

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visok strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

## STRATEGIJE TRŽNEGA VSTOPA

Mentor: Mag. Zlatka Meško Štok  
Obravnavana organizacija: Cetus, d.d., Celje  
Somentor iz organizacije: Mag. Srečko Gorenjak

## **ZAHVALA**

Hvaležna sem svoji mentorici ga. mag. Zlatki Meško Štok, ki me je s svojimi zanimivimi predavanji že v času študija navdušila za izbor teme diplomskega dela. Iskreno se ji zahvaljujem za kritične pripombe in koristne napotke, s katerimi sem izboljšala besedilo in vsebino diplome, ter za njeno potrpežljivost pri mentorskem delu.

Zahvaljujem se tudi podjetju Cetus Celje, g. Gorenjaku in ostalim zaposlenim za posredovanje informacij.

Ob zaključku študija se še posebej zahvaljujem svojim dragim staršem, ki so mi omogočili študij, zlasti za njihovo podporo, pomoč ter potrpežljivost v času študija.

## POVZETEK

*Dežela je lahko majhna.  
Velikost podjetja mora presežati meje.  
»NOVO OD DANES, JE STARO ZA JUTRI«  
(Frankovič, 1998)*

Z izbrano temo diplomske naloge bi rada pripomogla podjetju Cetis pri učinkovitem nastopu na tujih trgih. Podjetje je usmerjeno na trg in odjemalce, in ne samo na izdelke in stroške. Poslovni uspeh podjetja je namreč odvisen predvsem od kupca in zaradi njihovih zahtev in spremenjenih tržnih pogojev so se usmerili na celovitost ponudbe.

**Ključne besede:** podjetje, mednarodno poslovanje, tuji tg, strategije vstopa, tržne oblike vstopa, globalizacija, izvoz, uvoz

## ABSTRACT

*A country may be small.  
Yet, the size of a company must reach beyond border.  
"WHAT IS NOVELTY TODAY MAY BE OBSOLETE TOMORROW"  
(Frankovič, 1998)*

With the selected diploma thesis, my objective is to make a contribution to the company Cetis in its effective entry into foreign markets. The company is market- and customer-centred, rather than product-oriented and cost-accounting. Its business success is primarily dependent upon the buyer, and in view of the latter's demands, as well as changed market conditions, the company has developed a strategy providing comprehensive supply.

**Key terms:** company, international business operations, foreign market, entry strategies, market entry forms, globalisation, exports, imports

UDK 339.138:658(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	1
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave	2
1.4	Uporabljene raziskovalne metode	2
<b>2</b>	<b>Mednarodna menjava</b>	<b>4</b>
2.1	Pomen mednarodne menjave	4
2.2	Motivi in dejavniki vključevanja podjetja v mednarodno menjavo	5
<b>3</b>	<b>Mednarodni marketing</b>	<b>7</b>
3.1	Izhodišča in opredelitev mednarodnega marketinga	7
3.2	Razvojni vidiki zasnove mednarodnega marketinga	8
3.3	Proces internacionalizacije podjetja in zasnova mednarodnega marketinga	10
<b>4</b>	<b>Razvoj tržne pozicije na mednarodnih trgih</b>	<b>12</b>
4.1	Razvoj začetne tržne pozicije na tujih trgih	12
4.2	Strateško načrtovanje razvoja tržne pozicije na obstoječih tujih trgih	13
4.3	Strateško načrtovanje krčenja tržne pozicije na tujih trgih	16
<b>5</b>	<b>Opredelitve in glavne značilnosti strategij vstopa na tuji trg</b>	<b>17</b>
5.1	Kaj pomeni pojem strategije vstopa na tuje tržišče in kakšne so njihove značilnosti	17
5.2	Kritični dejavniki vstopa v tujo državo	18
<b>6</b>	<b>Teoretična izhodišča strategij vstopa na tuji trg</b>	<b>19</b>
6.1	Outsider in insider tržna pozicija	19
6.2	Riziki in nadzor nad strategijo	19
<b>7</b>	<b>Analiza strategij vstopa na tuja tržišča v zasnovi mednarodnega marketinga</b>	<b>21</b>
<b>8</b>	<b>Zakaj je potrebna strategija vstopa na tuji trg</b>	<b>23</b>
8.1	Pomen strategije vstopa za posamezno podjetje	23
<b>9</b>	<b>Alternativne strategije vstopa na tuja tržišča</b>	<b>25</b>
9.1	Vstop z izvozom izdelkov	25
9.1.1	Posredni izvoz	25
9.1.2	Neposredni izvoz s posredniki in zastopniki v tujini	26
9.1.3	Kooperativni izvoz	27
9.2	Pogodbene oblike vstopa na tuje tržišče	27
9.3	Proizvodnja v tujini z vlaganjem kapitala	30
9.3.1	Joint venture (sonaložbe)	30
9.3.2	Neposredne naložbe v organiziranje lastne proizvodnje v tujini	31
<b>10</b>	<b>Izbiranje ustrezne strategije vstopa na tuje tržišče</b>	<b>33</b>
10.1	Merila za izbiro načina vstopa na tuji trg	33
10.2	Dejavniki in proces izbiranja strategije vstopa na tuje tržišče	33
<b>11</b>	<b>Predstavitev podjetja</b>	<b>40</b>
11.1	Prodajni program podjetja »Cetis«	41
11.2	Razvojni načrti podjetja »Cetis«	42
11.3	Struktura prodaje na domačem in na tujem trgu v letih 2002 –2003	43
11.4	Prodaja na tujih tržiščih v letu 2003	44
11.5	Analiza najbolj prodajnih proizvodov na tujih trgih v letu 2003	46
11.6	Struktura prodaje na tujem trgu po kupcih za leto 2003	47
11.7	Nova ponudba Cetisa na področju samolepilnih etiket	48
<b>12</b>	<b>Motivi podjetja »Cetis« za vstop na tuji trg</b>	<b>49</b>
12.1	Izbira ciljnih tržišč	49

12.2	Analiza tržnih priložnosti na izbranih tržiščih.....	50
12.3	Postopek izbire strategije vstopa na izbrano ciljno tržišče .....	51
<b>13</b>	<b>Uporabljene in možne strategije vstopa podjetja »Cetis« na tuje tržišče.....</b>	<b>53</b>
13.1	Vstop z izvozom izdelkov.....	53
13.1.1	Direktni izvoz.....	53
13.2	Pogodbene oblike vstopa .....	55
13.2.1	Kooperacijska pogodba.....	55
13.3	Vstop na tuje tržišče z neposrednimi naložbami .....	55
13.3.1	Lastna podjetja v tujini .....	55
13.3.2	Sonaložbe.....	57
13.4	Možne nove strategije vstopa podjetja »Cetis« na tuji trg.....	58
<b>14</b>	<b>Zaključne ugotovitve .....</b>	<b>64</b>
<b>15</b>	<b>Literatura.....</b>	<b>66</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Model odločanja o vstopu in delovanju na tujih trgih in struktura sistema mednarodnega trženja .....	7
Slika 2: Proces razvoja začetne tržne pozicije na tujih trgih.....	12
Slika 3: Strategije utrjevanja in branjenja tržne pozicije na tujem trgu .....	15
Slika 4: Pregled pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na posamezne strategije vstopa na nacionalno tržišče .....	18
Slika 5: Primerjava strategij vstopa na tuje tržiše .....	20
Slika 6: Izvoz kot proces pridobivanja izkušenj in učenja o tujem tržišču .....	22
Slika 7: Klasifikacija strategij vstopa na tuje tržišče.....	23
Slika 8 : Strategije vstopa na tuje tržišče.....	24
Slika 9: Najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na odločitev za joint-venture.....	30
Slika 10: Dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije vstopa na tuje tržišče .....	37
Slika 11: Izbiranje strategije vstopa na tuje tržišče .....	38
Slika 12: Organiziranost podjetja Cetis.....	40
Slika 13: Kako posrednik vpliva na prihranke v številu zvez .....	54

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Deleži prodaje na domačem in tujem trgu .....	43
Graf 2: Deleži prodaje po državah za l.2003.....	45
Graf 3: Deleži prodaje po posameznih proizvodih.....	47
Graf 4: Deleži prodaje po posameznih kupcih za l. 2003 .....	48

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Deleži prodaje po trgih.....	43
Tabela 2: Prodaja na domačem in tujem trgu od l. 98 do l.2003 .....	44
Tabela 3: Skupna prodaja po državah za leto 2003.....	45
Tabela 4: 10 najbolj prodajnih proizvodov v letu 2003 .....	46
Tabela 5: Največji kupci na tujem trgu za leto 2003.....	47

# 1 UVOD

Do leta 1991 je bila Slovenija del Jugoslavije, ki je bila tipičen predstavnik zaprtega gospodarstva. Značilna je bila izrazita zaščita domačih proizvajalcev. Njihova prodaja se je večinoma izvajala na domačem tržišču in na nekaj podobnih tržiščih vzhodne Evrope, v veliko manjši meri pa so podjetja svoje prodajne napore usmerjala na konvertibilne trge, ki so edini podjetjem zagotavljali devize, potrebne za uvoz surovin in repromateriala. Hkrati je z razpadom Jugoslavije prišlo do nestabilnosti na tržiščih nekdanjega Vzhodnega bloka. Tako se je večina slovenskih podjetij znašla v težavah zaradi izgube večjega dela tržišča za svoje proizvode. Sledilo je postopno zniževanje trgovinskih ovir na slovenskem tržišču, ki je omogočilo vstop tujim konkurentom. Z osamosvojitvijo je Slovenija izgubila večji del tržišč za svoje proizvode, zato sta izguba tržišč in zaostrovanje konkurence na razmeroma majhnem tržišču Slovenije prisilila slovenske proizvajalce, da so pričeli agresivneje vstopati tudi na zahodne trge. Z vstopom v EU slovenska podjetja poslujejo skladno s pravili notranjega trga. Podjetja so pridobila širok notranji trg, ki zajema kar 450 milijonov potencialnih potrošnikov. Vendar je v tem obdobju prišlo do sprememb tudi na teh trgih zaradi razvoja tehnike, tehnologije, razvoja, komunikacij in informacijske tehnologije, razvoja transporta in logistike, itd. Vse to je povzročilo še vrsto drugih težav in potrebnih sprememb v slovenskih podjetjih, od njihove organiziranosti, spremembe proizvodov in tehnologije ter izvajanja mednarodnega poslovanja.

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave

Za majhno gospodarstvo, ki se je odcepilo od velikega matičnega trga, je usmeritev na zunanji trg edina pot za stabilno gospodarsko rast in razvoj. Slovensko gospodarstvo je močno odvisno od ekonomskih odnosov s tujino. Majhnost domačega tržišča narekuje dejstvo, da je naše gospodarstvo zelo odvisno od povpraševanja po slovenskem blagu in storitvah v tujini. Najprivlačnejše tržišče za slovenska podjetja je tržišče EU, v katero smo vstopili prvega maja letos. Kljub pridobitvi polnopravnega članstva v EU ne smemo pozabiti na ostale države vzhodne Evrope, s katero nas vežejo medsebojni sporazumi, predvsem pa dolgoletno sodelovanje. S širjenjem na ostala tržišča v svetu si pri vsem tem povečujemo tržne priložnosti. Mora pa podjetje skrbno izbrati strategije vstopa, s pomočjo katerih bo vstopalo na tuje trge. Le s pomočjo pravilno izbranih strategij bo podjetje prodrlo na tuji trg in si pridobilo določeno skupino odjemalcev. Pomen tujih trgov in pravilne izbire strategij vstopa bom prikazala tudi v diplomski nalogi.

## 1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

V diplomski nalogi bom preučevala možne strategije vstopa na tuje tržišče, katere lahko izbira posamezno podjetje, in motive za vstopanje podjetij na tuji trg. Podjetja vstopajo na tuje trge s strategijo vstopa, ki jo izberejo v nekem trenutku na osnovi presoje okolja in lastnih zmožnosti ter ciljev. Pripravljenost podjetij za trženje na tujih tržiščih in učinkovitost, s katero izvajajo to aktivnost, sta ključna dejavnika tržnega uspeha. Izbira primerne strategije vstopa vpliva na izoblikovanje marketinškega programa in na uresničevanje potrebnih aktivnosti. Namen izbire ustrezne strategije vstopa na tuji trg je pomagati tržniku izoblikovati stvarne cilje za podjetje ter doseči zeleno, predvsem pa opredeljeno konkurenčno pozicijo znotraj izbranega nacionalnega trga v vnaprej določenem časovnem razdobju.



Naloga obsega teoretični in praktični del. V prvem delu sem s pomočjo teoretičnih dognanj tujih in domačih avtorjev opredelila pojem mednarodne menjave in mednarodnega marketinga ter prikazala in definirala strategije vstopa na tuji trg.

Drugi del diplomske naloge govori o pomenu pravilne izbire strategij vstopa podjetja na tuje tržišče. V tem delu sem med drugim opisala alternativne strategije vstopa na tuja tržišča.

V tretjem delu pa predstavljam strategije vstopa podjetja Cetis na tuji trg in podajam možnosti za uporabo novih strategij, ki jih podjetje še ne uporablja, pa bi lahko bile zanj primerne. V tem delu sem na kratko predstavila podjetje, njegovo vizijo in poslanstvo, kot tudi njegovo ponudbo.

Cilj diplomskega dela je spoznati najprimernejše strategije vstopa za podjetje in ugotoviti, ali so dosedanje strategije dovolj učinkovite. Poskušala bom prikazati vlogo in pomen ustrezne strategije vstopa na tuje tržišče za podjetje Cetis z vidika uresničevanja prodajnih in finančnih ciljev podjetja.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

Zaradi obsežnosti zastavljene naloge se bom v diplomskem delu omejila predvsem na:

- strategije vstopa na tuja tržišča,
- koncept mednarodnega marketinga in mednarodne menjave preučujem le v tolikšni meri, kolikor bo potrebno za preučitev opredeljenega problema diplomskega dela.

Omejitev diplomske naloge predstavlja nedostopnost do nekaterih podatkov v podjetju Cetis in seveda pomanjkanje delovnih izkušenj na področju izvozne službe.

Pri pisanju diplomskega dela bom uporabljala navedeno tujo in domačo literaturo, članke iz revij in časopisov ter druge tuje in domače vire. V pomoč mi bodo tudi podatki na Internetu in interni podatki podjetja CETIS. Diplomsko nalogo bom dopolnila tudi z uporabo novejših podatkov iz marketinških revij in časopisov, za katere pa predvidevam, da so objavljeni podatki točni. Uporabljala pa bom tudi vso znanje, pridobljeno tekom visokošolskega študija.

### **1.4 Uporabljene raziskovalne metode**

V diplomskem delu gre za poslovno - statično raziskavo. Uporabila bom deskriptivni pristop k raziskovanju teme. Ker bom v diplomski nalogi uporabljala tudi spoznanja in navedbe drugih avtorjev, bo deskriptivna metoda temeljila na metodi kompilacije, s katero bom prišla do določenih spoznanj, stališč in seveda sklepov. Temeljila pa bo tudi na zgodovinski metodi, kajti imela bom različne dokumente in dokazna gradiva, iz katerih bom spoznavala to, kar se je v preteklosti zgodilo in tudi vzroke, zaradi katerih je do določenih dogodkov prišlo.

Pri tem bom opisovala dejstva, primerjala podobne ali enake pojave ter povzemala spoznanja in stališča drugih avtorjev, pri čemer bom prišla tudi do svojih mnenj.

Metodi, ki ju bom uporabila pri raziskovanju, sta:

- analiza in
- sinteza

Predpostavljam naslednje hipoteze:

- Predpostavljam, da je strategija vstopa na tuja tržišča v podjetju Cetis dobro zastavljena.
- Predpostavljam, da komercialisti in tržniki specialisti dobro nadzirajo tržno pozicijo podjetij na tujem trgu.
- Predpostavljam, da podjetje Cetis še ni dovolj storilo glede prepoznavnosti na tujih trgih.
- Predpostavljam, da je Cetis v primerjavi s konkurenčnimi podjetji v prednosti predvsem zaradi sodobne tehnološke opremljenosti, dobrega poznavanja grafičnih tehnologij, tradicije, širokega izbora izdelkov in sposobnosti, da ponudi systemske rešitve.

## 2 MEDNARODNA MENJAVA

Mednarodna menjava kot most med ponudniki izdelkov in storitev ter njihovimi porabniki na mednarodnih trgih še zdaleč ni izkoristilo vseh potencialov. Zato tudi ni treba ponavljati argumentov za obravnavo mednarodne menjave kot samostojne in strokovne discipline. Tako velja danes in bo z veliko verjetnostjo veljalo tudi v prihodnje.

### 2.1 Pomen mednarodne menjave

Vsako narodno gospodarstvo in s tem tudi vsako podjetje znotraj le-tega je bolj ali manj odvisno od svetovnega tržišča (Vezjak 1973, 25-54). Seveda je ta omenjena odvisnost različna od države do države in od podjetja do podjetja. Še posebej se kaže pomen mednarodne menjave pri manjših državah, manjših gospodarstvih, ki so slabše razvita, kamor nedvomno sodi tudi Slovenija. Lahko bi rekli, da je za Slovenijo nujno, da aktivno sodeluje z Evropo, saj je to odločilnega pomena za razvoj slovenskega gospodarstva.

Osnovni razlog za vključevanje podjetij na tuje trge je v izkoriščanju priložnosti za doseganje večje prodaje in dobička, ki jih s seboj prinaša udeležba na globalnem trgu. Za Slovenijo pomeni vstop v EU predvsem veliko izzivov in zahtevo po konkurenčnosti ter prilagodljivosti. Res je, da je že sedaj velik del gospodarstva vezan na EU, 60 % slovenskega izvoza blaga in storitev je namenjena v države Evropske unije. Ta del izvoza ne bo več obremenjen s carinskimi formalnostmi, kar bo poslovanje s temi državami pospešilo in pocenilo. Težave se lahko pojavijo pri podjetjih, katerih poslovanje je izrazito odvisno od trga nekdanje Jugoslavije, saj smo se z vstopom v Evropo odpovedali prostocarinskim sporazumom, sklenjenih z državami tega območja, in prevzeli trgovinske sporazume EU do tretjih držav. To pomeni, da se v poslovanje z državami nekdanje Jugoslavije vračajo carine, kar bo zmanjševalo konkurenčnost naših podjetij na teh trgih. Po drugi strani je uvoz iz teh držav v Slovenijo carin prost kot tudi uvoz iz držav EU, kar pomeni, da se bo zaostрила tudi konkurenca na domačem trgu. Izboljševanje konkurenčnosti bo tako temeljni izziv, ki čaka slovenska podjetja že danes.

Smisel mednarodne menjave oz. smisel izvoza in uvoza razlagamo z vidika bruto domačega produkta (BDP). Pod izrazom BDP razumemo vsoto domače potrošnje (C), bruto investicij (BI), državne potrošnje (G) in razlike med izvozom in uvozom (X-M). Vidimo, da je velikost BDP odvisna tudi od višine uvoza in izvoza. Čim bolj je narodno gospodarstvo povezano s svetovnim, tem večji je pomen mednarodne menjave.

Podjetja izvažajo iz najrazličnejših vzrokov. Eden izmed njih je tudi izvoziti in s tem v tujini prodati določene izdelke in tako povečati prihodek. Vendar ni vedno temu tako. Nekatera podjetja se odločijo za izvoz, ker so prisiljena tako poslovati. Med takšna podjetja spada tudi Cetis, ki je v času osamosvojitve Slovenije izgubil velik del prodajnega tržišča. Nastali so presežki delovne sile in proizvodnje, kot posledica zmanjšanja prodaje na bivša jugoslovanska tržišča in Cetis je bil dejansko prisiljen poiskati nova tržišča v tujini. Cetis se pomena mednarodne menjave zelo dobro zaveda, kar se kaže tudi v povečani prodaji na tuja tržišča, v zadnjem letu za več kot 10 %.

## 2.2 Motivi in dejavniki vključevanja podjetja v mednarodno menjavo

Zakaj sploh izvažati? Odgovor je ne glede na stopnjo razvoja države treba iskati v skupnem cilju hitrejše gospodarske rasti, v doseganju višje stopnje tehnološkega razvoja in povečanju zaposlenosti. Zunanja trgovina je za podjetje, ki mednarodno trži, prav tako pomembna kakor za narodno gospodarstvo, ki želi povečati svoje prihodke in izboljšati življenjski standard prebivalcev. Interes države se torej kaže v rasti gospodarstva in razbijanju okvirjev ozkega domačega trga, kar je nenazadnje dobro tudi za državno blagajno, obenem pa tudi za uvoz svetovnih kriterijev produktivnosti, kakovosti in ostalih dejavnikov za uspešen konkurenčni boj podjetja na domačem in tujem trgu. Interes vključevanja podjetja v mednarodno menjavo sestoji namreč iz več faktorjev:

- stalna rast prodaje je na domačem trgu omejena in ni vedno uresničljiva;
- zmanjša se poslovno tveganje (manj je podjetje vezano na en trg);
- ekonomija obsega (boljši izkoristek kapacitet);
- izkušnje, pridobljene na tujem trgu, so tudi zelo pomembne za obvladovanje konkurence na domačem trgu, kjer je kljub vsemu potrebno ohranjati obstoječi tržni delež.

Po mnenju večine avtorjev je celoten svetovni trg v procesu globalizacije. Večina držav sveta je vključena v mednarodno delitev dela in mednarodno trgovino. Širitvi mednarodne menjave pripisujejo enak pomen, kot ga je nekoč imela industrijska revolucija. Za uspešno mednarodno trženje ni enotnega pravila. Dejavniki vključevanja podjetja v mednarodno menjavo se razlikujejo od podjetja do podjetja. Na splošno govorimo o naslednjih dejavnikih:

- a) **POLITIKA PODJETJA** – ima velik pomen pri oblikovanju motivov za vključevanje podjetja v mednarodno menjavo. Gre za dejavnike notranjega okolja v podjetju, ki se neprestano spreminjajo in dograjujejo:
  - kultura podjetja - to je sistem splošnih načel, vrednot in navad ter neformalna povezanost udeležencev. Tako bodo zaradi razlik v kulturah podjetij različne tudi potrebe in pričakovanja trženjskih udeležencev, različna bodo pojmovanja poslovnih razmerij zaradi razlik v etičnih in moralnih kategorijah in podobno (Kralj 1992,99-101);
  - poslovna filozofija - se nanaša na mišljenje in prepričanje ter stališča zaposlenih v podjetju, predvsem določevalcev, ki vodijo politiko podjetja, in izvajalcev, ki jo uresničujejo. Tako bo od poslovne filozofije odvisen odnos podjetja do mednarodnega poslovanja (Kralj 1992,102);
  - nagibi podjetja za mednarodno trženje;
  - stopnja internacionalizacije poslovanja podjetja.
- b) **SPREMEMBE NA MEDNARODNIH TRGIH**
  - liberalizacija mednarodne menjave,
  - tehnološki razvoj,
  - razvoj komunikacijske in informacijske tehnologije,
  - razvoj transporta in fizične logistike,
  - internacionaliziranje mednarodne menjave in globalizacija trženja.

c) DEJAVNIKI OKOLJA

- okolje domače države (ekonomska in tečajna politika države; finančni in drugi predpisi, ki se nanašajo na mednarodno poslovanje; s subvencijami, davčnimi olajšavami, z ugodnimi izvoznimi krediti in podobno pa lahko država spodbuja mednarodno poslovanje);
- okolje tuje države;
- mednarodno okolje (tu gre za vrsto multilateralnih in bilateralnih sporazumov, ki jih države sprejemajo med seboj; za ukrepe različnih mednarodnih, političnih in gospodarskih asociacij in integracij, mednarodnih finančnih institucij itd.).

Vsi ti dejavniki vplivajo na odločitev podjetja o vključevanju v mednarodno menjavo.

### 3 MEDNARODNI MARKETING

Mednarodni marketing je zasnova delovanja podjetja na tujih trgih v procesu internacionalizacije in globalizacije poslovanja ter konkurence. Je umetnost in znanost, kako na izbranih ciljnih trgih pridobiti in zadržati odjemalce ter doseči, da bodo zadovoljni odjemalci in ostali udeleženci menjalnih procesov, pri čemer bo organizacija dosegla načrtovane cilje in poslovne učinke.

#### 3.1 Izhodišča in opredelitev mednarodnega marketinga

V nasprotju z običajno zunanjo trgovino dobrin je mednarodno trženje celovit poslovni sistem mednarodne trgovine s prvinami menjave, kot so: blago, storitve, tehnologija, znanje, ideje in kapital. Sistem mednarodnega trženja s funkcijskega vidika in z vidika odločanja lahko prikažemo z naslednjim modelom.

**Slika 1:** Model odločanja o vstopu in delovanju na tujih trgih in struktura sistema mednarodnega trženja

Korak	Odločitev	Strukturna prvina
1	Temeljna odločitev podjetja za vstop na tuje trge	Informacije, analize, napovedi, študije
2	Raziskovalna informacijska funkcija sistema	Cilji, načrt delovanja, segmentacija, izbira trga
3	Vstop na tuje trge	Strategija vstopa na tuji trg
4	Poslovno delovanje na tujih trgih	Trženjski splet: izdelek ali storitev, cena, distribucija, promocija
5	Sistemsko povezovanje	Udejanjanje: organizacija, upravljanje, nadzor

Vir: Vežjak, 1991, 25.

Podjetja uresničujejo svoje cilje z menjavo proizvodov (izdelkov in storitev) na tržišču in z ustvarjanjem ustreznega dobička zagotavljajo normalno obnavljanje reprodukcijskega procesa, s tem pa svoj obstoj in razvoj. Tržna orientacija in oblikovanje poslovne politike na osnovi identifikacije tržnih potreb predstavlja temeljno izhodišče trženjske zasnove podjetja. Podjetje išče odgovore na osnovna vprašanja svojega delovanja in obstoja v možnostih ter potrebah okolja kakor v prilagajanju lastnih sposobnosti, ugotovljenim potrebam in pričakovanjem različnih subjektov v okolju. Gre za sledeča vprašanja:

- kaj proizvajati (katere izdelke in storitve),
- za koga proizvajati (kdo so naši odjemalci),
- koliko in kdaj proizvajati (obseg in dinamika proizvodnje),
- kako proizvajati (know-how, tehnologija),
- v kateri državi proizvajati oz. kje locirati proizvodnjo (pomembno vprašanje z vidika mednarodnega marketinga).

Tržna orientacija poslovne politike podjetja pomeni orientacijo na prihodnost in rast ter daje poudarek dolgoročni poslovni usmeritvi na tržišče. Marketinška orientacija spoznava, da

je potrošnja edini namen proizvodnje, sočasno pa poudarja, da ima podjetje veliko možnosti pri opredelitvi, kdo so njegovi potrošniki. Svoje izdelke in storitve pa prilagaja zahtevam, željam, kupni moči, preferencam tujih kupcev in pogojem uporabe. Podjetje izbira svoja tržišča in vodi svoje produktivne zmožnosti, da bi doseglo zastavljene cilje. Namen poslovanja podjetja je, po tej orientaciji ustvariti in zadržati odjemalce in sočasno zagotoviti rentabilno poslovanje podjetja. Z odgovori na strateška vprašanja podjetje sprejema strateške, s tem pa dolgoročne marketinške odločitve.

Pomembna značilnost strateškega pristopa v upravljanju marketinga je v tem, da ne sprejema vedno in samoumevno okolja kot nekaj danega in nespremenljivega, kjer je torej strateška vloga tržnika omejena zgolj na prilagajanje in reagiranje. Nasprotno, obstaja možnost, da je strategija trženja ofenzivno naravnana, tako da skuša vplivati na spremembe v okolju ali jih celo sprožati.

Marketing je univerzalna gospodarska aktivnost, ki je prisotna v vsaki družbi. Marketing kot poslovna koncepcija je eden od temeljnih dejavnikov uspešnega razvoja podjetja, saj je od odločitev na področju marketinga odvisna sposobnost predvidevanja bodočega razvoja tržišča, potreb in drugih vplivnih dejavnikov, od katerih je odvisna dolgoročna poslovna usmeritev podjetja, njegova uspešnost in sposobnost prilagajanja spremembam v okolju. Marketing ni samo poslovni sistem in poslovna funkcija, temveč in predvsem koncept delovanja podjetja in filozofija njegovega vodstva, ki se odraža v dovetnosti podjetja za vplive iz okolja. Podjetju sta na voljo dve alternativni možnosti za doseganje kontinuirane rasti:

- širitev aktivnosti na nova tržišča v drugih državah ali
- razvoj dodatnih izdelkov za prodajo na lokalnem tržišču.

Širitev marketinških aktivnosti na nova tržišča pogosto nudi najobetavnejšo dolgoročno alternativo za dinamično rast podjetja. Tržniki se srečujejo z naslednjimi omejitvami: informacije o tujem tržišču, politične, finančne, sociokulturne, ekološke, jezikovne meje in podobno.

Ključ za uspešno mednarodno delovanje podjetja je v prilagajanju razlikam v okolju, ki obstajajo na različnih tržiščih. To prilagajanje je zavesten napor mednarodnega tržnika, da predvidi vpliv nenadzorljivih dejavnikov domačega in tujega okolja na marketinški splet in da prilagodi ta splet svojih aktivnosti tako, da bo minimiziral nezaželene učinke okolja, v katerem deluje. Podjetje mora, če želi biti uspešno na tujih tržiščih, razvijati marketinško naravnano politiko do tujih tržišč.

### **3.2 Razvojni vidiki zasnove mednarodnega marketinga**

V času globalizacije trgov je postalo zapiranje pred konkurenco praktično nemogoče. Za večino podjetij, ki vstopajo na tuje trge, je značilno, da v manjši ali večji meri prilagajajo svoje izdelke ali storitve zahtevam izbranih trgov, tako posameznih nacionalnih trgov kot tudi širših regionalnih trgov, ali pa skušajo na različne trge vstopati z enakim programom trženja (Czinkota and Ronkainen 1998, 11-12).

V procesu vključevanja podjetja na tuje trge pa se mednarodnim tržnikom poraja vrsta strateških vprašanj, ki se nanašajo na:

- določanje obsega tržnih naložb z vidika pričakovanih marketinških učinkov (obseg prodaje, stroški marketinga, pričakovana raven dobička, ustvarjen ugled, idr.);
- ustvarjanje ravnovesja med tekočimi posli in tržno ekspanzijo na nova področja;

- ustvarjanje sprejemljivega ravnovesja med pričakovanimi marketinškimi učinki in prisotnimi riziki;
- lociranje trženjskih aktivnosti in virov podjetja ter drugih poslovnih aktivnosti na ozemlju različnih držav oziroma nacionalnih trgov.

Ker se posamezni nacionalni trgi razlikujejo z vidika potreb in zahtev odjemalcev ter po značilnostih makrookolja, morajo mednarodni tržniki pred vstopom na vsak nov trg predhodno spoznati njegove značilnosti in posebnosti. Mednarodni tržnik ima tako pri izboru ciljnega trga veliko nalog, ki jih lahko razdelimo na dve temeljni področji :

- a) analiza okoljstvenih značilnosti trgov,
- b) analiza značilnosti podjetja.

Proces globalizacije in internacionalizacije poslovanja podjetij pa ima za podjetja še drugačne posledice. Tudi podjetja, ki ne želijo sodelovati na svetovnem trgu, se morajo odzivati na izzive globalnega trga, saj so tudi na domačem trgu vse bolj izpostavljena ostri konkurenci iz tujine. Čeprav se podjetje ne ukvarja s trženjem izdelkov ali storitev na tujih trgih, bodo nanj vplivale marketinške aktivnosti tujih podjetij. Torej morajo podjetja razmišljati o možnem strateškem ogrožanju svoje tržne pozicije zaradi agresivne marketinške strategije tujih konkurentov, ki vstopajo na domači trg podjetja (Jurše 1997, 222-229)

Na začetku svojih mednarodnih aktivnosti običajno podjetja ne zakoračijo na mednarodne trge z močno globalno usmerjeno marketinško strategijo, temveč zaradi nepoznavanja tujih trgov in prisotnih rizikov razvijejo primerne marketinške strategije na osnovi skrbnega načrtovanja in postopnega prilagajanja v daljšem časovnem obdobju. Mednarodni tržniki običajno razvijejo strategijo trženja, glede na posebnosti izbranih tujih trgov, šele v daljšem časovnem obdobju, zato govorimo o razvojnem procesu v izgrajevanju tržne pozicije organizacije na mednarodnih trgih. Če mednarodne poslovne aktivnosti dobro uspevajo, potem običajno podjetje v nekem obdobju razširi svojo prisotnost na izbranih trgih in si prizadeva vstopiti na nove trge. Tržna usmeritev podjetja in njegova konkurenčnost nista samo naloga in odgovornost tržnikov, temveč mora tržna usmeritev prežemati celotno podjetje. Podjetje mora izoblikovati dolgoročno strategijo, ki mu zagotavlja branljivo konkurenčno prednost v daljšem časovnem obdobju. Mednarodni tržniki bodo tržno uspešni le, če bodo tržili s tržno sprejemljivi izdelki in konkurenčno ponudbo. Razvojni vidik zasnove mednarodnega trženja opozarja na sledeče vidike, ki jih morajo upoštevati mednarodni tržniki pri snovanju zasnove trženja za lastno podjetje:

- različne zasnove mednarodnega trženja zagotavljajo različne načine za izgrajevanje tržne pozicije podjetja na mednarodnih trgih;
- različne zasnove mednarodnega trženja zahtevajo od strokovnjakov v podjetju različno usposobljenost za vodenje mednarodnih aktivnosti;
- razpolaganje z ustreznimi viri in zmožnostmi mora podpirati izbrano zasnovo mednarodnega trženja;
- razvitejše zasnove mednarodnega trženja niso samo domena velikih korporacij, temveč so primerne tudi za srednja in mala podjetja;
- izbor primerne zasnove mednarodnega trženja določajo naslednji dejavniki: značilnosti in zahtevnost tržnih razmer na mednarodnih trgih, razvojna politika podjetja, razpoložljivi viri podjetja, poslovna filozofija in mednarodne ambicije vodstva podjetja.



### 3.3 Proces internacionalizacije podjetja in zasnova mednarodnega marketinga

Mednarodne aktivnosti podjetja so lahko omejene zgolj na izvoz izdelkov, lahko pa na drugi strani vključujejo mrežo enot podjetja s celovitim sistemom poslovnih funkcij, kjer je velik del dodane vrednosti ustvarjen v tujini.

Podjetje lahko na eni strani razvije dokaj šibko tržno pozicijo, omejeno samo na posredni izvoz izdelkov na izbrani tuji trg, ki mu ne zagotavlja aktivnega izgrajevanja močne in tržno prepoznavne pozicije niti ni le-ta usmerjena v razvijanje kakovostnih odnosov z lokalnimi kupci in drugimi tržnimi subjekti. Podjetje pa lahko izoblikuje in nato načrtno utrjuje zelo močno tržno pozicijo v določeni državi, tako da razvije lastno trženjsko infrastrukturo v tujini, prenese v tujo državo tudi ostale poslovne funkcije in načrtno vlaga svoje napore v izgrajevanje močne tržne pozicije. Nedvomno ima velik vpliv na stopnjo internacionalizacije podjetja število držav, v katerih podjetje posluje. Podjetje, ki je aktivno v številnih državah, bo nedvomno bolj mednarodno usmerjeno od podjetja, ki je prisotno zgolj na nekaj tujih trgov (Jurše 1997, 229-230).

Internationalizacija je podjetniška strategija, ki je v veliki meri pogojena z marketinško sestavino – podjetje ne postane mednarodno podjetje, zato ker želi to postati, temveč zato, ker je zaradi omejenosti domačega tržišča prisiljeno iskati tuja tržišča (Jurše 1997, 23-26).

Podjetje v procesu vključevanja v mednarodno menjavo postopoma povečuje delež realizacije na tujih trgih vse dotlej, dokler ne doseže stopnje eksistenčne odvisnosti od tujih tržišč. Takrat, ko doseže stopnjo internacionalizacije svojega delovanja in poslovanja, postane mednarodna firma z ustrežno mednarodno podobo. Dosežena stopnja internacionalizacije je tako rezultat načrtne strategije podjetij in je hkrati tudi sinonim za uspešnost.

Večji, kot je del ustvarjene oziroma dodane vrednosti v tujini, bolj mednarodno usmerjeno je podjetje. Na mednarodno usmerjenost podjetja pomembno vplivajo tri temeljne dimenzije internacionalizacije (število geografskih in kulturno raznolikih dežel, obseg dodane vrednosti v tujini in integriranje aktivnosti preko nacionalnih meja), stopnja razvitosti teh dimenzij pa določa tudi stopnjo internacionalizacije podjetja. Mednarodno naravnost podjetja je potrebno razumeti kot dinamičen proces internacionalizacije poslovanja. Na mednarodnih trgih mora utrditi in vzdrževati dejavnike konkurenčne prednosti domačega gospodarstva (Douglas & Craig 1995, 107).

Ti pogojni dejavniki so:

- osnovni dejavniki: naravna bogastva, podnebje, položaj in velikost države;
- izvedeni dejavniki: komunikacijska infrastruktura, nove tehnologije, znanje;
- pogoji in narava povpraševanja na domačem trgu igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju lastnosti proizvodov za tuji trg;
- navzočnost industrije, ki je povezana in podpira konkurenčno izvozno industrijo;
- domača konkurenca, ki pritiska na osnovi konkurenčnih prednosti, ob enakih pogojih; brez prednosti naravnih virov ali vladnih omejitev.

Internacionalizacija proizvodnje in mednarodna menjava pomenita vstop posameznih podjetij iz okvirov narodnega gospodarstva v mednarodno arena. V tem procesu prehaja podjetje skozi sledeče stopnje mednarodne poslovne usmerjenosti (Douglas & Craig 1995, 21):

- a) ETNOCENTRIČNA STOPNJA (usmerjenost na domače tržišče; na tujem tržišču so prisotni samo takrat, kadar so kakšni neprodani presežki);
- b) POLICENTRIČNA STOPNJA (usmerjenost na tujo državo gostiteljico; del svojih aktivnosti prenaša na tuja tržišča; podjetje prilagaja svoje izdelke in marketinški program posamezni državi);
- c) REGIOCENTRIČNA STOPNJA (usmerjenost v regijo; marketinške aktivnosti podjetja so usmerjene na homogeno skupino držav regije);
- d) GEOCENTRIČNA STOPNJA ( usmerjenost na svetovno tržišče – GLOBALNA ORIENTACIJA PODJETJA; podjetje skuša v največji možni meri standardizirati aktivnosti vseh gospodarskih enot v tujini z vidika globalnih tržišč in večtržnih segmentov).

Nekatera podjetja skušajo usmerjati in voditi svojo tržno pozicijo na večnacionalni ravni in postopoma krepiti stopnjo internacionalizacije poslovanja, da bi tako okrepila svojo tržno pozicijo na mednarodnih trgih, izboljšala konkurenčno sposobnost in bolje obvladala proces trženja oziroma poslovne procese na splošno. Zaradi vse večjega odpiranja trga mednarodni konkurenci ne bo na domačem dvorišču nihče zaščiten pred tujo konkurenco, če ne bo internacionaliziral svojega poslovanja (Douglas & Craig 1995, 4).

## 4 RAZVOJ TRŽNE POZICIJE NA MEDNARODNIH TRGIH

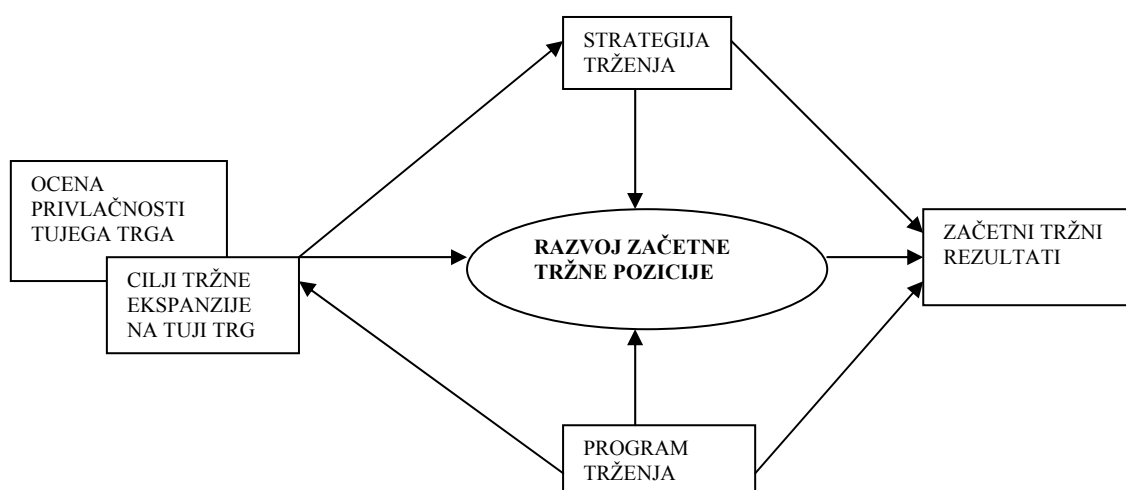
### 4.1 Razvoj začetne tržne pozicije na tujih trgih

Pozicija pomeni položaj, ki ga je mogoče opazovati in analizirati v določenih okoliščinah, načrtovati, izgrajevati in utrjevati ali pa tudi napadati. Tržniki morajo pogosto ugotavljati tržno pozicijo podjetja, da bi lahko presodili trenutni tržni položaj podjetja na določenem trgu in predvideli njegovo bodočo tržno pozicijo. Pozicija pomeni pravo ali primerno mesto, način, na katerega se podjetje umešča v konkurenčni prostor na trgu, celo prednostno mesto ali lokacijo na trgu, ter situacijo v povezavi z okoliščinami oziroma tržnimi razmerami. Tržna pozicija podjetja pa je hkrati tudi stanje, proces ali posledica pozicioniranja oz. umeščanja na trgu.

Mednarodni tržniki razvijejo za podjetje začetno zeleno tržno pozicijo na osnovi strategije vstopa na tuj trg, nato pa to tržno pozicijo utrjujejo, širijo, krepijo, v določenih primerih pa tudi krčijo na osnovi niza trženjskih strategij za razvoj zelene tržne pozicije. Podjetje lahko učinkovito načrtuje in izvaja svoje marketinške aktivnosti v mednarodnem okolju samo, če nenehno in načrtno razvija, utrjuje in širi svojo tržno pozicijo na osnovi zavestnega iskanja tržnih priložnosti in izogibanja prisotnim tveganjem. Proces internacionalizacije poslovanja podjetja kot strateška dimenzija mednarodnega managementa ima velik vpliv tudi na pristop vodenja tržne pozicije podjetja. Podjetja se namreč lotevajo izgrajevanja tržne pozicije na mednarodnih trgih na več ravneh (Jurše 1997, 234-235):

- **na lokalni ravni** (management tržne pozicije je omejen na posamezne nacionalne trge);
- **na regionalni ravni** (management tržne pozicije se osredotoča na določeno regijo);
- **na globalni ravni** (management tržne pozicije se osredotoča na globalni trg s ciljem izoblikovati prepoznavno tržno pozicijo in racionalizirati trženjske aktivnosti na globalni ravni).

Slika 2: Proces razvoja začetne tržne pozicije na tujih trgih



Vir: Jurše, 1997, 236.

Osnova za razvoj tržne pozicije podjetja na izbranem tujem trgu so cilji, ki si jih je vodstvo podjetja zastavilo glede tržne ekspanzije na izbranem trgu na osnovi presoje tržnih razmer in analize tržnih priložnosti. Na teh izhodiščih je mogoče razmišljati o ravni potrebnih in za podjetje ostvarljivih tržnih vlaganj v razvoj začetne tržne pozicije na trgu. Podjetja morajo dinamično prilagajati svojo marketinško strategijo prevladujočim pogojem uspešnega poslovanja na vsakem trgu, na katerem so prisotna. Zelo pomembno je, da se pravočasno odkrijejo viri novega povpraševanja po izdelkih, saj je običajno mogoče lažje prodreti na hitro rastoči trg ali segment trga kot pa na trg in segmente, v katerih je povpraševanje šibko. Prav tako je veliko težavneje vstopiti na trg, na katerem tržno povpraševanje že nekaj časa obvladujejo prisotni konkurenti z razvito marketinško strategijo, tržni deleži pa so odraz njihovih preteklih vlaganj v trg. Lažje je, če si podjetje lahko izoblikuje svojo tržno pozicijo na neizkoriščenem tržnem segmentu ali tržni niši. Izhodišča za razvoj tržne pozicije so torej v veliki meri odvisna od prevladujočih tržnih razmer na trgu, na katerega želi podjetje vstopiti.

Začetni vstop na tuje trge je lahko rezultat preišljene strategije mednarodnih tržnikov ali pa gre za povsem nesistematičen ali celo slučajen vstop na tuji trg (npr. če se podjetje odzove na povpraševanje potencialnega kupca iz tujine, sklene prvi posel, kateremu sledijo še naslednji posli). Strategija vstopa je samo eden od ukrepov mednarodnih tržnikov za razvoj tržne pozicije na tujih trgih. Podjetje vstopa na tuje trge s strategijo vstopa, ki jo izberejo v nekem trenutku na osnovi presoje okolja in lastnih zmožnosti ter ciljev. Vprašanje, kako najbolje vstopati na tuji trg, je pomembno vprašanje za mednarodnega tržnika, saj prav izbira strategije vstopa vpliva na izoblikovanje marketinškega programa in na uresničevanje potrebnih aktivnosti. Strategija razvoja tržne pozicije nato zamenja začetno strategijo vstopa kot sistematičen načrt za utrditev prisotnosti podjetja na tujem trgu in ustrezno tržno pozicioniranje. Podjetje si mora ustvariti takšen položaj na trgu, ki mu bo zagotavljal razlikovalnost, torej prepoznavno in razlikovalno tržno pozicijo v primerjavi z ostalimi ponudniki. Tako si bo ustvarilo določeno konkurenčno prednost, s tem pa tudi boljši finančni rezultati, ki jih dosega podjetje v primerjavi s konkurenti.

#### 4.2 Strateško načrtovanje razvoja tržne pozicije na obstoječih tujih trgih

Vsaka organizacija, ki želi uspeti na izbranem trgu, si mora na trgu izoblikovati in utrditi jasno, razlikovalno in branljivo konkurenčno pozicijo. Izbrana strategija vstopa temelji vselej na določenih predpostavkah o tržnih razmerah na izbranem trgu. Tržniki morajo na osnovi presoje tržnih razmer sprejeti v določenem trenutku dodatne ukrepe za uresničevanje marketinških ciljev s strategijo utrjevanja tržne pozicije. Razen strategije vstopa na tuji trg – s katero želi izkoristiti določene tržne priložnosti in preskočiti ali znižati vstopne ovire in omejitve – potrebuje podjetje tudi strategijo razvoja tržne pozicije na izbranem ciljnim trgu. Vodstvo podjetja se mora zavestno odločiti glede tržne pozicije in glede tega, kakšno vlogo želi imeti podjetje na trgu, zato mora razviti tudi zmožnost za branjenje ustvarjene konkurenčne pozicije. McDonald in Brown navajata sledeče možne tržne pozicije firme (Prilagojeno po Jurše 1997, 242-246):

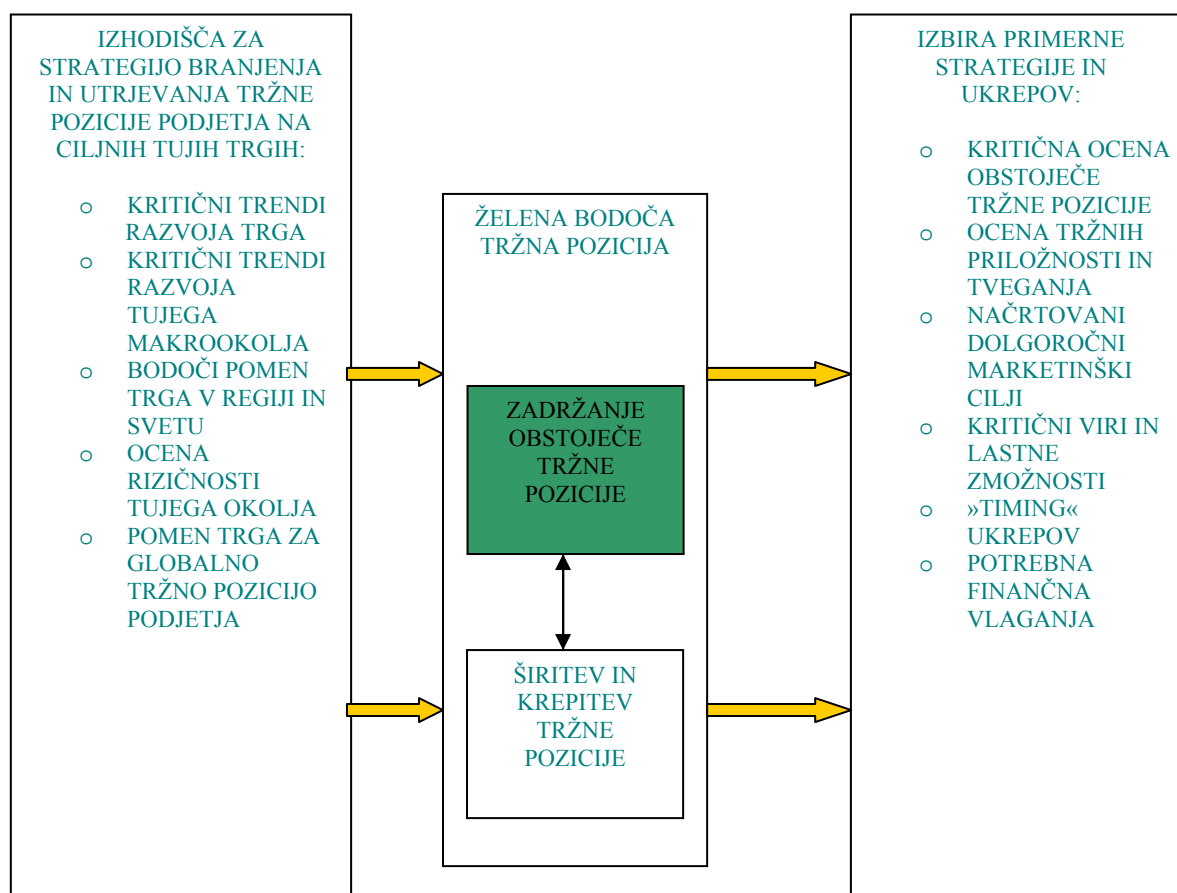
- dominantna pozicija – **tržni »leader«**,
- pozicija skupnega dominiranja, deljena s konkurentom – **skupno vodstvo**,
- pozicija naraščanja moči ob pomembnem tržnem deležu – **izzivalec ali sledilec**,
- krepitev pozicije v tržni niši vključno z najmočnejšo pozicijo v ozkem segmentu – **tržni specialist**.

Obstoječa tržna pozicija na vsakem tujem trgu je odraz pretekle strateške izbire in odločitev tržnikov, vendar pa bodo bodoči rezultati podjetja temeljili na tem, kako dobro se bo podjetje prilagajalo bodočemu okolju. To pomeni, da morajo nenehno nadzirati tržno pozicijo podjetij na tujem trgu, da bi pravočasno zaznali morebitne spremembe in se jim prilagodili, tako da to pozicijo zavarujejo pred negativnimi vplivi sprememb ali pa jo celo utrdijo in izboljšajo. Med ukrepi, ki jih podjetja uporabljajo za izoblikovanje in utrjevanje svoje tržne pozicije na izbranih trgih, so pomembnejši zlasti sledeči:

- zagotavljanje konkurenčne prednosti z razlikovanjem lastne ponudbe in strategije marketinga od konkurentov;
- izvirno segmentiranje obstoječega trga in zagotavljanje konkurenčne prednosti pred konkurenti s prilagajanjem izdelkov dobro izbrani skupini odjemalcev;
- zgodnji vstop na tuji trg in izkoriščanje položaja »biti prvi na trgu«;
- ustvarjanje vodilne tržne pozicije z inovativnostjo izdelkov in trženjskih konceptov;
- branjenje tržne pozicije z managementom blagovnih znamk in izvirnim pozicioniranjem izdelkov;
- razvoj lastne prodajne mreže;
- izkoriščanje tržne pozicije z lastnimi enotami v tujini in z neposredno obdelavo trga;
- utrjevanje tržne pozicije z razvojem ali s širitvijo lastne marketinške infrastrukture;
- utrjevanje tržne pozicije s strateškimi povezavami z lokalnimi partnerji na tujih trgih;
- uporaba franšizinga za krepitev tržne pozicije;
- izgrajevanje tržne pozicije z oprtnim trženjem;
- revitaliziranje trga s spremenjenim segmentiranjem ciljnih skupin odjemalcev in repositioniranjem izdelkov;
- standardiziranje marketinške strategije in programa kot element oblikovanja večtržne pozicije;
- prilagajanje strategije utrjevanje tržne pozicije tržnim razmeram v obdobju gospodarske recesije.

Preden pa se bo mednarodni tržnik lotil izoblikovanja strategije, s katero želi utrditi ali braniti tržno pozicijo podjetja na tujem trgu, bo moral izoblikovati jasna izhodišča, na osnovi katerih bo opredelil primeren splet ukrepov za utrjevanje tržne pozicije. Oblikovanje bodoče strategije bo temeljilo na analizi, ki je prikazana s sliko št. 3.

**Slika 3:** Strategije utrjevanja in branjenja tržne pozicije na tujem trgu



Vir: Jurše, 1997, 245.

Izbor primernih ukrepov za strategijo branjenja in utrjevanja tržne pozicije podjetja bo lahko tržnik opravil na osnovi presoje prikazanih izhodišč. Na osnovi teh izhodišč bo lahko presodil, ali bo podjetje na trgu izbralo takšne ukrepe, s katerimi bo aktivno branilo svojo tržno pozicijo pred akcijami konkurentov in vplivi širšega okolja, ali pa bo morda z ukrepi še dodatno okrepilo tržno pozicijo. Za uspešno vzdrževanje in krepitev obstoječe tržne pozicije na trgih, na katerih je podjetje prisotno, mora mednarodni tržnik tudi tekoče spremljati razvoj lokalnega okolja in vpliv sprememb na tržno pozicijo podjetja ter se z ustreznimi ukrepi tekoče odzivati na te spremembe.

V številnih državah se porajajo bolj privlačni pogoji za vstop tujih podjetij. Še pomembnejše pa je sproščanje trgovine med državami znotraj gospodarskih integracij in območij svobodne trgovine, kar ustvarja privlačno okolje za snovanje lokalizacije marketinške strategije tujih podjetij, ki nimajo svojega sedeža znotraj takšnega območja.

### 4.3 Strateško načrtovanje krčenja tržne pozicije na tujih trgih

V določenih razmerah se lahko izoblikujejo na lokalnem trgu, na katerem je podjetje izgrajevalo svojo tržno pozicijo, takšni pogoji poslovanja, ki onemogočajo podjetju nadaljnje donosno izkoriščanje tržnih priložnosti. Glavni razlogi za takšno stanje so lahko: gospodarski in politični problemi države gostiteljice, povečanje rizičnosti države, posebej še v primeru vojne nevarnosti, političnih prevratov ali ideoloških sprememb v družbi. Tudi trajna recesija na določenem nacionalnem trgu je pogosto lahko razlog za to, da pričenjajo tržniki razmišljati o krčenju tržnih aktivnosti na takem trgu, o postopnem ali pa tudi izjemoma hitrem umiku s trga (Jurše 1997, 242-246). Podjetju sta na razpolago dve strategiji umika s tujega trga:

- strategija prisilnega umika in
- strategija načrtovanega zapuščanja trga.

Vodstvo podjetja se mora odločiti, kako se umakniti iz poslovnih aktivnosti v določeni državi takrat, ko:

- aktivnosti niso več skladne s celovito strategijo podjetja,
- obstajajo druge boljše alternativne priložnosti.

Upoštevati je potrebno dejstvo, da je mednarodno poslovanje na splošno dvosmerni proces tudi za isto firmo.

## **5 OPREDELITVE IN GLAVNE ZNAČILNOSTI STRATEGIJ VSTOPA NA TUJI TRG**

Strategija vstopa na tuje tržišče je obsežen načrt, ki nas seznanja s smotri, cilji, resursi in politikami, ki bodo usmerjale bodoče mednarodno delovanje podjetja v dovolj dolgem časovnem obdobju, da bo podjetje doseglo načrtovano rast prodaje na svetovnem tržišču.

### **5.1 Kaj pomeni pojem Strategija vstopa na tuje tržišče s svojimi značilnostmi**

Strategija vstopa na tuji trg ni zožena zgolj na način ponujanja in prenašanja izdelkov h kupcem v tujini, temveč je pomembna strateška prvina procesa izgrajevanja tržne pozicije v tujini in načina prilagajanja podjetja zahtevam na različnih tujih trgih. To seveda pomeni, da morajo biti tržniki, če želijo učinkovito izkoristiti tržne priložnosti na številnih tujih trgih, zmožni za podjetje uporabiti paleto različnih strategij vstopa na tuje trge. Katero strategijo pa bodo v danih razmerah dejansko izbrali in uporabili, pa bo odvisno zlasti od konkurenčnih tržnih razmer, marketinških ambicij posloводства in ciljev podjetja, ki jih želi podjetje uresničiti z vstopom na izbrani trg (Jurše 1997, 242-246).

Seveda pa se mednarodnemu tržniku zastavlja vprašanje glede primerne pristopa v obravnavi negotovih, a z vidika tržnega potenciala vseeno privlačnih trgov, zato se nekatera podjetja odločajo za previden in postopen vstop na izbrani tuji trg, saj jim takšen način omogoča, da se lahko tudi zelo hitro umaknejo s trga ob relativno nizkih stroških.

Tržne razmere v tujini pogosto zahtevajo, da posegajo podjetja tudi po takih oblikah vstopa na tuje trge, ki so vezane na prenašanje sestave ali celotne proizvodnje izdelkov v tujino in s tem na prenos tehnološkega in drugega znanja na ozemlje druge države, v določenih primerih pa vključujejo tudi neposredno vlaganje kapitala v tujino. Potrebno pa je poudariti, da ni mogoče pričakovati, da bo podjetje obravnavalo vse tuje trge hkrati, temveč se bo v skladu s svojimi možnostmi lotevalo te naloge postopno in načrtno, saj lahko daje naključni pristop samo naključne rezultate. Podjetja so prisiljena zaradi naraščajoče dinamike sprememb na mednarodnih trgih, da nadomestijo postopen pristop s sistematičnim pristopom, ki zahteva, da je potrebno za vsak izbrani tuji trg izbrati tudi primerno strategijo vstopa (Hrastelj 1995, 71 in dalje).

Značilnosti strategij vstopa na tuji trg:

- lokacija proizvodnje in marketinških aktivnosti,
- potrebna znanja in izkušnje,
- vlaganje kapitala v tujino,
- prenos resursov podjetja v tujino,
- način izkoriščanja tržnih priložnosti na tujem trgu,
- stroški vstopa in razvoja tržne pozicije na tujem trgu,
- nadzor marketinških aktivnosti,
- izpostavljenost podjetja rizikom,
- način uresničevanja ciljev podjetja,
- stopnja in način prilagajanja lokalnemu trgu.



## 5.2 Kritični dejavniki vstopa v tujo državo

**Slika 4:** Pregled pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na posamezne strategije vstopa na nacionalno tržišče

STRATEGIJA VSTOPA	KATALOG KRITIČNIH DEJAVNIKOV VSTOPA V TUJO DRŽAVO
<b>1. Izvoz</b>	◆ Uvozne tarife
	◆ Uvozne kvote
	◆ Uvozna dovoljenja
	◆ Prevozni stroški
	◆ Fizična oddaljenost tržišča
	◆ Konvertibilnost lokalne valute
	◆ Distribucijska in logistična infrastruktura
	◆ ...
<b>2. Licenčna proizvodnja V tujini</b>	◆ Zaščita patentov in blagovnih znamk
	◆ Proizvodna usposobljenost prejemnika licence
	◆ Pravne omejitve pri plačilu licenčnine
	◆ Uvozne in devizne omejitve
	◆ ...
<b>3. Pogodbena proizvodnja v tujini</b>	◆ Kvaliteta lokalnega kontraktorja
	◆ Iznos dobička
	◆ Lokalna proizvodnja komponent
	◆ ...
<b>4. Lokalna proizvodnja V tujini</b>	◆ Politična stabilnost
	◆ Velikost tržišča
	◆ Struktura tržišča
	◆ Stabilnost lokalne valute
	◆ Iznos kapitala in dobička
	◆ Lokalna stališča do tujega lastništva
	◆ Obstoje lokalnega tržišča komponent
	◆ Lokalna prometna in energetska infrastruktura
	◆ Dostop do lokalnega finančnega tržišča
	◆ ...

Vir: Jurše, 1997, 306.

Kritične dejavnike okolja izberemo iz kataloga kritičnih dejavnikov z vidika specifičnosti proizvodnega programa podjetij oziroma njegovih temeljnih območji poslovanja. V odvisnosti od značilnosti proizvodnega programa strateških poslovnih enot bo torej podjetje izbralo kritične dejavnike okolja, ki jih bo podrobneje preučilo z vidika možnih strategij vstopa.

## **6 TEORETIČNA IZHODIŠČA STRATEGIJ VSTOPA NA TUJI TRG**

Tržna pozicija pomeni položaj, ki ga je mogoče opazovati in analizirati v določenih okoliščinah, načrtovati, izgrajevati in utrjevati ali pa tudi napadati, na primer konkurentovo tržno pozicijo. Podjetje si lahko ustvari močnejšo konkurenčno pozicijo in si tako zagotovi pozicijsko prednost na trgu, zlasti kadar zavzame strateško pomembno pozicijo, na primer v vlogi ključnega dobavitelja določenega izdelka ali storitve, obvladovanje ključnih kupcev na trgu in podobno. Tržna pozicija podjetja je hkrati tudi stanje, proces ali posledica pozicioniranja na trgu.

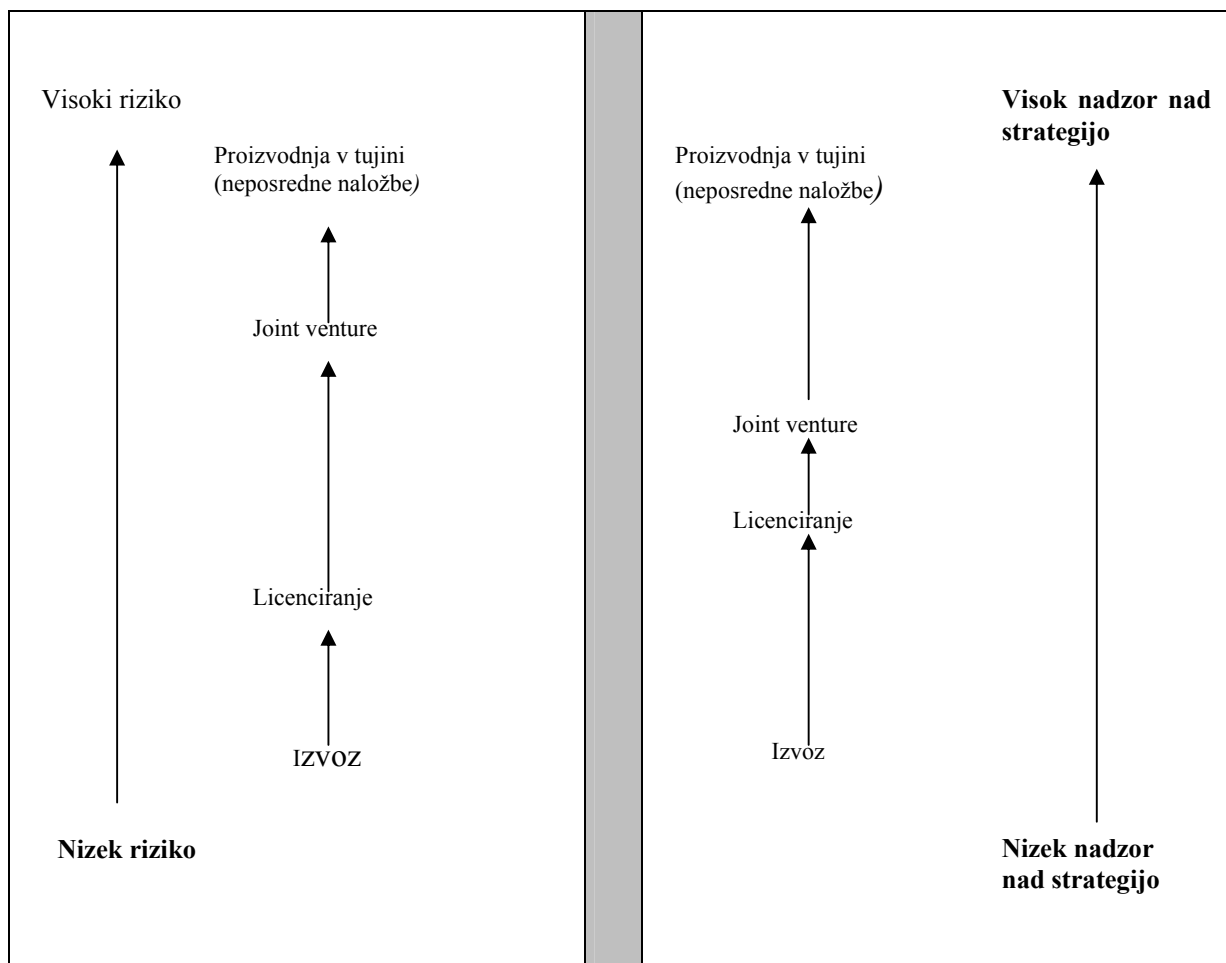
### **6.1 Outsider in insider tržna pozicija**

Podjetje lahko vstopa na tuje tržišče tako, da izvaža izdelke, ki jih izdeluje in sestavlja v domači državi (outsider tržna pozicija). Podjetja pa lahko prenaša svoje resurse (tehnologijo, kapital, know-how, kadre) v tujo državo, kjer jih kombinira na različne načine pri proizvodnji izdelkov za lokalno tržišče (insider tržna pozicija). Različne strategije vstopa na tuji trg omogočajo podjetju izkoriščanje različnih priložnosti, podjetje pa se v tem procesu izpostavlja tudi različnim rizikom in nevarnostim (Jurše 1997, 251).

### **6.2 Riziki in nadzor nad strategijo**

Vprašanje, kako je najbolje vstopati na tuje tržišča, je prvo in iz različnih razlogov tudi osnovno vprašanje, s katerim se sooča mednarodni tržnik, saj prav izbira strategije vstopa na tuje tržišče vpliva na izoblikovanje celotnega programa marketinga. V bistvu vključuje odločitve o vstopu iskanje sprejemljivega razmerja med sledečimi elementi: stroški, nadzor in riziki. Po odločitvi o svojem tržišču mora podjetje izbrati najustreznejši način vstopa. Podjetje, ki prvič vstopa na tuja tržišča, se bolj ukvarja s problemom, kako znižati na minimum vpliv tržnih in političnih rizikov, kot pa s problemom maksimiranja nadzora lastnih aktivnosti na tujih tržiščih. V dani situaciji bo zato podjetje pogosto obravnavalo izvoz kot najboljši način vstopa na tuje tržišče (Jurše 1997, 252-258).

**Slika 5:** Primerjava strategij vstopa na tuje tržišče



Vir: Jurše, 1997, 256.

Ne glede na stopnjo vključenosti podjetja v mednarodno menjavo pa vselej obstaja tesna povezava med prisotnimi riziki in nadzorom marketinških aktivnosti na tujih tržiščih. Z vključevanjem zahtevnejših oblik vstopa na tuje tržišče se povečujejo možnosti za izkoriščanje tržnih priložnosti in stopnja nadzora marketinških aktivnosti, povečuje pa se tudi stopnja izpostavljanja podjetja rizikom, ki izhajajo iz mednarodnega okolja ter prenašanja vrednostnih aktivnosti (npr. proizvodnje) in resursov v tuje okolje. Podjetje mora poznati alternativne strategije vstopa na tuje tržišče, njihove prednosti in pomanjkljivosti kakor tudi potenciale, ki jih potrebuje za načrtovanje in izvedbo posameznih strategij.

## 7 ANALIZA STRATEGIJ VSTOPA NA TUJA TRŽIŠČA V ZASNOVI MEDNARODNEGA MARKETINGA

Svetovne politične spremembe, ki so nastopile v zadnjih letih, so povzročile nastanek večjega števila novih držav. S tem je postalo mednarodno tržišče veliko bolj zapleteno, nepregledno in negotovo. Za uspešno delovanje na tujih tržiščih si mora podjetje pravočasno zastaviti sledeča ključna vprašanja (Jurše 1997, 247):

1. Katere izdelke bo podjetje tržilo na tujih tržiščih?
2. Na katerih tujih tržiščih bo tržilo izdelke?
3. S kakšnimi strategijami bo vstopalo na tuja tržišča?
4. Kdaj bo podjetje vstopalo na izbrana tuja tržišča?

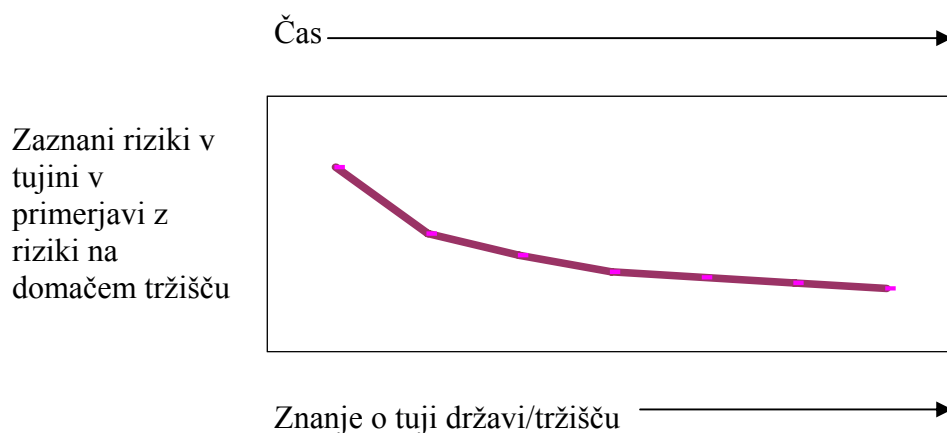
Zaradi pomanjkanja izkušenj mednarodnih tržnikov na novih tujih trgih in nepoznavanja tržnih razmer pa se ob načrtovanju vstopa na nove trge porajajo tudi nove negotovosti in tveganja, kar zahteva vlaganje dodatnih naporov v pridobivanje potrebnega znanja (informacij) o tržnih razmerah na tujih trgih in razvijanje nove veščine za poslovanje na izbranih trgih. Za učinkovit vstop na nove tuje trge morajo najprej izbrati ciljne trge in na njih oceniti tržne priložnosti, da bi lahko nato razvili ustrezne strategije vstopa in pričeli z izgrajevanjem tržne pozicije za podjetje.

Podjetje, ki vstopa prvič na mednarodna tržišča, mora sprejeti osnovne odločitve glede izbire ciljnih tržišč in načina vstopanja na izbrana tuja tržišča. Za takšne odločitve pa je potrebno zbrati informacije, ki omogočajo oceno poslovne klime in tržnega potenciala v vseh obravnavanih državah, kakor tudi informacije o rizikih in stroških delovanja v različnih nacionalnih okoljih. Vsak podjetnik bi moral pred vstopom na tuje tržišče poznati naslednje informacije:

- oblike poslovanja, ki so na trgu dovoljene za tuja podjetja, in njihova primernost za podjetje;
- pravno urejanje prometa izdelkov in storitev na trgu;
- pomen in potencialna velikost trga in značilnosti okolja tuje države;
- vrsto vstopnih ovir na trgu;
- odziv trga na posamezne elemente marketinškega spleta;
- glavne značilnosti potencialnih konkurentov;
- možen prodajni potencial podjetja na trgu;
- logistične pogoje pri trženju;
- zahteve glede dodatnih virov podjetja (finance, zaposleni...);
- primerljivost analiznega trga s pričakovanimi cilji in s konkurenčno sposobnostjo podjetja.

Informacije (znanje) o tuji državi in tržišču so bistvene za presojo stopnje rizika, kateremu je podjetje izpostavljeno, ko prvič vstopa na tuje tržišče. Iz slike 6 je razvidno, da se stopnja prisotnih rizikov na tujih tržiščih z akumuliranjem izkušenj v mednarodnem delovanju podjetja in z zbiranjem informacij o tujih tržiščih postopoma znižuje, saj se sočasno povečuje zaznavna sposobnost podjetja, s tem pa tudi možnost za izogibanje rizikom.

**Slika 6:** Izvoz kot proces pridobivanja izkušenj in učenja o tujem tržišču



Vir: Jurše, 1997, 255.

Analiza okolja mednarodnega marketinga je obvezni element v razvoju vsakega marketinškega programa in strateškega načrta podjetja. To je aktivnost, ki pridobiva na pomenu zaradi velikega števila držav, v katerih podjetje lahko deluje, in zaradi velikih razlik, ki pogosto obstajajo tudi med tržnimi okolji sosednjih držav. Učinkovitost podjetij na tujih tržiščih često znižuje prisotna poslovna filozofija, da je mogoče program trženja za domače tržišče v nespremenjeni obliki prenesti na tuja tržišča. Za okolje mednarodnega marketinga pa velja, da je bolj kompleksno od tistega, ki mu je izpostavljen tržnik na domačem tržišču v katerikoli državi. Mednarodno poslovno okolje je po svoji strukturi zelo raznoliko, dinamično in za podjetje praviloma nenadzorljivo, zato je aktivno raziskovanje okolja in prilagajanje zasnove marketinga priložnostim, oviram in omejitvam v okolju osnova za uspešno delovanje podjetja na tujih tržiščih. Brez strategije vstopa bo podjetje delovalo na tujem tržišču le po prodajni zasnovi in ne po zasnovi mednarodnega trženja (Jurše 1997, 251).

Izbira ustrezne strategije vstopanja na izbrano tuje tržišče je ključna faza procesa oblikovanja programa trženja v mednarodnem marketingu. Je nekaj podobnega kot odločitev posameznika o poroki. Obe odločitvi vključujeta določene obveze, ki jih je težko sprejeti. Hkrati ena velika odločitev vpliva na druge manjše odločitve. Strategij mednarodnega marketinga pa ni mogoče izoblikovati brez predhodnega poznavanja tujih tržišč in širšega poslovnega okolja v izbranih državah.

Izbira strategije vstopanja na tuja tržišča pa ni odvisna samo od zaznavnih priložnosti in nevarnosti v okolju, temveč tudi od sposobnosti podjetja za ustvarjanje in učinkovito razporejanje resursov in od opredeljene splošne strategije rasti podjetja. Podjetje namreč lahko v svoji želji po kontinuirani rasti uporablja različne strategije, ki temeljijo na kombiniranju izdelkov in tržišč.

## 8 ZAKAJ JE POTREBNA STRATEGIJA VSTOPA NA TUJI TRG

Odločitev o izboru vstopne strategije v razvoju celovite strategije in v skladu s poslanstvom podjetja ni preprosta. V paleti možnih načinov in oblik vstopa na mednarodne trge je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja. Prav gotovo ni idealne vstopne strategije in na isti trg lahko celo isto ali pa drugo podjetje vstopa z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, 138).

### 8.1 Pomen strategije vstopa za posamezno podjetje

Motivi in razlogi za internacionalizacijo in vstop na tuje trge so različni. Uspešno podjetje pogosto razpolaga s preizkušenimi metodami, s katerimi je uspelo na domačem tržišču, zato le-te želi prenesti na tuje tržišče v nespremenjeni obliki. Takšna metoda je za podjetje najbolj enostavna, najmanj tvegana in cenena vendar pa ne pomeni vedno uspeh za podjetje. Podjetje, ki prvič vstopa na mednarodna tržišča, mora sprejeti dve osnovni odločitvi, in sicer glede izbire ciljnih tržišč in načina vstopa (Jurše 1997, 250-260).

Slika 7: Klasifikacija strategij vstopa na tuje tržišče

NAČIN VSTOPA NA TUJE TRŽIŠČE	STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRŽIŠČE
<b>1. Vstop z izvozom izdelkov</b>	◆ Posredni izvoz
	◆ Neposredni izvoz s posredniki in zastopniki v tujini
	◆ Izvoz iz lastnih enot v tujini
	◆ Drugo
<b>2. Pogodbene oblike vstopa na tuje tržišče</b>	◆ Prodaja licence
	◆ Franchising
	◆ Tehnični sporazumi
	◆ Pogodbe o storitvah
	◆ Pogodbeno vodenje
	◆ Pogodbena proizvodnja
	◆ Pogodbe o inženiring poslih
	◆ Kooperacijska pogodba
<b>3. Vstop na tuje tržišče z neposrednimi naložbami</b>	◆ Lastni obrati in enote v tujini
	◆ Joint venture
	◆ Drugo

Vir: Jurše, 1997,259.

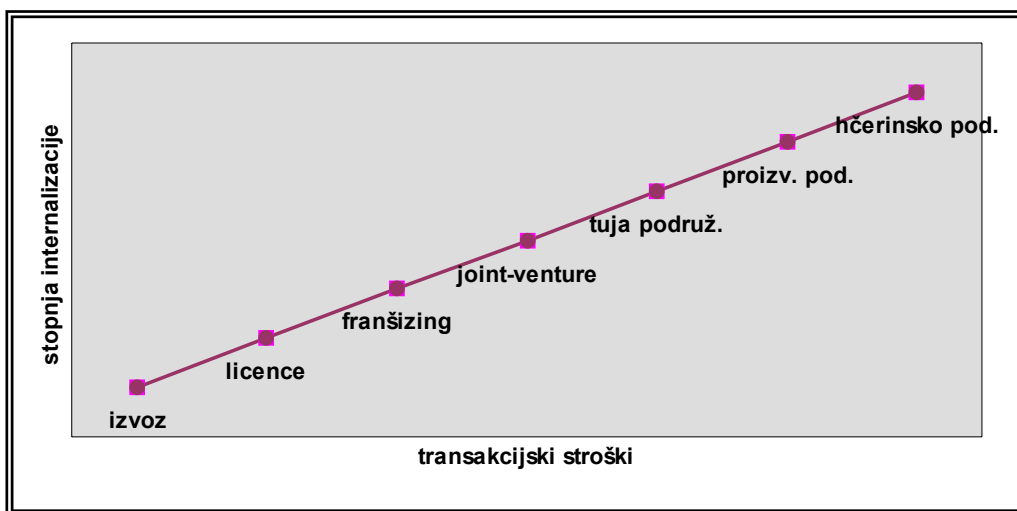
Z vidika lokacije izvajanja svojih gospodarskih aktivnosti lahko podjetje vstopa na tržišče tuje države na dva osnovna načina. Prvič: podjetje lahko izvažajo svoje izdelke v ciljno državo iz proizvodne baze, ki je locirana izven te države. Drugič: podjetje lahko prenese svoje

resurse – tehnologijo, kapital, človeške vire in proizvodne zmogljivosti – v tujo državo, kjer lahko prodaja izdelke neposredno odjemalcem ali pa v sodelovanju z lokalnimi viri (delovno silo) proizvaja izdelke na lokalnem tržišču. Lokacija proizvodnje izdelkov v domači ali v tuji državi je pomemben vidik za opredeljevanje značaja posameznih strategij vstopa na tuje tržišče. S tem vidikom pa je povezan še drugi vidik, in sicer vlaganje kapitala (naložbe) v tujino, saj so z naložbami v tujo državo povezani dodatni riziki, ki pri strategijah vstopa brez vlaganja kapitala v tujino niso prisotni.

Matično podjetje mora upoštevati številne razsežnosti pri investiranju v tujini in pretehtati vse poslovne naloge: raziskave in razvoj, trženje, finančno upravljanje s človeškim kapitalom, pravne, tehnološke, organizacijske in druge. Podjetja se bodo odločala o nekaj strategijah ustanavljanja podjetij na tujem. Ena izmed prvih je razmišljanje o lastni ali solastniški mreži na tujem. Kontrolna strategija je sicer delno funkcija lastniške strategije, vendar ju ločimo. Praktično je popolna kontrola podjetja na tujem možna tudi brez popolne lastnine.

Naslednje strateško vprašanje se nanaša na način izpeljave naložbe na tujem. Podjetje ima na voljo dve možnosti. Prva je t.i. naložba od začetka, kar je zamudno, drago ter povezano z resnimi organizacijskimi in kadrovskimi zahtevami. Druga možnost je prevzem – akvizicija obstoječih podjetij, kar je praviloma ceneje, hitreje in manj tvegano, ker pridobimo s podjetjem tudi sodelavce in poslovne zveze. Finančna strategija je prav tako ena izmed pomembnih strategij, s katero se sooča podjetje pri ustanavljanju svojih gospodarskih enot v tujini.

**Slika 8** : Strategije vstopa na tuje tržišče



Vir: Hedlund in Jurše, 1996.

Slika 8 prikazuje samo najpomembnejše oblike nastopanja podjetij v tujini. Poleg naštetih je še niz drugih in seveda kombinacije med naštetimi in vsemi drugimi oblikami. Sodobni razvoj mednarodnih ekonomskih odnosov prinaša še nove oblike nastopanja. Med njimi velja posebej izpostaviti različne oblike pogodbenega sodelovanja, nove oblike investiranja v tujini, ki temeljijo na pogodbah, in vse vrste strateških povezav oz. podjetniških mrež.

## 9 ALTERNATIVNE STRATEGIJE VSTOPA NA TUJA TRŽIŠČA

Izbira strategije vstopa na tržišče ima pomembne posledice za marketinško strategijo tako z vidika stopnje prostosti, ki jo ima podjetje pri izbiri ciljnih tržišč, kot tudi iz načinov, ki jih uporabi v procesu prilagajanja svojih aktivnosti tržnemu povpraševanju. Zato Franklin Root poudarja, da je strategija vstopa na tuje tržišče podroben in obsežen načrt, ki nas seznanja s smotri, cilji, resursi in politikami, ki bodo usmerjale bodoče mednarodno delovanje podjetja v dovolj dolgem časovnem obdobju, da bo podjetje doseglo načrtovano rast prodaje na svetovnem tržišču.

### 9.1 Vstop z izvozom izdelkov

Izvoz je v svetu prav gotovo najpogostejša oblika prodora in se uporablja predvsem kot začetna stopnja vključevanja na mednarodne trge. Delitev izvoza na posrednega in neposrednega je tradicionalna delitev. V svetu velja kot začetna oblika vstopa na tuje trge, neposredne naložbe pa kot nadgradnja izvoza. V večini primerov pride najprej do posrednega izvoza.

#### 9.1.1 Posredni izvoz

Je najenostavnejša oblika vstopa na tuje tržišče, saj zahteva minimalne spremembe v proizvodnji, organizaciji in naložbah. Običajno je posredni izvoz prva stopnja procesa internacionalizacije podjetja in v proces mednarodne menjave se vključi domači posrednik (posrednik na domačem trgu), na katerega prenese proizvodno podjetje določene menjalne funkcije in določena tveganja glede na to, v kakšni vlogi nastopa ta posrednik. Posredniki, če gre za urejena partnerska razmerja, so potemtakem zunanji sodelavci podjetja, ki jih je potrebno za njihovo delo plačati (Dubrovski 2000, 81). Lokacija posrednika v domači državi omogoča proizvajalcu enostavno komuniciranje s kupcem in neproblematično izvrševanje samega prodajnega procesa, saj proizvajalcu ni potrebno obvladovati posebnega znanja in izkušenj o tujem tržišču. Stroški obdelave so majhni, majhna so tudi tveganja, ki jih pogosto v celoti prevzame posrednik.

Te prednosti posrednega izvoza omogočajo majhnim in srednjim podjetjem, da se lahko vključujejo v menjavo izdelkov na tujih tržiščih, kljub temu da ne razpolagajo z ustreznim znanjem in trženjskim potencialom za samostojno izvajanje izvoznega trženja.

Ta strategija vstopa na tuja tržišča je privlačna za podjetja, ki šele pričenjajo tržiti svoje izdelke v tujini in ne razpolagajo z zadostnimi potenciali, kot so: kadri, finančna sredstva, informacije, ipd. za mednarodno trženje.

Slabosti posrednega izvoza so (Jurše, 1997, 261-262):

- proizvajalcu onemogočajo nadziranje procesa trženja na tujih tržiščih;
- ustvarjanje geografske ločitve med končnim kupcem in prodajalcem, kar znižuje možnost podjetja za dostop do informacij o tujem tržišču;
- ta pristop izolira proizvajalca pred dogajanjem na tujih tržiščih;
- izvoznik ne razpolaga z informacijami o tujih odjemalcih glede njihovega nakupnega vedenja in vzorcih potrošnje na tujih tržiščih;



- prodajno ceno izdelka na tujem tržišču oblikujejo posredniki, tako da izvoznik nima vpliva na ceno niti ne more voditi aktivne politike cen, ki bi bila tržno in konkurenčno usmerjena;

Prednost pa je v tem, da podjetje lahko prične z uporabo posrednih kanalov z izvažanjem brez dodatnih kapitalnih naložb, ima nizke začetne stroške poslovanja, neznatno se izpostavlja rizikom, običajno pa ustvarja tudi manjši dobiček (Jurše 1997, 261-262).

### **9.1.2 Neposredni izvoz s posredniki in zastopniki v tujini**

Neposredni izvoz predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa. Gre za neposredno prodajo izdelkov tujim kupcem ali posrednikom v tujini iz proizvodnih obratov v domači državi. Podjetje si pričinja izgrajevati lastno tržno identiteto na tujih tržiščih. Temeljijo lahko na oblikovanju prodajnih sporazumov s tujimi posredniki, ki delujejo kot izbrani zastopniki ali distributerji podjetja v določeni državi. Neposredni izvoz odpravlja slabosti posrednega izvoza, saj podjetje opravlja naloge v vseh fazah trženjskega procesa z lastnim trženjskim potencialom (Jurše 1997, 262-264).

Te naloge se nanašajo na:

- izbiranje ustreznih tujih tržišč,
- izbiranje zastopnikov (agentov) ali distributerjev,
- motiviranje in nadziranje izbranih distributerjev,
- izbiranje linije izdelkov za ciljna tržišča,
- oblikovanje cen in določanje promocije,
- obravnavanje mednarodnih transportnih, zavarovalniških in finančnih zadev ter
- priprava izvozne dokumentacije.

Neposredni izvoz ima za razliko od posrednega izvoza naslednje prednosti (Dubrovski, 2000, 82):

- neposredni stik s tujimi odjemalci,
- zagotovljen dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij,
- izgradnja lastnega omrežja v tujini in nadzor nad njim,
- izvajanje lastnih strategij,
- krepitev lastnega imidža.

Ne smemo prezreti dejstva, da je neposredni izvoz bolj zahteven in povzroča večje stroške ter zahteva večje naložbe, kar so njegove slabosti. Neposredni izvoz poveča stroške predvsem zato, ker ustvarjanje izvoznega oddelka zahteva dodatno osebje in dodaten prostor, več kapitala za preskrbo izvoznega inventarja, potrebna pa so poslovna potovanja v tujino, pojavlja se dodaten riziko zaradi večjih razdalj, nasprotnega kulturnega poslovanja vključno z mednarodnim transportom, kreditiranjem in valutnimi transakcijami.

### 9.1.3 Kooperativni izvoz

Kooperativni izvoz vsebuje elemente tako neposrednega kakor tudi posrednega izvoza. Ponavadi gre za kooperacijo dveh in le redkokdaj več podjetij, ki skušajo doseči določene izboljšave na področjih, kot so raziskave, distribucija in promocija skozi kooperacijsko sodelovanje.

Posebna oblika kooperativnega izvoza je t.i. »piggy-back marketing«. Podjetje z razvitim marketingom in s posli v različnih državah se lahko znajde v situaciji, ko imajo presežek marketinških zmogljivosti ali pa želijo razširiti svoj prodajni asortiment izdelkov na tujih trgih. Zato pogosto prevzamejo v prodajo dodatni asortiment izdelkov ostalih proizvajalcev, ki jih na tujih trgih ponujajo v svojem distribucijskem sistemu. Takšnemu sistemu pravimo odprto trženje (komplementarni marketing), ko podjetja prevzamejo v prodajo dodatne izdelke ostalih proizvajalcev. Z njimi želi izravnati sezonska nihanja v zasedenosti svojih distribucijskih zmogljivosti ali pa zagotovitev celovitosti ponudbe. V tuji literaturi se za takšno obliko trženja uporablja izraz piggy-back marketing.

En proizvajalec pridobi pravico do distribucije svojih izdelkov na tujih tržiščih skozi distribucijske kanale drugega proizvajalca. Prednosti imata oba pogodbeni partnerja. Partner, ki daje na razpolago svoje distribucijske kanale, si zagotovi boljše izkoriščanje lastne distribucijske mreže in celovitejšo ponudbo izdelkov, kadar v distribucijo vključi komplementarne izdelke. Proizvajalec, ki izkorišča distribucijsko mrežo drugega, si na ta način zagotovi cenejšo distribucijo v primerjavi z razvojem lastnih distribucijskih kanalov. Da bi bilo priključno trženje uspešno, morata biti proizvodna programa obeh partnerjev komplementarna, namenjena isti ciljni skupini odjemalcev.

## 9.2 Pogodbene oblike vstopa na tuje tržišče

Bistvo teh oblik vstopa na tuji trg je v tem, da podjetje skuša proizvajati izdelke bliže kupcem. Poznamo več možnih oblik tovrstnega vstopa na tuja tržišča.

- **Licenčna proizvodnja v tujini**

Z licenčnim sodelovanjem mislimo na mednarodni prenos tehnologije oz. prenos tržno usmerjenih inovacij. Licenca je potemtakem dovoljenje za gospodarsko uporabljanje predvsem industrijske inovacije, ki jo je razvil dajalec licence, prejemnik licence pa dogovoril njeno uporabo. Pravica oz. dovoljenje je lahko ekskluzivno za določena področja ali pa generalno (Dubrovski 2000, 97). Je oblika proizvodnje v tujini po zastopniku. Takšno sodelovanje temelji na licenčni pogodbi. Tuja firma (dajalec licence) zagotavlja lokalni firmi (prejemnik licence) določene elemente proizvodnega procesa, kot so načrti, patenti, blagovne znamke, know-how ipd. Prejemnik licence pa sprejme obveznost, da bo proizvajal in tržil izdelke v svoji državi. Ker želi tuja država izdelke, ki jih izvoznik ponuja, sama proizvajati, za uvoz ni zainteresirana, zainteresirana pa je za tehnologijo, tehnično pomoč in nabavo proizvodnih komponent. Dajalec licence se izogne naložbam kapitala, ter pravnim in delovnim problemom, izpostavlja se tudi relativno majhnim tržnim in drugim tveganjem. Prejme pa tudi zmerno plačilo v obliki licenčnine (cena licence).

Za prejemnika je takšen posel ugoden, ker dobi dostop do mednarodno uveljavljenih izdelkov, ki so zaščiteni s patenti ali blagovnim znakom. Sam bi zelo težko to razvil z lastnimi potenciali. Čeprav je licenčna proizvodnja najhitrejša, najcenejša in najlažja pot za

proizvodnjo in marketing v tuji državi, pa ima večina dajalcev licence tudi določene pomisleke do te strategije vstopa na tuji trg:

- nizka stopnja donosnosti,
- odrekanje lastnemu znanju,
- skromno plačilo v obliki licenčnine, ki je običajno del prihodka in je često neugodna v primerjavi s tem, kar bi lahko podjetje pridobilo za lastno proizvodnjo,
- s tem si razvija konkurenta za enake izdelke, kajti ko pogodba izteče, lahko jemalec licence postane konkurent.

Glavna prednost je, da se izognejo uvoznim oviram, ki povečujejo stroške ali omejujejo količino izvoza na tržišče določene ciljne države. Omogoča pa licenčna proizvodnja podjetju hiter vstop na tuje tržišče takrat, kadar na to tržišče ni možno vstopiti z neposrednim izvozom izdelkov zaradi visokih uvoznih ovir za tuje ponudnike ali zaradi visokih transportnih stroškov.

## • **Franchising**

Mednarodni franchising je oblika licenčnega sodelovanja, pri katerem eno podjetje (franchisor) daje neodvisnemu podjetju ali osebi (franchisant) licenco poslovnega sistema in tudi pravico do izkoriščanja industrijske lastnine. Prejemnik franchise posluje pod franchisorjevo blagovno znamko. V bistvu daje franchisor licenco načina organiziranja, vodenja in izvajanja poslovanja pod lastnim blagovnim imenom in podjetniško identiteto. Kot povračilo prejme franchisor od prejemnika franchise pristojbino, tekoče rojalitete in druga pogodbeno dogovorjena nadomestila. Franchising ne bo dobro deloval, če franchisor ne bo nudil prejemniku franchisinga podpore (redno dobavljal opreme, znakov, promocijskih materialov, izdelkov, izobraževanje lokalnega osebja, finančno, računovodsko in tehnično podporo...). Mednarodni franchising omogoča podjetju hitro ekspanzijo poslovnih aktivnosti na tuja tržišča ob relativno skromnih kapitalnih naložbah. Franchising je namreč sistem trženja blaga, storitev in tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, torej franchisorjem in posameznimi franchisanti. Slednjim franchisor daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franchisorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zavezuje posameznega franchisanta, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franchisorjevo trgovsko ime, blagovno znamko, znanje, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice.

Ker so kapitalna vlaganja za franchisorja relativno nizka, so nizki tudi politični riziki pri vstopu v tujo državo. Sposobnost za hitro ekspanzijo na izbranem tujem tržišču temelji na dobrem poznavanju vsakega lokalnega tržišča, to je tržnem znanju, ki je franchisorju dosegljivo preko prejemnika franchise.

Pri oblikovanju franchising sistema je pomembno vprašanje izbire kvalitetnega lokalnega partnerja, zato poteka proces izgradnje tega sistema po posameznih stopnjah:

1. ocenjevanje prodajnega potenciala na ciljnim tržišču,
2. iskanje ustreznih kandidatov za prejemnika franchising storitev,
3. pogajanja o franchising sporazumu,
4. oblikovanje delovnega partnerstva s prejemnikom franchisinga.

Franchising se je nedvomno najbolj uveljavil v trgovini, kajti daje korist tako velikim (zaradi ekonomije obsega) kot tudi malim (zaradi varnosti) trgovcem. Franšizni sistem v Sloveniji namreč še ni pretirano dobro razvit in je določena novost. Med prvimi ga je začel pred desetletjem širiti Mercator, večjo pozornost pa je zbudil pred leti, ko je McDonald's pri nas odprl svojo prvo franšizno restavracijo.

- **Pogodbno vodenje**

Pogodbno vodenje je privlačno sredstvo za pridobivanje specialne tehnologije in managerskega znanja brez prisotnosti tujih naložb. Tu gre za prenos znanja in izkušenj. Ta strategija se je posebej uveljavila v državah v razvoju, še posebej pri gradnji velikih infrastrukturnih in gospodarskih objektov, ko tuji ponudnik tehnologije in opreme ponudi lokalnemu investitorju celovito izgradnjo objekta in tudi pogodbno vodenje objekta za določeno obdobje.

- **Pogodbena izdelava**

Pogodbena izdelava je takšna oblika vstopa na tuje tržišče, pri kateri izvajalec oziroma nosilec kompleksnega posla sklene poddobaviteljsko pogodbo z lokalnim proizvajalcem za izdelavo določene opreme ali posameznih delov in sklopov opreme. Osnovni motiv nosilca posla ni torej v vstopu na lokalno tržišče, temveč v izkoriščanju stroškovnih prednosti v določeni državi, kjer lokalno podjetje prevzame izdelavo ali/in sestavo določene opreme, ki je namenjena izvozu na tržišče neke tretje države – tržišču naročnika kompleksnega objekta. Predmet dogovora je samo proizvodnja.

- **Dolgoročna proizvodna kooperacija**

Dolgoročno proizvodno kooperacijo uvrščamo med višje oblike poslovno-tehničnega sodelovanja in z vsebinskega vidika pomeni izmenjavo različnega blaga.

Motivi za takšno obliko vstopa na tržišče tuje države so poleg tržnih predvsem tudi plačilnobilančni. Tuji proizvajalec kot vodilni partner vodi strategijo širjenja trga in večanje proizvodnje z manjšim vlaganjem stvarnega kapitala, izkoriščajoč lastne primerjalne prednosti (tehnološki in organizacijski know-how, sodobna oprema, kadri), ki pa istočasno pomenijo razvojni primanjkljaj države, ki sprejema takšno obliko sodelovanja. Ko pa gre za države v razvoju, je pomemben še devizni vidik, kooperacija je namreč praviloma devizno izravnana, čeprav se v praksi pojavljajo tudi kooperacijski saldi (Jurše 1997, 276-277).

Lokalni kooperacijski partner pa iz številnih nagibov vstopa v takšno obliko pogodbenega sodelovanja s tujim partnerjem.

Med pomembnejše nagibe sodijo:

- dostop do sodobnih izdelkov, tehnologije in proizvodnih kapacitet;
- povečanja konkurenčnosti na osnovi večje kvalitete in produktivnosti proizvodnje;
- lažji vstop na tržišče in razvoj tržišča na osnovi priznane blagovne znamke tujega proizvajalca;
- osvajanje sodobnih managerskih in marketinških postopkov;
- povečanje izvoza in pridobivanje izvoznih olajšav v domači državi;
- vstop v distribucijsko mrežo principala na tujih tržiščih itd.

Proizvodna kooperacija kot oblika pogodbenega vstopa na tuje tržišče predstavlja pogosto izhodiščno stopnjo za kasnejše neposredne naložbe (joint venture) v tuji državi.

### 9.3 Proizvodnja v tujini z vlaganjem kapital

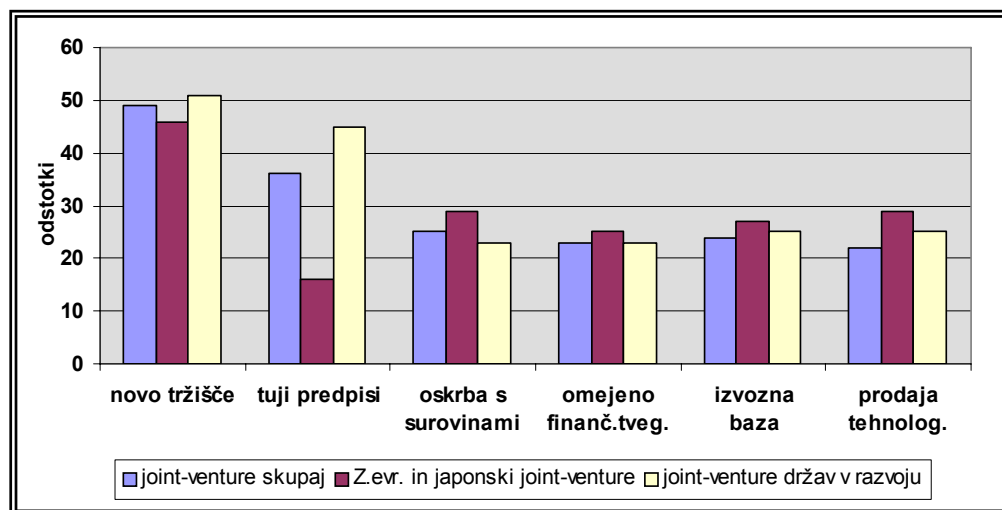
Proizvodnja v tujini z vlaganjem kapitala pomeni ustanavljanje skupnih ali lastnih podjetji v tujini, v katerih ta proizvodnja (in seveda distribucija z marketingom) poteka. V skupnih podjetjih, kjer gre lahko za manjšinsko, paritetno ali večinsko udeležbo posameznega partnerja, gre potemtakem za skupno proizvodnjo, skupno vlaganje, skupno tveganje in skupen dobiček, katere skupno izhodišče je enotna razvojna politika.

#### 9.3.1 Joint venture (sonaložbe)

Podjetniške naložbe so lahko neposredne, kadar so usmerjene v lastno upravljanje in vodenje v lastne podjetniške cilje, lastno varnost in lasten profit, ali pa kooperativne, kadar so usmerjene v soupravljanje, skupno tveganje in skupne koristi. Joint venture je z naložbenega vidika kategorija kooperativnih podjetniških naložb. Joint venture kot strategija vstopa na tuje tržišče vključuje deljeno lastništvo (solastništvo) premoženja skupnega podjetja med lokalnimi in tujimi sonaložbenimi partnerji.

Eden od osnovnih razlogov za joint venture vstop je prepoved ali onemogočanje vstopa z lastnim podjetjem, ker to onemogočajo predpisi lokalnih oblasti v tuji državi. Zato je pravna ureditev tujih naložb države tisti instrument, ki pomembno vpliva na izbiro strategije vstopa mednarodnega podjetja na tržišče v določeni državi.

Slika 9: Najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na odločitev za joint-venture



Vir: Transnational Corporations, United Nations: Conference on Trade and Development Division on Investment, Technology and Enterprise Development, Vol. 6, 1997.

Dejavniki, ki vplivajo na odločitev za joint-venture so različni glede na razvitost države. Države Zahodne Evrope in Japonska dajejo večji pomen dejavnikom, kot so npr.: oskrba s surovinami in kakšna je infrastrukturna razvitost območja, pomembno je tudi omejeno finančno tveganje, ustvariti izvozno podjetje in prodaja tehnologije. Za države v razvoju je

najbolj odločilen dejavnik atraktivnost novega tržišča, tuji vladni predpisi ter zakonodaja gostujoče dežele.

Glavna pomanjkljivost joint venture strategije je v težavni koordinaciji obeh partnerjev, saj se bodo cilji lokalnega partnerja verjetno razlikovali od ciljev tujega naložbenika.

Joint venture partner pridobi s pogodbo pravico izkoriščati lastniški know how, s tem pa se lastnik know how izpostavlja riziku razširjanja znanja. Če podjetje dodeli licenco tujemu podjetju, da lahko izkorišča njegov specifični know how, se s tem izpostavlja riziku, da bo prejemnik razširjal to znanje ali pa ga uporabljal v namene, ki niso bili določeni s pogodbo. Ta nevarnost je pri joint venture poslih manjša kot pri licenčni proizvodnji v tujini. Zaradi celovitega nadzora pa je ta riziko najmanjši pri neposrednih lastniških naložbah v tujini.

### ***9.3.2 Neposredne naložbe v organiziranje lastne proizvodnje v tujini***

Ustanovitev lastnega hčerinskega podjetja v tujini je najbolj tvegana oblika vstopa na tuje tržišče, saj je odločitev podjetja o ustanovitvi lastnih proizvodnih kapacitet v tuji državi ena najzahtevnejših poslovnih odločitev v podjetju. Ta strategija vstopa zahteva praviloma največjo dodelitev resursov za vstop podjetja na tuje tržišče. Podjetje mora samo nositi vse stroške razvoja in oskrbovanja tujega tržišča, hkrati pa v celoti razpolaga s prihodki od prodaje izdelkov.

Najpomembnejši razlogi za neposredne naložbe v tujini so:

- visoki transportni stroški do tujega tržišča (domač izdelek je predrag za izvoz v tujo državo);
- uvozne carine (nekonkurenčnost na tujem tržišču, ker je zaradi uvoznih dajatev uvozna cena previsoka);
- pospeševanje nakupa domačih izdelkov, kar zahteva lokalno proizvodnjo za oskrbovanje lokalnega tržišča;
- nižji proizvodni stroški (cenejša delovna sila, vladne spodbude in subvencije) (Jurše 1997, 287-309).

Neposredne naložbe v tujini so naložbe, ki dajejo investitorju dejanski nadzor nad poslovanjem in udeležbo v upravljanju obratov v tujini. Kljub pomembni prednosti te strategije vstopa, ki se kaže predvsem v možnosti za največje izkoriščanje lokalnega tržnega potenciala, pa je glavna slabost strategije v tem, da se z neposrednimi naložbami podjetje izpostavlja številnejšim rizikom v primerjavi z drugimi strategijami vstopa. Podjetje se sooča z možnostmi političnih rizikov – od manjših regulativnih sprememb, ki imajo diskriminacijski značaj do tujih firm, pa vse do zaplembe njegovega premoženja. Finančni riziki pa so vse večji zaradi lokalnih omejitev pri prenosu dobička in kapitala v tujino pa tudi vse spremembe vrednosti lokalne valute imajo lahko negativen učinek na vrednost premoženja v določeni državi.

Spodbude, ki jih ponuja država za pritegnitev tujih naložb, odražajo stopnjo njenega gospodarskega razvoja, njenih specifičnih razvojnih prioritet in njene potrebe po kompenziranju takšnih poslovnih omejitev, kot je majhno tržišče.

Izbira proizvodne lokacije in močne oblike sodelovanja z lokalnimi partnerji v izbranih državah je ključnega pomena za uspešno relokacijo proizvodnje. Za ocenitev naložbene klime

v izbranih državah je potrebno podrobneje raziskati mednarodno naložbeno okolje in režim tujih naložb v posameznih državah.

Podjetniške naložbe na tujem, ki jih imenujemo tudi FDI (Foreign Direct Investment), se odlikujejo po nadpovprečnih, čeprav poenjajočih letnih stopnjah rasti. Z neposrednimi tujimi investicijami (Kenda in Bobek, 1997,130) prenese naložbenik v tujino predvsem svoja znanja, izkušnje, blagovno znamko, organizacijo in trženje. S portfolio naložbo pa prenese finančna sredstva, ki naj bodo varno in donosno plasirana.

## 10 IZBIRANJE USTREZNE STRATEGIJE VSTOPA NA TUJE TRŽIŠČE

Ko se je vodstvo podjetja odločilo za širitev svojih marketinških aktivnosti na izbrana tuja tržišča, mora opredeliti način oziroma strategijo vstopa podjetja na ta tržišča. Podjetje ima načeloma na voljo široko paleto možnosti, kako vstopiti na izbrani tuji trg.

### 10.1 Merila za izbiro načina vstopa na tuji trg

Izbira med obstoječimi možnostmi pa ne temelji le na željah managementa v podjetju, ki se je odločilo za internacionalizacijo svojega poslovanja, temveč mora upoštevati (Dubrovski 2000, 79-81):

- značilnosti sestavin okolja,
- značilnosti in posebnosti izdelkov,
- značilnosti in posebnosti trgov,
- strateških usmeritev podjetja,
- zmožnosti podjetja.

Po nekaterih raziskavah poteka izbira načina vstopa po naslednjih pravilih:

- *naivno pravilo*: podjetje uporablja enak način vstopa na vseh tujih trgih, pri čemer se zanemarija heterogenost trgov in možnost pojava »tunelske vizije«;
- *pragmatično pravilo*: podjetje uporablja najbolj učinkovit in poznan način vstopa za vsak tuji trg; v začetku izbere najmanj tvegan način vstopa in samo, če se ta izkaže kot neustrezen, ga zamenja z drugim najbolj uporabnim (pragmatičnim) načinom; tržniki torej začnejo svoje iskanje primerne strategije vstopa z ocenjevanjem izvoznih obetov v ciljni državi in z iskanjem nadaljujejo, če izvozni vstop ni možen ali donosen;
- *strateško pravilo*: vsi alternativni načini so sistematično primerjani in ovrednoteni pred izborom glede na razpoložljivost sredstev podjetja, tveganja in cilje podjetja, tržnike pa vodi k boljšim odločitvam o vstopu na tuje tržišče.

Zaradi omejenih materialnih in nematerialnih sredstev ter nasploh obsega poslovanja predvsem mala podjetja največ uporabljajo pragmatično in v mnogih primerih naivno pravilo. Izbira se med alternativnimi strategijami vstopa, ki smo jih predstavili v prejšnjem poglavju. Načini vstopa se velikokrat medsebojno prepletajo tako, da je pogosto težavno med njimi zastaviti jasne meje. V praksi so zato zelo običajne kombinacije naštetih načinov.

### 10.2 Dejavniki in proces izbiranja strategije vstopa na tuje tržišče

Vsekakor je vprašanje izbire ustrezne strategije vstopa zelo pomembno za uspešno delovanje podjetja na tujih tržiščih. Vstop na posamezne nacionalne trge je lahko težaven, zlasti kadar je lokalno okolje svojevrstno zaradi vpliva kulture in ukrepov lokalnih vladnih organov. Pogosto pa je zaradi specifičnih lokalnih tržnih razmer in splošnih poslovnih



pogojev primerneje, da si izbere podjetje lokalnega zastopnika ali distributerja, ki že obvladuje lokalni trg, ima zagotovljen dostop do tržnih informacij in pozna tržne razmere, sočasno pa lahko zagotovi končnim odjemalcem tudi primerno kakovost storitev. Izbor zahtevnejše strategije vstopa često torej pogojujejo lokalne tržne razmere in pogoji vstopa ter posebnosti nacionalne in poslovne kulture v izbrani državi. Vsekakor je izbira ustrezne strategije vstopa težavna in kompleksna naloga, ki pa je istočasno ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja na izbranem tujem tržišču.

V procesu analiziranja in izbire strategije vstopa je potrebno upoštevati vsaj sledeče značilnosti alternativnih strategij vstopa na mednarodna tržišča (Jurše 1997a, 298):

- lociranje nadzora,
- dodelitev resursov,
- transfer resursov,
- motivacija,
- ostale dimenzije: časovne omejitve, prostorske omejitve, oblike in metode plačila.

Za različne strategije vstopa je značilna različna raven nadzora podjetja nad strateškimi in operativnimi odločitvami in s tem nad poslovnimi aktivnostmi v tujini. Nadzor ima kritičen vpliv na uspeh podjetja na tujih tržiščih, kajti le-ta omogoča podjetju, da izvaja in spreminja svoje strategije, koordinira akcije in razrešuje nesporazume. Vsaka strategija vstopa zahteva tudi dodelitev specifične kombinacije poslovnih potencialov, ki so lahko snovni (fizični objekti) ali pa nesnovni (znanje o upravljanju in vodenju). Pri strategijah vstopa se pojavljajo tržni, politični riziki in riziko razširitve. S prenašanjem pravice izkoriščanja določenega znanja podjetja na tujega partnerja, ki pa ga podjetje pogosto lahko nadzira le v omejenem obsegu, se podjetje izpostavlja riziku, da bo zaradi razširitve tega znanja izgubilo monopolni tržni položaj.

Zelo pomembno pa je, da izvoznik vstopa na tuje tržišče ob pravem času, ki se spreminja od primera do primera. V nekaterih primerih izvoznik izbere zgodnji vstop, da bi prehitel konkurenco. V drugih primerih pa je vstop odložen do takrat, ko je pridobljeno dodatno znanje o tržišču in konkurentih. Prav tako pa mora biti ne samo vsak vstop, ampak tudi vsak ukrep ustrezno tempiran. Optimalni čas je tisti, ki minimizira ali izloča konkurenco in obljublja izvozniku doseganje ciljev brez vsakih ovir. Odločitev o timingu temelji na analizi sledečih dejavnikov:

- razpoložljivost informacij o tujem tržišču,
- konkurenčni vidiki vstopa (zgodnji, kasnejši vstop z ozirom na konkurenco),
- pripravljenost podjetja za vstop na tuje tržišče (potenciali, finančna sredstva).

Kadar podjetje vstopa na tuje trge z neposrednim izvozom izdelkov, lahko obdeluje tuji trg bodisi neposredno z lastnim prodajnim osebjem, ki pogosto potuje v izbrano državo, razvija poslovna razmerja z lokalnimi kupci (posredniki, končnimi uporabniki), v tuji deželi lahko ustanovi lastno predstavništvo, ki je zadolženo za neposredno obdelavo lokalnega trga, ali pa si lahko izbere primerne lokalnega zastopnika, ki prevzame nalogo obdelave trga in povezovanja podjetja s potencialnimi odjemalci njegovih izdelkov. Kadar želi podjetje samo obvladovati trženje na lokalnem trgu, mora imeti ustrezno usposobljene tržne strokovnjake, ki poznajo lokalne tržne razmere, kulturo in poslovno prakso.

Poslovna tveganja, ki jih zaznavajo mednarodni tržniki na tujih trgih, so nedvomno pomemben dejavnik, ki često vpliva na izbiro bolj »konservativne« strategije vstopa na tuji trg, s katero se podjetje v začetnem obdobju pomanjkljivega in nezadostnega znanja o lokalnem trgu zelo omejeno izpostavlja poslovnim tveganjem v tujini. Na drugi strani imajo

mednarodni tržniki zelo redko na razpolago lagodno možnost, da pred načrtovanim vstopom na novi tuji trg zberejo vse potrebne tržne informacije, saj morajo svoje odločitve često sprejemati v časovni stiski in ob omejenem budžetu za izvajanje marketinških raziskav.

Izbrana strategija vstopa je le eden od spleta ukrepov, sicer zelo pomemben, pa vendarle ne edini, ki jih morajo mednarodni tržniki sprejeti v fazi izgrajevanja začetne tržne pozicije na ciljnem trgu. S kasnejšim utrjevanjem tržne pozicije lahko mednarodni tržniki popravijo začetno konzervativnost v odločanju.

Podjetje lahko omeji svoja neposredna vlaganja v visoko rizičnih državah z uporabo oblik, ki zahtevajo majhno dodelitev resursov, kot na primer odstop licence, pogodbeni proizvodnja, dolgoročna kooperacija ali manjšinski joint venture. S temi oblikami si podjetje pridobi s pomočjo dostopa do znanja o lokalnem trgu in tržnih razmerah, ki ga zagotovi pogodbeni partner iz tuje dežele, kljub omejenim vlaganjem lastnih virov in naporov v tuji trg možnost, da bo sprejemljivem tveganju tudi na dokaj rizičnih trgih ali trgih z omejenim tržnim potencialom ustvari primerne možnosti za razvoj lastne tržne pozicije. Pogosto pa mednarodni tržniki iščejo takšne oblike vstopa na tuji trg, ki bodo podjetju zagotovile želeno stopnjo nadzora nad procesom izgrajevanja tržne pozicije podjetja na trgu. Te oblike, ki zahtevajo sicer majhno dodelitev resursov, zagotavljajo tudi majhen nadzor podjetja nad procesom trženja in tudi omejene možnosti za ustvarjanje dobička. Večji nadzor pa zagotavljajo večinski joint venture in naložbe v lastne gospodarske enote v tujini, s tem pa tudi možnosti za doseganje večjega dobička, čeprav so tudi tveganja precej večja za podjetje.

Medtem, ko je vstop na tuji trg z izvozom izdelkov ali storitev začetna in za veliko podjetij tudi osnovna ter edina strategija vstopa na tuje trge, pa je ta strategija lahko tudi prvi korak k lokalni proizvodnji ali tesnejšemu sodelovanju z lokalnim partnerjem in s tem k razvoju neposredne prisotnosti na izbranem trgu. Splošni okvir za presojo primerne oblike vstopa pa je mogoče izoblikovati z analizo sledečih dejavnikov:

- velikost trga in možna dinamika nadaljnje rasti tržnega potenciala,
- stroški lokalne proizvodnje,
- stroški prekomorskega prevoza,
- carinske dajatve in druge uvozne omejitve,
- vpliv uvoznih ovir in stroškov na konkurenčnost podjetja na izbranem trgu,
- marketinški cilji podjetja,
- vizija in pričakovanja vodstva glede tržne pozicije na tujem trgu,
- pomen mednarodnih aktivnosti za podjetje,
- pričakovani finančni učinki.

Slika 10 prikazuje splet različnih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro strategije vstopa na tuje tržišče. Te dejavnike smo v sliki 10 razdelili na zunanje in notranje dejavnike (Jurše 1997, 301):

- **Zunanje dejavnike**

1. *Dejavniki tuje ciljne države:* velikost tržišča in trendi rasti tržnega potenciala, konkurenčna struktura tržišča, stopnja razvitosti marketinške infrastrukture.
2. *Dejavniki okolja ciljne države:* politične, gospodarske in sociokulturne značilnosti ciljnega tržišča; vladno reguliranje tujih naložb; geografska in kulturna razdalja; gospodarska rast in prognoza razvoja gospodarstva; zunanjegospodarski odnosi in politika države vključno s politiko menjalnega tečaja; politični riziki.
3. *Dejavniki proizvodnje v tuji državi:* razpoložljivost, kvaliteta in stroški proizvodnih tvorcev in gospodarske infrastrukture.
4. *Dejavniki domače države:* k velikost in perspektive razvoja tržišča; proizvodno in konkurenčno okolje in pogoji v domači državi, ki bodo vplivali na odločitve o strategiji vstopa na osnovi vpliva in velikost podjetja, konkurenčnost in motive podjetja za širitev poslovnih aktivnosti na tuja tržišča.

- **Notranje dejavnike**

1. *Dejavniki izdelkov podjetja:* intenziteta diferencialne sposobnosti izdelka, storitvena komponenta izdelka, tehnološka zahtevnost izdelka, sposobnost za globalno standardizacijo izdelka.
2. *Dejavniki resursov podjetja:* upravljalški, kapitalski in tehnološki resursi; proizvodna in marketinška usposobljenost; splošna pripravljenost podjetja za poslovanje v tujini in stališča vodstva do mednarodnega poslovanja.

Na izbiro strategije vstopa na tuje tržišče vplivajo navedeni dejavniki tako, da pogojujejo izbiro določene strategije vstopa, če želi podjetje uspešno izkoriščati tržni potencial v določeni državi. Mednarodni tržnik mora poznati prednosti in slabosti različnih strategij vstopa in izbrati primerno strategijo v dani situaciji in konkretnih okoliščinah, upoštevajoč tržne razmere na izbranem trgu in zmožnosti podjetja za izkoriščanje ugotovljenih tržnih priložnosti.

**Slika 10:** Dejavniki, ki vplivajo na izbiro strategije vstopa na tuje tržišče



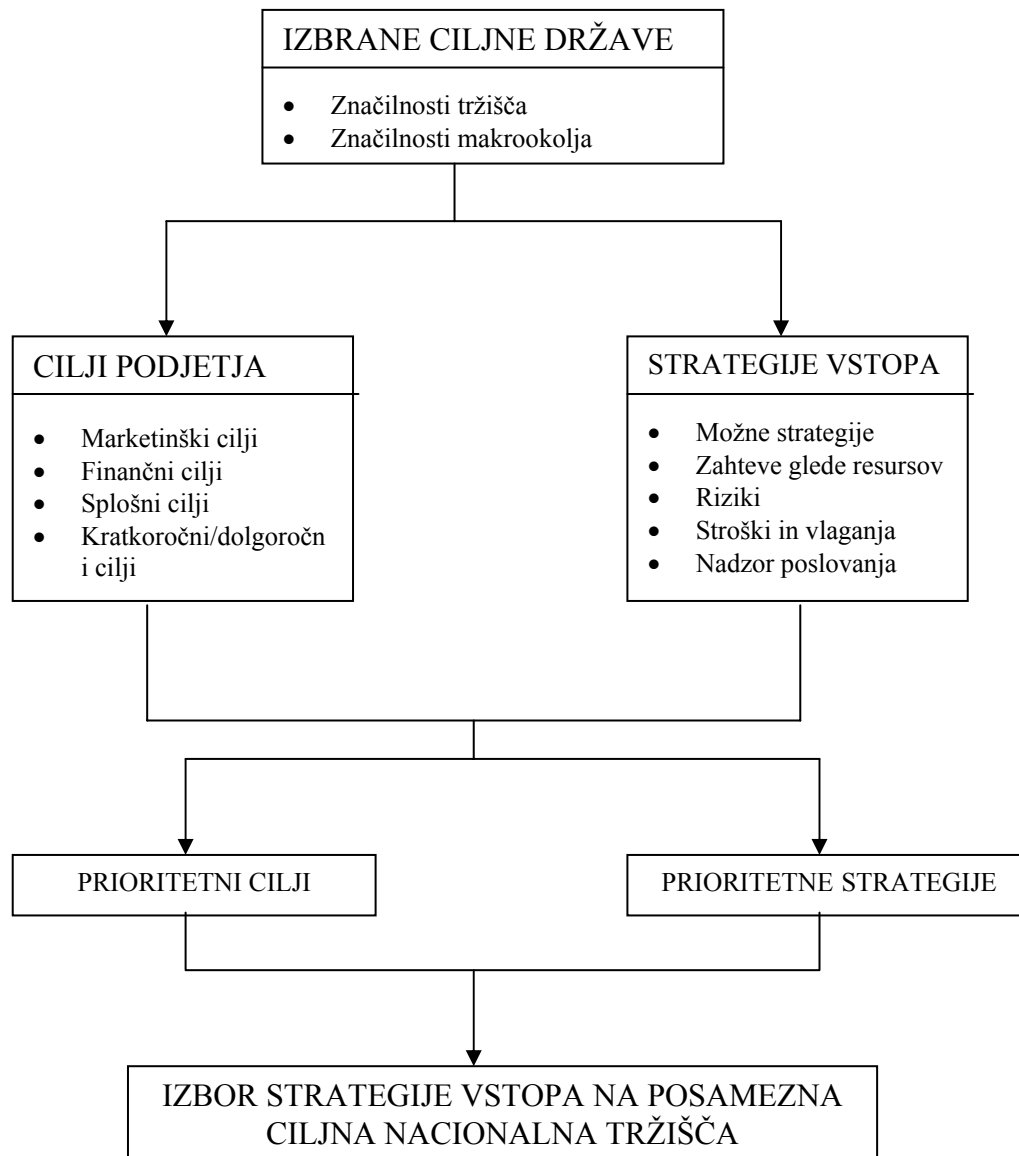
Vir: Root, 1982, 10.

Primerjalna analiza navedenih dejavnikov omogoča mednarodnemu tržniku, da izbere tisto strategijo vstopa na izbrano tuje tržišče, ki ustreza marketinškim ciljem podjetja in dejavnikom tujega okolja.

Mednarodni tržniki izoblikujejo strategijo vstopa na osnovi razumevanja tržnih priložnosti in zmožnosti podjetja. V procesu izbiranja primerne strategije vstopa je smiselno obravnavati dejavnike, kot so: celovita privlačnost trga, stroški razvoja tržne pozicije, časovna dinamika vstopa in razvoja tržne pozicije in zmožnost podjetja za vstop na ciljne trge ter razvoj potrebnih virov, sredstev in drugih zmožnosti; vladne zahteve; konkurenčno stanje na trgih, politični in operativni riziki, ki so povezani z izbrano državo (Jurše 1997b, 283-288).

V sliki 11 pa bomo shematsko prikazali proces izbire strategije vstopa na tuje tržišče.

**Slika 11:** Izbiranje strategije vstopa na tuje tržišče



Vir: Jurše, 1997, 304.

Zunanje dejavnike obravnavamo kot dane parametre za izbiranje strategij vstopa na tuje tržišče. Analiza izbranih držav bo razkrila vrsto in značaj potencialnih groženj, rizikov in problemov, ki so povezani z vsako strategijo vstopa na tuje tržišče. V odvisnosti od značilnosti proizvodnega programa strateških poslovnih enot bo podjetje izbralo kritične dejavnike okolja, ki jih bo natančneje preučilo z vidika možnih strategij vstopa. Podjetje kontrolira lastne resurse in le-ti so povezani tudi s pripravljenostjo za dodelitev resursov za razvoj tujega tržišča. Dodatno težavo v procesu ocenjevanja optimalnosti strategij povzročajo tudi ocene bodočih, t.j. pričakovanih koristi in stroškov alternativnih strategij vstopa, ki so negotove in podvržene različnim tržnim in političnim rizikom.

Root (1982, 181) predlaga, da je potrebno izbrati tisto strategijo vstopa, ki bo maksimirala prispevek k dobičku v strateškem planskem obdobju. Prispevek k dobičku strategije vstopa na tuje tržišče je neto dobiček, ki ga bo podjetje ustvarilo v strateškem

planskem razdobju. Običajno analitik izračuna neto sedanjo vrednost vseh stroškov in prihodkov, tako da je mogoča primerjava med strategijami, ki imajo različne časovne profile.

Pri izbiri strategije pa je potrebno upoštevati omejitve, ki izhajajo iz razpoložljivosti resursov podjetja, prisotnih rizikov in ciljev neprofitnega značaja. Izbira najprimernejše strategije vstopa bo izhajala iz primerjave strategij z vidika njihovega prispevka k uresničevanju prioritarnih ciljev podjetja. Najprimernejša bo tista strategija, ki bo zagotovila najboljši prispevek k doseganju različnih ciljev ob upoštevanju relativnih stroškov in rizikov, ki so povezani z alternativnimi strategijami vstopa na tuje tržišče.

Tržniki pričenejo proces ocenjevanja in analiziranja alternativnih strategij s pregledovanjem vseh strategij vstopa z vidika njihove izvedljivosti, upoštevajoč pri tem dejavnike tujih tržišč, širšega okolja in resursov lastnega podjetja. Na osnovi teh dejavnikov izločimo tiste strategije vstopa, ki ne izpolnjujejo postavljenih zahtev oziroma meril izbire. Na ta način vse strategije razvrstimo z vidika stopnje izpolnjevanja zahtev in prispevka k dobičku in doseganja ostalih ciljev, kar nam daje celovito primerjalno oceno uresničljivosti analiziranih strategij vstopa. Najvišje rangirana strategija je pravilna oziroma najprimernejša strategija vstopa. Od ciljev podjetja pa bo odvisno, kako analitsko nadroben bo proces izbiranja strategij.

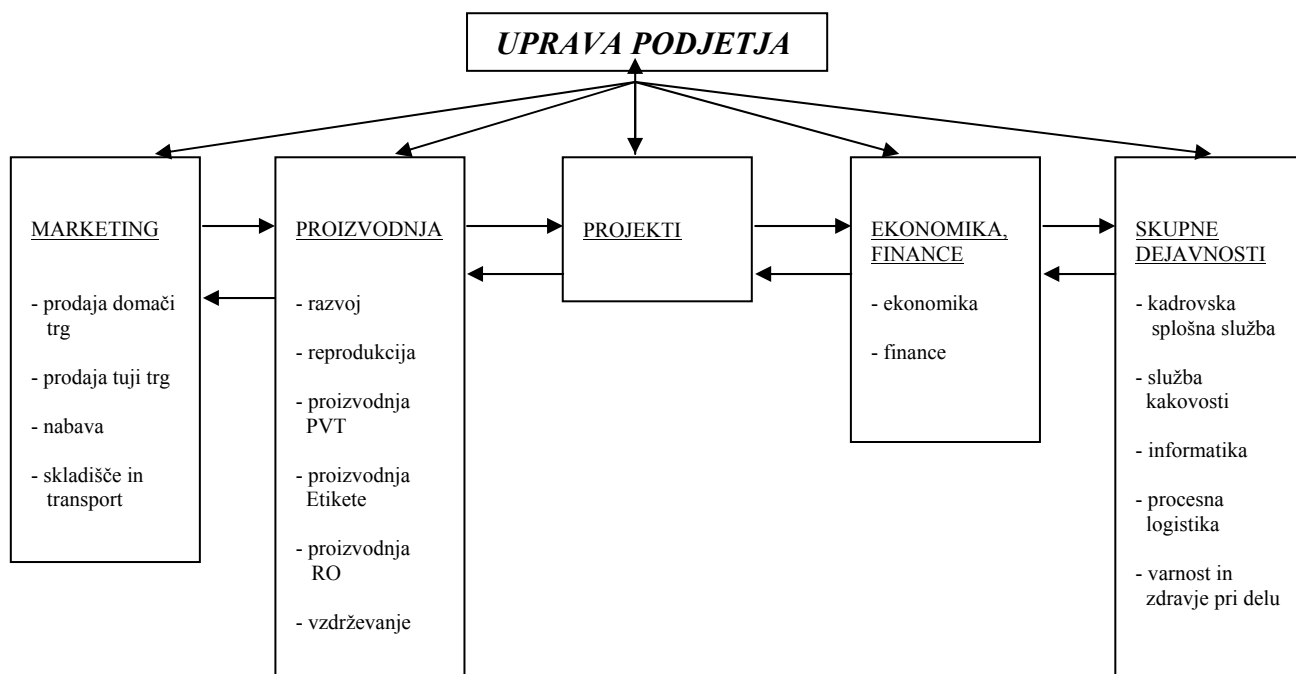
Vprašanje, kako torej najbolje vstopati na tuje trge, je prvo in iz različnih razlogov tudi osnovno vprašanje, s katerim se sooča mednarodni tržnik, saj prav izbira strategije vstopa na tuji trg vpliva na izoblikovanje celotnega programa marketinga. V bistvu vključuje odločitev o vstopu iskanje sprejemljivega razmerja med sledečimi elementi: promet, stroški, nadzor in rizikom.

## 11 PREDSTAVITEV PODJETJA

Temelji Cetisa so postavljeni v mestu, bogatem v tiskarski tradiciji. Več kot dvestoletna zgodovina je iz Celja naredila enega izmed velikih grafičnih centrov v državi. Cetis je grafično podjetje, ki se je rodilo leta 1970 v Celju. Predniki današnjega podjetja Cetis so: Tiskarna Mohorjeve družbe, kasnejša Celjska tiskarna, in Celjski tisk, grafično podjetje Cetis, ki se je kasneje pridružilo Aeru in se leta 1990 preimenovalo v Aerografiko in nazadnje se je le-to podjetje že leto kasneje iz Aera izločilo kot Cetis d.o.o.. Leta 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo in Cetis je postal delniška družba. Na letošnji skupščini pa so delničarji zaradi razširjene dejavnosti in raznolike ponudbe potrdili še preimenovanje Cetisa, grafične storitve, d.d. v Cetis, grafične in dokumentacijske storitve, d.d.. Tako je nastala sodobna, tržno usmerjena in tehnološko napredna družba.

V Cetisu je zaposlenih 441 ljudi. Ker so edina stalnica v teh časih spremembe, se vedno bolj poudarja vlaganje v znanje zaposlenih, česar se v Cetisu iz leta v leto bolj zavedajo. Samo v letu 2003 so v povprečju namenili okoli 110.000,00 tolarjev na zaposlenega. Izobrazbena struktura se vsako leto izboljšuje, kajti če želijo konkurirati in preživeti na evropskih trgih, je usposabljanje zaposlenih eden najpomembnejših ciljev.

Slika 12: Organiziranost podjetja Cetis



Vir: Letno poročilo Cetis Celje d.d za leto 2003.

Po novi organizacijski shemi (slika 13) se tržna in upravna funkcionalnost podjetja tesno prepletata. Z njo želijo v Cetisu slediti konceptu trženja, po katerem je ključ uspeha organizacij v sposobnosti, da opredelijo potrebe in želje kupcev, in so pri posredovanju zelenega zadovoljstva uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev. Z vidika organizacijske sheme je v središču pozornosti marketing, v središču marketinga prodaja in v središču prodaje trg oziroma kupec. Namen takšne organizacije je zadovoljiti potrebe kupca s celim nizom, z ustvarjanjem, dobavo in seveda tudi končno uporabo izdelka. Samo zadovoljstvo kupca lahko opraviči dobiček. Pomembnejšo vlogo v okviru marketinga imata poleg prodaje še inženiring, ki predstavlja tržni know-how, in prodajni servis, ki skrbi za optimalno zasnovano in izvedbo naročila. Pri kompleksnejših nalogah je delo projektno.

**Poslanstvo:** Cetis zagotavlja celovite rešitve na področju komunikacij s pomočjo tiskanih in drugih medijev. Glavni namen je zagotavljanje rešitev na področju poslovnega komuniciranja, ki naročnikom omogočajo optimalno delovanje ter utrjujejo njihovo uspešnost na trgu, Cetisu pa omogočajo stabilno gospodarsko rast.

**Vizija:** Z ustreznimi razvojnimi, investicijskimi in tržnimi dejavnostmi ter z zaposlovanjem kakovostnih kadrov želijo biti prvi v Sloveniji ob hkratni pretežni usmerjenosti v prodajo na tuje trge z izdelki z visoko dodano vrednostjo. Slika prihodnosti je verjetna, privlačna, realna, vredna naporov in spreminjanja družbe ter upošteva prednosti in slabosti notranjega okolja in priložnosti ter nevarnosti v zunanjem okolju.

**Vrednote:** Vrednote, ki so v Cetisu pomembne, so zaupanje v ljudi, inovativnost, celovitost in raznolikost ponudbe, visoka kakovost izdelkov in storitev, izobraževanje, obvladovanje tveganj in sprememb, varovanje bivalnega naravnega okolja.

## 11.1 Prodajni program podjetja »Cetis«

V preteklih letih so v Cetisu doživeli številne spremembe. Mejniki razvoja postavlja Cetis v leto 1996, ko so izdelki postali bolj kompleksni, ponudba pa se je razširila na storitve. Notranje prestrukturiranje podjetja je odgovor na razvoj dejavnosti, ponudbe, tehnoloških novitet in nadgrajevanja grafičnega znanja z računalniškim. Tisk je samo ena izmed dejavnosti podjetja; razmah storitev je pripeljal do zagotavljanja celovitih rešitev. Nova storitev podjetja je izdelava programske opreme, ki jo bodo v prihodnje razvili tako, da bodo kupcu omogočili vpogled v delo, ki so ga opravili zanj.

Cetisov prodajni program lahko razdelimo na naslednja področja:

### a) VREDNOSTNE TISKOVINE

- čeki
- obveznice
- delnice
- vrednostni boni
- komercialni in blagajniški zapisi
- tiskovine za igro na srečo (loto lističi, ekspres srečke, 3x3 kartice, itd.)
- javne listine (potni listi, osebne izkaznice, vozniška in prometna dovoljenja, itd.)
- plastične kartice



#### b) *RAČUNALNIŠKI OBRAZCI*

- računalniški papir (zebra, bianko, toniran, za laserske tiskalnike, itd.)
- poslovni obrazci (dopisi, računi, vabila, obrazci za zdravstvo, carinski obrazci, itd.)
- data mailerji, enolitni mailerji, kuverte, vrečke
- integrirane tiskovine v poslovnem komuniciranju
- promocijsko gradivo skupaj s priloženimi sporočili
- obrazci za poslovanje z identifikacijskimi karticami – slipi
- obrazci za optično čitanje (čeki, recepti, itd.)
- dotisk spremenljivih podatkov (personalizacija, adresiranje, itd.)

#### c) *PROPAGANDNE TISKOVINE*

- katalogi in prospekti
- plakati
- knjige
- stenski in namizni koledarji
- nosilne vrečke
- namizne mape
- embalažne etikete
- darilni in ovojni papir

#### d) *ETIKETE*

- samolepilne etikete (računalniške, cenovne, termo, industrijske, itd.)
- nesamolepilne etikete (kartonske, termolepilne)
- ovojnine
- preslikanke
- stroji za etiketiranje

### **11.2 Razvojni načrti podjetja »Cetis«**

Dolgo in kvalitetno življenje vsake družbe je odvisno od uspešnega razvoja. Cetisov razvoj temelji na izboljšavah obstoječih procesov in uvajanju novih tehnologij na vseh področjih. Poudarek je na vgrajevanju zaščitnih elementov na vrstah tiskovin, kot so npr. poslovna dokumentacija za banke, zavarovalnice, varnostne nalepke na embalaži za zaščito blagovnih znamk ter uvajanje biometrije in e-dokumentov. Sočasno poteka nadgradnja programskih rešitev na področju kartičnih sistemov ter njihovega posebljanja. Med drugim uvajajo izboljšave tudi na področju embalaže in etiket, sistemov upravljanja z dokumenti ter na področju opremljanja naročnikov z ustrezno tehnologijo. Največji poudarek pa je na nadgrajevanju znanja in iskanju optimalnih poslovnih procesov.

V letu 2003 je bil poudarek na obnovi modernizacij proizvodnih procesov, ki še vedno predstavljajo največji delež v strukturi prihodkov podjetja s ciljem dvigniti kvaliteto in produktivnost. Vendar to ne pomeni samo obnove obstoječih kapacitet, ampak tudi kvalitetno izboljšavo na področju logistike, saj sistem omogoča prenos podatkov oziroma krmiljenje tiskarskega stroja že iz pripravljalnih faz, kar je pomemben korak k znižanju stroškov in pretočnih časov.

Izkušnje na trgu so podjetje Cetis naučile, da je premalo zagotavljati kupcem samo kvalitetne izdelke, oziroma da le-ti prinašajo glede na vložena sredstva relativno nizko dodano vrednost. Zato so se poleg obnove obstoječih proizvodnih virov usmerili še v razvoj storitev kot podporo prodaji izdelkov. Na ta način kupcem zagotavljajo celovite rešitve - od načrtovanja, izvedbe in integracije storitev v kupčev poslovni proces.

Osnovni cilj vseh projektov je, da so zasnovani za globalno trženje in usmerjeni v pospeševanje prodaje standardnih izdelkov.

### 11.3 Struktura prodaje na domačem in na tujem trgu v letih 2002 –2003

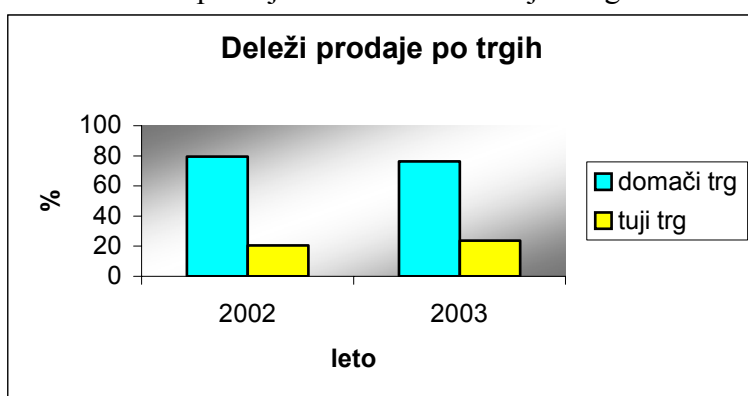
Po osamosvojitvi Slovenije so takratna slovenska podjetja izgubila večino tržišča, saj so bile prekinjene takratne prodajne poti na ozemlju bivše Jugoslavije. Za večino podjetij, tudi za takratno Aerografiko (predhodnico današnjega Cetisa), je takšno stanje predstavljalo velik problem, saj so se v podjetjih začele kopičiti zaloge. Če je podjetje želelo prodati večino tega, kar je proizvedlo, je bilo prisiljeno prodajati tudi v tujino. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo in spremenjenim carinskim režimom v poslovanju matičnega podjetja Cetis s podjetji v tujini na področju jugovzhodne Evrope ne pričakujejo večjih zapletov. Perečim nevarnostim ob integraciji in vstopu ob bok najboljšim v EU se bodo izognili, iskali pa bodo priložnosti in jih tudi izkoristili. Leto vstopa v EU si predstavljajo kot svojevrsten izziv, da bodo še boljši in uspešnejši.

**Tabela 1:** Deleži prodaje po trgih

	2002	2003
Domači trg	79,44	76,30
Tuji trg	20,56	23,70

Vir: www.Cetis.si, 2003.

**Graf 1:** Deleži prodaje na domačem in tujem trgu



Vir: www.Cetis.si, 2003.

S tabelo št.1 in grafom je prikazano, da znaša delež izvoza v letu 2002 20,56 %, že v naslednjem letu pa se je ta delež povečal za 3,7 % in je znašal 23,70 %. Leta 2003 se je skupna prodaja na domačem in tujem trgu povečala za 15 %, celotni kosmati donos pa za 19 %. Izvoz se je povečal na 23 % celotne prodaje. Najvišji presežek mesečnega načrta prodaje so dosegli februarja, junija in novembra. Iz tega je mogoče razbrati sezonski vpliv na prodajo.

Tudi najvišjo vrednost prodaje so dosegli novembra in junija. Gledano v celoti največji delež pri prodaji dosegajo samolepilne etikete, računalniški obrazci, data mailer kuverte in poslovni obrazci. Takšen vrstni red je stalnica Cetisove prodaje že več let, vendar se razlika v razmerju med njimi manjša-delno se zmanjšujejo potrebe po nekaterih izdelkih, ki jih nadomeščajo novi. Tak primer so čeki, ki jih nadomeščajo plastične kartice. Te so postale del prodajnega programa pred tremi leti, fotovrečke in digitalni tisk pa leto kasneje. Višanje nivoja poosebljanja podatkov je pripeljalo do tiska na zahtevo (t.i. print on demand).

Če pogledamo nazaj v prejšnja leta, vidimo, da se delež izvoza iz leta v leto povečuje (tabela št. 2). Izjema je leto 1999, ko je šlo za manjši padec izvoza v primerjavi s preteklim letom. Gibanje prodaje na domačem v primerjavi s tujim trgom v letih od 1998 do 2003 je prikazano s tabelo št. 2:

**Tabela 2:** Prodaja na domačem in tujem trgu od l. 98 do l.2003

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Domači trg	81,95 %	83,63 %	82,27 %	80,43 %	79,44 %	76,30 %
tuji trg	18,05 %	16,37 %	17,73 %	19,57 %	20,56 %	23,70 %

Vir: Interno gradivo Cetis Celje d.d., 2003.

V letih 2002 in 2003 je prodaja na tujem trgu presegla 20 % in tudi v naslednjih letih pričakujejo večji procent prodaje v tujini. Z večanjem prodaje na tujem tržišču pa seveda upada delež prodaje doma. Izvoz dandanes ni »nujno zlo« zaradi prevelikih kapacitet, saj že prinaša dobiček.

#### **11.4 Prodaja na tujih tržiščih v letu 2003**

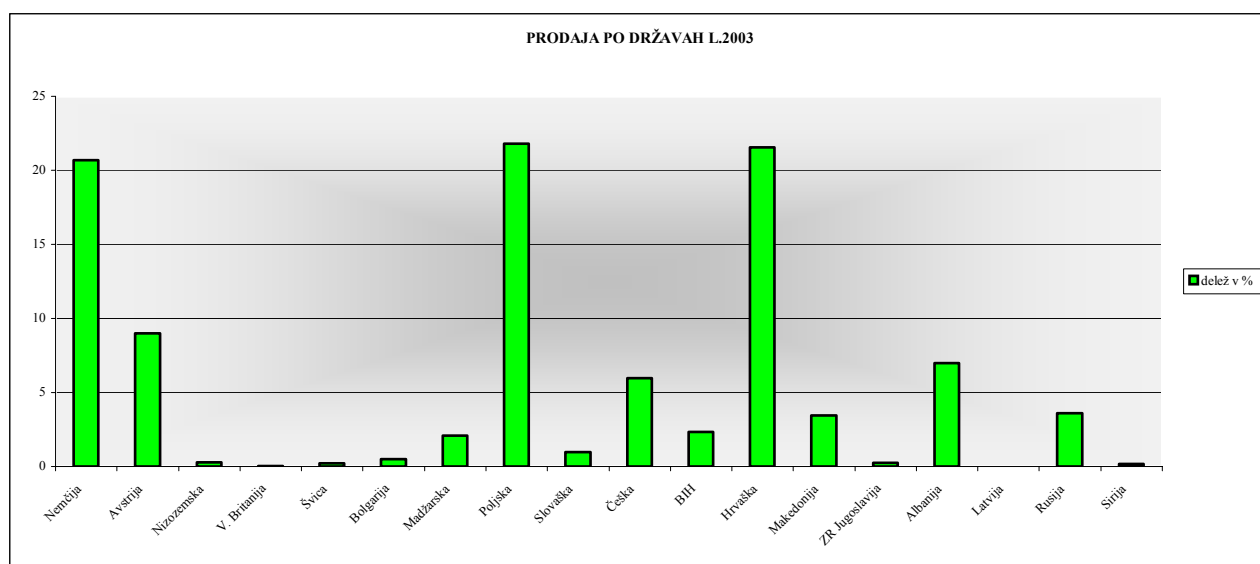
Cetis izvaža v različne države vzhodne iz zahodne Evrope pa tudi v države, ki so na ozemlju bivše Jugoslavije. Podjetje Cetis je imelo v preteklem letu največjo prodajo na Poljskem (21,80 %), na drugem mestu je Hrvaška (21,53 %), sledi pa Nemčija (20,70 %), Avstrija (9 %) in ostale države kar je razvidno iz tabele 3 in grafa 2.

**Tabela 3:** Skupna prodaja po državah za leto 2003

	vr.v mio SIT	delež v %
Nemčija	259,60	20,70
Avstrija	112,50	9,00
Nizozemska	4,30	0,30
V. Britanija	0,40	0,03
Švica	2,95	0,23
Bolgarija	6,54	0,52
Madžarska	26,20	2,10
Poljska	272,70	21,80
Slovaška	12,20	0,97
Češka	74,50	5,96
BIH	29,20	2,33
Hrvaška	269,30	21,53
Makedonija	43,00	3,44
ZR Jugoslavija	3,30	0,26
Albanija	87,20	6,97
Latvija	0,23	0,01
Rusija	44,80	3,58
Sirija	2,08	0,18
<b>Skupaj</b>	<b>1.251</b>	<b>100</b>

Vir: Interno gradivo Cetis Celje d.d., 2003.

**Graf 2:** Deleži prodaje po državah za l. 2003



Vir: Interno gradivo Cetis Celje d.d., 2003.

Iz grafa št. 2 je razvidno, da še vedno največ izvažajo na Vzhod in na Hrvaško. Izjema je le Nemčija, kjer znaša delež izvoza 20,70 %. Ta delež je tako visok predvsem zaradi visoke prodaje fotovrečk.

Najpomembnejši tuji trgi so Poljska, Hrvaška, Nemčija, Avstrija in Albanija. Ostala pomembnejša tuja tržišča pa so: Rusija, Makedonija, Slovaška, Nizozemska, Švica, Velika Britanija ter Bosna in Hercegovina. V Avstriji preko posrednika tržijo samolepilne etikete, poosebljene obrazce in mailerje višje stopnje, na švicarskem tržišču pa najvišji delež pri prodaji dosegajo etikete. Prodaja v Bolgariji je lani padla zaradi privatizacije, zato bodo z aktivnostmi počakali, dokler se razmere pri njih ne uredijo. V Bosni in Hercegovini so najbolj uspešni s tiskovinami za igre na srečo. Srbski trg pokrivajo iz Cetisovega podjetja v Makedoniji, vendar so pri sklepanju poslov previdni zaradi visokega rizika plačilne sposobnosti podjetij, tako je delež prodaje v Srbiji nižji. Velik napredek so lani dosegli v Albaniji, kjer sodelujejo predvsem z državnimi institucijami.

### 11.5 Analiza najbolj prodajnih proizvodov na tujih trgih v letu 2003

Poglavitni izvozni izdelki so fotovrečke, etikete in računalniški obrazci. Razlog za takšno razmerje je poskus globalizacije tistih izdelkov, ki jih lahko tržijo na določenem trgu, nato velikost, razvitost in način, na katerega vstopajo na trge. V primerjavi z domačim trgom, kjer večino aktivnosti predstavljata osebna prodaja in neposredno trženje, je prag vstopa na tuje trge višji, kar pomeni, da bi potrebovali ogromno sredstev, da bi usposobili lastno osebje za učinkovit nastop. Največji potencial na tujem trgu so etikete, fotovrečke in tiskovine z večjo dodano vrednostjo, torej izdelki in storitve, v katere usmerjajo svoj razvoj.

S pomočjo tabele št. 4 bom navedla 10 najbolj prodajnih proizvodov, ki jih podjetje Cetis prodaja na tujem trgu.

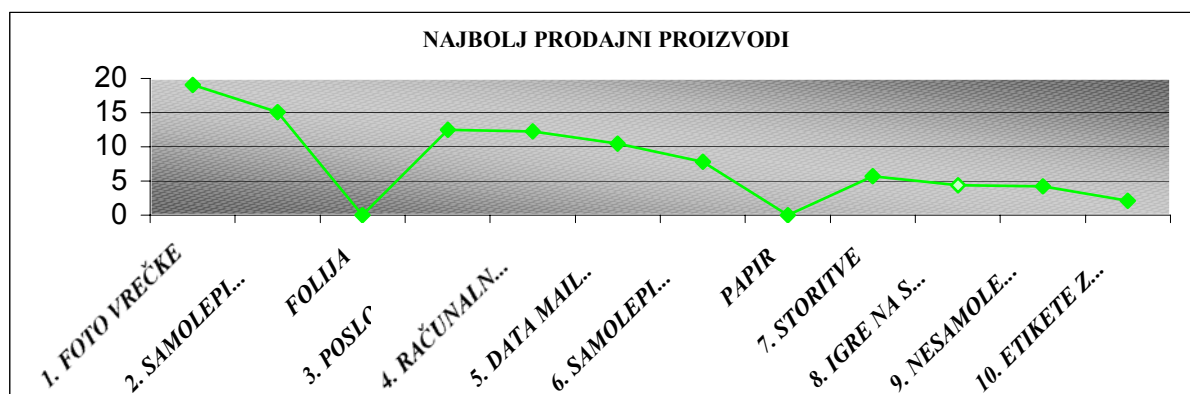
**Tabela 4:** 10 najbolj prodajnih proizvodov v letu 2003

<b>NAJBOLJ PRODAJNI PROIZVODI</b>	<b>delež v celotni prodaji (%)</b>
1. FOTO VREČKE	19,10
2. SAMOLEPILNE ETIKETE – FOLIJA	15,10
3. POSLOVNI OBRAZCI	12,50
4. RAČUNALNIŠKI OBRAZCI	12,30
5. DATA MAILER KUVERTE	10,50
6. SAMOLEPILNE ETIKETE – PAPIR	7,80
7. STORITVE	5,70
8. IGRE NA SREČO	4,40
9. NESAMOLEPILNE ETIKETE	4,20
10. ETIKETE ZA STEKLENICE	2,10

Vir: [www.Cetis.si](http://www.Cetis.si), 2003.

Kot je razvidno iz tabele, so bili v letu 2003 na prvem mestu najbolj prodajnih proizvodov fotovrečke z 19,10 % deležem v celotnem izvozu. Za zelo prodajne proizvode na tujem trgu pa veljajo tudi samolepilne etikete iz folije in papirja, različne nesamolepilne etikete ter računalniški in poslovni obrazci. Najbolj prodajni proizvodi v strukturi celotne prodaje zavzamejo 93,7 %, delež prodaje ostalih proizvodov pa znaša 6,3 % vrednosti celotne prodaje podjetja Cetis na tujem trgu.

**Graf 3:** Deleži prodaje po posameznih proizvodih



Vir: Interno gradivo Cetis Celje d.d., 2003.

### 11.6 Struktura prodaje na tujem trgu po kupcih za leto 2003

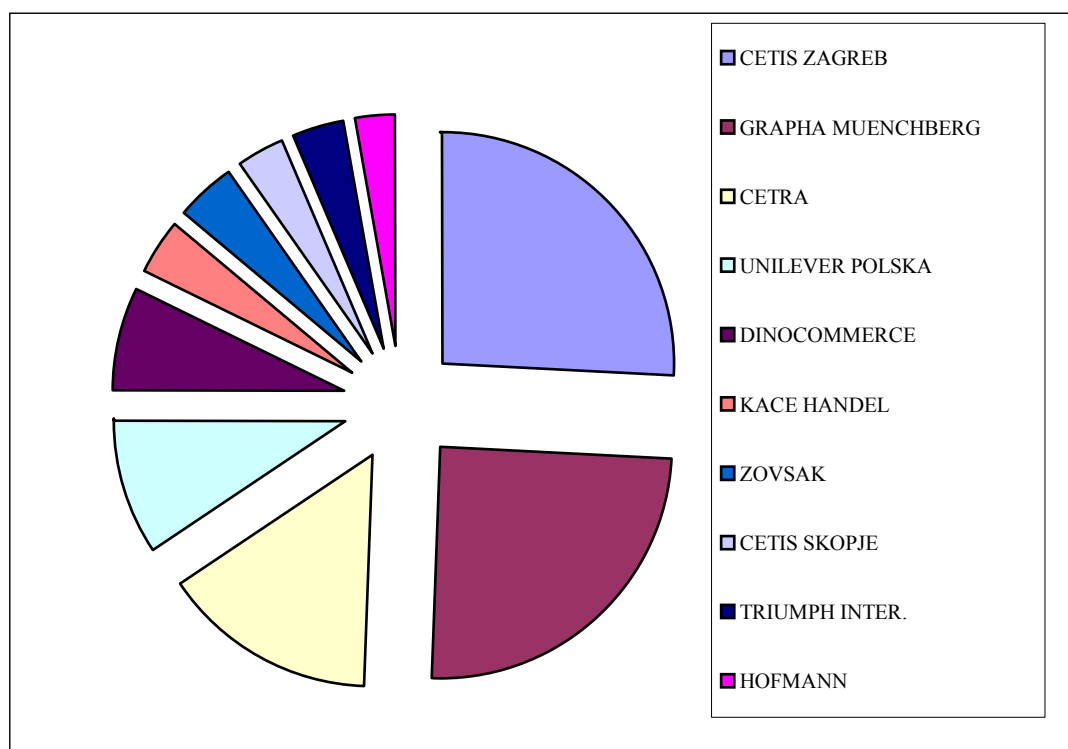
Pri pregledu ustvarjenega prometa na tujem trgu podjetje Cetis zanima tudi kateri kupci so tisti, ki »prinašajo v hišo največ denarja«. Iz tabele št. 5 je razvidno, da je največji kupec za Cetis Celje Cetis Zagreb iz Hrvaške, sledi pa podjetje Grapha iz Nemčije in Cetra iz Poljske.

**Tabela 5:** Največji kupci na tujem trgu za leto 2003

NAJVEČJI KUPCI	Delež v celotni prodaji v %
CETIS ZAGREB	21,30
GRAPHA MUENCHBERG	20,38
CETRA	12,50
UNILEVER POLSKA	7,78
DINOCOMMERCE	5,94
KACE HANDEL	3,33
ZOVSAK	3,29
CETIS SKOPJE	2,95
TRIUMPH INTER.	2,93
HOFMANN	2,27

Vir: Interno gradivo Cetis Celje d.d., 2003.

**Graf 4:** Deleži prodaje po posameznih kupcih za l. 2003



Vir: Interno gradivo Cetis Celje d.d., 2003.

### 11.7 Nova ponudba Cetisa na področju samolepilnih etiket

Creutzfeld-Jakobova bolezen, slinavka in parkljevka so povzročile paniko po vsej Evropi. Njihove posledice so vplivale na živinorejce, mesno-predelovalno industrijo in na celotno evropsko gospodarstvo. Širitev omenjenih bolezni in strah pred njimi sta povzročila številna vprašanja, ki se nanašajo tako na živali kot na same potrošnike. Tradicionalni načini označevanja mesa in njegovega porekla so postali nezadostni. V Cetisu sodelujejo z nekaterimi poslovnimi partnerji iz živilske oziroma mesno-predelovalne industrije. Zato so v Cetisu ponudili nov izdelek oziroma novo storitev – samolepilne etikete, ki jih je mogoče neposredno nalepiti na meso. Razvite so posebej za ta namen. Vrhnja in spodnja plast sta odporni na maščobo, vlago in temperaturne spremembe. Za etiketo za meso je namreč pomembno, da se prilepi takoj, ko jo prvič lepimo na meso. Lepilo ni toksično in ne povzroča madežev na mesu. Potrošnik mora biti prepričan, da je meso kakovostno in da ne dvomi o njegovem poreklu. Njegovo zaupanje se pridobi takrat, ko ima na razpolago informacije o poreklu živali, transportu in končni prodaji. Te etikete so priložnost, s katero se je mogoče odzvati na zakonodajo in obvladati stroške, ki so nastali z novimi tržnimi zahtevami. Predvsem pa je treba pridobiti in ohraniti zaupanje potrošnikov. K temu želi prispevati tudi Cetis.

## 12 MOTIVI PODJETJA »CETIS« ZA VSTOP NA TUJI TRG

Vsako narodno gospodarstvo in s tem tudi vsako podjetje znotraj le-tega, je bolj ali manj odvisno od svetovnega tržišča. Za Slovenijo je nujno, da sodeluje pri mednarodni menjavi ter da se povezuje in sodeluje z Evropo, saj je to odločilno za razvoj slovenskega gospodarstva.

Cetis je bil sprva pravzaprav prisiljen izvažati svoje izdelke in storitve. V času osamosvojitve Slovenije je namreč izgubil velik del prodajnega tržišča. Tako so nastali presežki delovne sile in proizvodnih kapacitet kot posledica zmanjšanja prodaje na bivših jugoslovanskih tržiščih. Cetis je bil prisiljen poiskati nova tržišča v tujini, kajti prodaja na domačem slovenskem tržišču ni zadostovala zaradi premajhnega domačega trga. Danes se Cetis uvršča med tehnološko najsodobnejše podjetje v Evropi z raznoliko tržno ponudbo. Ne glede na trenutno slab položaj tiskarske panoge v Evropi, ki ga je v zadnjih letih zaznamoval manjši obseg kapitalskih vlaganj, pa le-ta še vedno predstavlja osrednjo vlogo v globalnih ekonomijah prav zaradi velikega pomena zbiranja in distribucije informacij, ki ga ima za organizacije. Izziv predstavljajo internacionalizacija, tehnološke spremembe – predvsem digitalizacija postopkov, prosta trgovina in prost pretok znanja in zaposlenih.

Glavni motivi in razlogi podjetja Cetis za izvoz na tuja tržišča so naslednji:

- izraba kapacitet (domači trg je premajhen, da bi lahko s prodajo na njem izrabili vse kapacitete, zato je nujen izvoz);
- povečanje prodaje (z vstopom na tuje trge se avtomatsko poveča tudi celotna prodaja podjetja);
- realnejša primerjava Cetisa, kje je s svojimi stroški in konkurenčnostjo (ob vstopu v EU morajo najprej znižati svoje stroške in poskušati biti s svojimi cenami čimbolj konkurenčni. Za večino podjetij, ki vstopajo na tuje trge je značilno, da v manjši ali večji meri prilagajajo svoje izdelke in storitve zahtevam izbranih trgov, tako posameznih nacionalnih trgov kot tudi širših regionalnih trgov, ali pa skušajo na različne trge vstopati z enakim programom trženja);
- prepoznavnost podjetja v svetu (želijo si ustvariti svoj image);
- zmanjšati poslovno tveganje, kajti z vstopom na tuje trge podjetje ne bo več vezano samo na en trg, kot se je že zgodilo v preteklosti, ko so bili vezani predvsem na bivše jugoslovansko tržišče in so imeli velike probleme v času razpada bivše Jugoslavije, da so si zopet opomogli in preusmerili prodajo tudi na druga tuja tržišča.

### 12.1 Izbira ciljnih tržišč

Podjetje Cetis nima nekega posebnega postopka izbire ciljnih tržišč. Tržišča izbira predvsem na področju vzhodne Evrope in na ozemlju bivše Jugoslavije. Glavni razlog za to je, da je Cetis na teh ozemljih cenovno konkurenčen (lažje dosega višje cene kot na zahodu), na teh ozemljih pa živijo ljudje z mentaliteto podobno naši, torej takšno, ki jo poznamo in obvladujemo. Prav tako pa s proizvodi in storitvami zadovoljujejo njihove potrebe, saj so določena področja celo slabše razvita od nas.



Na ozemlje zahodne Evrope pa se lahko Cetis pojavi ali z zelo nizko ceno ali z globalnimi produkti, vendar moram poudariti, da se Cetis ne umika z »Zahoda«, ampak tja le počasneje prodira. Potrebno je prilagoditi tehnologijo, proizvode in znanja. Najpomembnejši tuji trgi so Poljska, Hrvaška, Nemčija, Avstrija in Albanija. Na Hrvaškem, Madžarskem, v Makedoniji, Albaniji in Bolgariji tržijo izdelke lastna podjetja in predstavništva, kjer ima Cetis Celje svoj lastniški delež. Poglavitna značilnost zadnjih petih let je povečanje izvoza v Nemčijo in na Poljskem, ki sta poleg hrvaškega Cetisova najpomembnejša trga. Povečuje se delež prodaje v Avstriji, Albaniji in na Češkem.

Z vsemi zastopniki in kupci Cetis gradi dobre poslovne odnose. Največji potencial na tujem tržišču so etikete, fotovrečke in tiskovine z večjo dodano vrednostjo, torej izdelki in storitve, v katere usmerja svoj razvoj.

## 12.2 Analiza tržnih priložnosti na izbranih tržiščih

V tej fazi podjetje ugotavlja, kakšne podobnosti in razlike obstajajo med potrošniki na tujih trgih v primerjavi s potrošniki na domačem trgu. Cetis skuša ugotoviti, kakšen je trg in kako velik je. Najprej je potrebno definirati tržišče, tako da določimo naslednje parametre tržišča:

- skupine odjemalcev, ki jih bo podjetje oskrbovalo,
- potrebe bodo zadovoljene z izdelki in storitvami,
- konkurente Cetisa.

Za objektivno analizo skušajo:

- analizirati odjemalce (njihovo kupno moč, potrebe in število);
- identificirati konkurente (število in moč konkurentov, njihovo ponudbo, kot tudi njihove prednosti in slabosti);
- analizirati razvoj ponudbe in povpraševanja ter njihovega medsebojnega vplivanja;
- ugotoviti prednosti in slabosti lastnega podjetja (potrebna je kritična ocena);
- ugotoviti tržno tveganje;
- ugotoviti trende razvoja določenega trga.

Pri vstopu na tuji trg pa ne smemo pozabiti, da so ugotovitve o carinskih in necarinskih omejitvah, pravnih, gospodarskih, kulturnih in informacijskih omejitvah zelo pomembne za uspešno poslovanje podjetja na tujem trgu. Pri tovrstnih raziskavah podjetju Cetis pomagajo tudi številne organizacije. Cetis je namreč član naslednjih mednarodnih združenj oz. asociacij:

- **IBFI** – mednarodno združenje za dokumentacijske in upravljaljske rešitve,
- **FINAT** – mednarodno združenje proizvajalcev samolepilnih materialov in etiket,
- **WLA** – svetovno združenje loterijskih organizacij,
- **PGM** - poslovno združenje proizvajalcev embalaže.

Cetis sodeluje z drugimi profesionalnimi združenji na področju vrednostnih in zaščitenih tiskovin, plastičnih kartic (Intergraf, Smart Card). Preko združenj dobivajo periodične publikacije o novostih, proizvodih, trendih, konkurenci. Cetis se udeležuje tudi strokovnih posvetov, konferenc, sejmov doma in v tujini.

Preko navedenih združenj je možno tudi kupiti že izdelane t.i. »multi-client« študije po relativno dostopni ceni. Te študije so pravzaprav analize tržišča, produktov, možnosti, trendov na posameznem področju v določenem obdobju (ponavadi za obdobje 5 let). Študije obravnavajo evropske države, kjer še Slovenija kot samostojna država ni bila prikazana (do sedaj je bila v skupini - ostala Evropa). Glede na vpetost Slovenije v evropski prostor lahko trende v državah, ki imajo podobne značilnosti, prenesemo tudi na naše tržišče (to se dogaja vedno pogosteje, kar je posledica izredno hitrega tehnološkega razvoja in prenosa informacij).

Študije nudijo tudi specializirane raziskovalne oz. izdajateljske hiše, npr. Financial Times Publishing, Labels&Labelling Consultancy Services... Lahko pa Cetis naroči tudi raziskavo na osnovi svojih potreb, predvsem pri slovenskih institucijah, kot so: ITEO, SPEM itd. Podatki v takšnih raziskavah so za Cetis, seveda, bolj uporabni, je pa cena le-teh precej visoka. Pomembno pri tem je zlasti, da dobro opredelijo svoje želje, potrebe in pričakovanja, da ne pride do neskladja med izvajalci raziskave in naročnikom. Mnogo informacij in izvlečkov raziskav je možno v zadnjem času pridobiti preko Interneta (brezplačno ali proti manjšemu plačilu), ki je prava »zakladnica podatkov (predvsem o tujem tržišču, ponudnikih, manj o cenah...).

Cetis se zaveda, da je raziskava trga ena od najpomembnejših funkcij trženja. Proces tržnih raziskav je sistematično iskanje, zbiranje, vrednotenje in tolmačenje podatkov ter spreminjanje podatkov v poslovne informacije o tujem trgu. V Cetisu je področje tovrstnih raziskav tržišča organizirano v enoti Projekti, kjer je trenutno zaposlen 1 raziskovalec tržišča. Njegovo področje dela pa ni omejeno samo na raziskavo tržišča. Ob sprejetju plana projektov za tekoče leto se v skladu z organizacijskim navodilom o vodenju projektov in razvojnih nalog opredelijo tudi tržne raziskave za določen projekt (npr. v letu 2001: igre na srečo, kartice, splošni trendi za vse vitalne programe Cetisa). Tovrstne raziskave tržišča temeljijo predvsem na raziskavi slovenskega tržišča (metode neposrednega anketiranja, obiski pri potencialnih poslovnih partnerjih), predvidijo pa se tudi možnosti izvoza ob upoštevanju dosedaj znanih podatkih in vključevanju predstavnikov v tujini. Ker gre skoraj izključno za porabnike v segmentu business-to-business je poznavanje proizvoda in njihovega systemskega delovanja ključnega pomena (npr. plačilne kartice in sistem bančnega poslovanja v Sloveniji).

Pri analizi tržnih priložnosti pa včasih pomagajo tudi določena podjetja, ki so pravzaprav kupci. Takšen primer je tudi nemško podjetje Grapha, ki je za Cetis pripravil obsežen elaborat potreb po fotovrečkah na nemškem trgu. Na osnovi tega so lahko predvideli vse potrebne investicije in postavili določena predvidevanja in zaključke. Problem pri tem pa je, če so ta predvidevanja zmotna, takrat se moraš umakniti in preusmeriti svoje znanje in moč na nova tržišča ali na novo skupino odjemalcev.

### **12.3 Postopek izbire strategije vstopa na izbrano ciljno tržišče**

Ko se je vodstvo podjetja odločilo za širitev svojih marketinških aktivnosti na izbrana tuja tržišča, so morali opredeliti način oz. strategijo vstopa podjetja na ta tržišča. Podjetje skuša uporabljati »prave« strategije vstopa za vsako ciljno tržišče. To zahteva od podjetja sistematično primerjavo alternativnih strategij vstopa, tržnike pa vodi k boljšim odločitvam o vstopu na tuje tržišče. Izbira strategije vstopa podjetja na tuje trge je odvisna od sprejemljivega razmerja med stroški, nadzorom in tveganjem.

Ko se Cetis odloča za določeno strategijo vstopa, ta odločitev temelji na:

- primerjavi predvidenih stroškov in prihodkov;

- možnosti nadzora podjetja nad strateškimi in operativnimi odločitvami in s tem nad poslovnimi aktivnostmi v tujini;
- potrebnih resursih, ki pomenijo tako vhodno, kot tudi izhodno omejitev (če se podjetje želi umakniti iz tržišča določene države, to potegne s sabo tudi določene stroške);
- tveganja, ki so prisotna na določenem tujem tržišču (politični, tržni riziki in riziko razširitve).

Vsekakor želijo s svojo izbiro določene strategije vstopa izrabiti vse priložnosti na tujem tržišču na osnovi prednosti, ki jih ima podjetje v primerjavi s konkurenco na tujem tržišču. Izbrana strategija pa vedno vključuje določeni kompromis med različnimi dejavniki nadzora, stroškov, riziki in potrebnimi resursi, odvisno od tega, čemu daje podjetje največji pomen.

Cetis ima izbrane naslednje strategije vstopa:

#### I. VSTOP Z IZVOZOM IZDELKOV

Direktni izvoz končnemu kupcu ali pa preko zastopnikov in posrednikov, ki so:

- DINOCOMERCE Bratislava, Slovaška
- CETRA Varšava, Poljska
- PULSE Udenhout, Nizozemska

#### II. POGODBENE OBLIKE VSTOPA

Kooperacijska pogodba med nemškim podjetjem Grapha in podjetjem Cetis

#### III. VSTOP NA TUJE TRŽIŠČE Z NEPOSREDNIMI NALOŽBAMI

Lastna podjetja v tujini

- CETIS ZAGREB, Hrvaška (trgovsko podjetje)
- CETIS TIRANA, Albanija (trgovsko podjetje)
- CETIS SKOPJE, Makedonija (proizvodno in trgovsko podjetje)

V teh podjetjih ima Cetis 100 % lastniški delež.

Sonaložbe

- CETIS Tomel, Bolgarija
- DRUCKMAN Budimpešta, Madžarska

V teh podjetjih pa ima Cetis 33 % lastniški delež.

## **13 UPORABLJENE IN MOŽNE STRATEGIJE VSTOPA PODJETJA »CETIS« NA TUJE TRŽIŠČE**

S povečano rastjo obsega prodaje in naraščanjem izvoza uresničuje Cetis svoj cilj o pretežni izvozni naravnosti v prihodnosti. Z novimi projekti so uspešno premostili prve ovire na globalnem trgu ter dokazali, da so ustrezno pripravljene na Evropsko unijo.

### **13.1 Vstop z izvozom izdelkov**

Izvoz obravnavamo kot temeljno in praviloma najmanj tvegano obliko vstopa na tuje tržišče. Sicer res ne zahteva nobenih naložb v proizvodne kapacitete v tujini, zahteva pa znatne naložbe v marketing.

#### **13.1.1 Direktni izvoz**

Direktni izvoz predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa. Gre za neposredno prodajo izdelkov končnemu prejemniku v tujini. Tovrsten izvoz predstavlja 8 % celotne prodaje na tujih tržiščih. Prednosti te oblike izvoza so predvsem v tem, da imajo direkten stik s končnim prejemnikom izdelkov, tako da lahko zaznajo vse njegove potrebe, želje, ki se jim skušajo v čim krajšem času prilagoditi, s tem pa krepijo svoj lasten imidž. Pridobivajo pa tudi povratne informacije glede tega, kako je kupec zadovoljen s kakovostjo prodanih izdelkov. Prednost je tudi v tem, da imajo lažji nadzor nad delovanjem konkurence pri kupcih kot tudi nadzor nad kupčevim obnašanjem (še posebej pri tistih kupcih, s katerimi imajo izpostavljen poseben odnos medsebojnega zaupanja in spoštovanja).

Največja slabost te oblike izvoza so komunikacijski problemi, do katerih pride zaradi kulturnih razlik med izvoznikom in prejemnikom. Če želijo imeti s končnimi prejemniki izdelkov neposreden stik, potem morajo poznati njihovo kulturo, navade, običaje, jezik in podobno, kar pa podjetju zopet povečuje stroške vstopa.

Glavni zastopniki in posredniki v tujini so:

- DINOCOMERCE Bratislava, Slovaška
- CETRA Varšava, Poljska
- PULSE Udenhout, Nizozemska

Za zastopnike in posrednike v tujini so se odločili, ker so ugotovili, da se lažje trži tam, kjer si doma. Zastopniki in posredniki bolje poznajo domači trg, kupce, njihov jezik, kulturo, finančni položaj in podobno. Če ne bi imeli posrednikov, bi morali s svojimi ljudmi opraviti številne obiske, telefonske razgovore, darila, raziskave trga in drugo, kar bi za Cetis pomenilo višje stroške kot sama provizija, ki pripada posredniku.

Slabosti, s katerimi se srečujejo pri tej obliki izvoza, pa so predvsem:

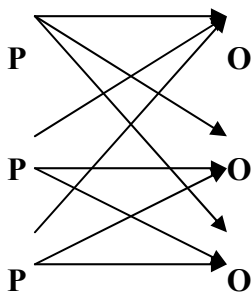
- slabši nadzor nad procesom trženja v tuji državi;
- težji dostop do povratnih informacij glede potreb, želja in zadovoljstva s kakovostjo izdelkov s strani končnega prejemnika izdelkov, s tem pa tudi težje svetovanje ob nastalih težavah;
- provizije, ki so pri določenih posrednikih še vedno previsoke (vsekakor pa odvisne od obsega posla);
- ponavadi tudi posredniki oz. zastopniki sami oblikujejo prodajno ceno kupcu glede na neto ceno in želeno posredniško provizijo ( v določenih primerih se je zaradi tega zgodilo, da niso bili dovolj konkurenčni in so izgubili tudi kakšen dober posel).

Prednosti, uporabe posrednikov in zastopnikov v tujini, so:

- so bolj učinkoviti pri oskrbovanju ciljnega trga in odjemalcev z izdelki;
- omogočajo večjo dosegljivost izdelkov na teh trgih;
- s svojimi zvezami, izkušnjami, specializacijo in obsegom poslovanja ponujajo več kot bi lahko podjetje doseglo samo.

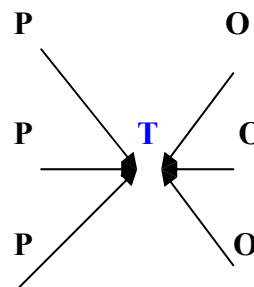
Posredniki pomenijo glavni vir prihrankov v odnosih podjetje – odjemalec. Ta prihranek je pomemben tudi za Cetis, ponazorjen pa je s sliko 13 :

**Slika 13:** Kako posrednik vpliva na prihranke v številu zvez



a) število zvez

$$P * O = 3 * 3 = 9$$



b) število zvez

$$P + O = 3 + 3 = 6$$

Simboli: P - podjetje  
O - odjemalec  
T - trgovski posrednik

Vir: Kotler 1998, 527.

Leva polovica slike kaže, da je potrebno 9 različnih zvez, če želijo tri podjetja, ki uporabljajo neposredno trženje doseči tri odjemalce. Šest zvez pa je potrebno takrat, kadar tri podjetja uporabljajo enega posrednika, le-ta pa ima zvezo s tremi odjemalci. Uporaba posrednikov torej zmanjša količino opravljenega dela (Kotler 1998, 526-527).

## **13.2 Pogodbene oblike vstopa**

Kadar podjetje (kontaktor ali dajalec pogodbe) nima dovolj virov za proizvodnjo doma, ali pa vidi bistvene prednosti proizvodnje na izbranem tujem trgu, stopa v pogodbeni odnos s kooperantom na tem trgu. Vse druge poslovne funkcije (R&R, trženje, distribucijo, prodajo, poprodajne storitve) izvaja kontaktor sam, le proizvodno funkcijo prenese na izbrani trg, saj mu ponuja vire prednosti.

### ***13.2.1 Kooperacijska pogodba***

Pogodba o medsebojnem sodelovanju je bila sklenjena med nemškim podjetjem Grapha iz Muenchberga in podjetjem Cetis. V Nemčiji so v zadnjih letih dosegli velik napredek predvsem zaradi fotovrečk in polizdelkov za fotovrečke, ki predstavljajo največji delež izvoza na nemškem trgu.

Grapha je proizvodno podjetje, ki izdeluje fotovrečke. Zaradi prevelikega povpraševanja po fotovrečkah v Nemčiji se je to podjetje odločilo za sodelovanje s podjetjem Cetis. Pripravilo je obsežen elaborat potreb nemškega tržišča po fotovrečkah, na osnovi katerega so lahko ugotovili vse potrebne investicije in predvideli tudi, kakšen bo donos na nemškem tržišču. Grapha je s kreditom pomagala pri potrebnih investicijah. Torej Cetis izdeluje fotovrečke ali polizdelke za fotovrečke (dokončno izdelava Grapha), ki jih Grapha prodaja na nemškem trgu. Poleg tega pa kupuje pri Cetisu še etikete in nekaj računalniških obrazcev, ki jih potrebuje pri svoji proizvodni dejavnosti, z delom tega prometa se mesečno odpisuje kredit.

V Nemčiji so v zadnjih letih dosegli velik napredek predvsem zaradi fotovrečk in polizdelkov za fotovrečke, ki predstavljajo največji delež izvoza na nemškem trgu. Sodelovanje s podjetjem Grapha bodo v prihodnosti še krepili.

## **13.3 Vstop na tuje tržišče z neposrednimi naložbami**

Ena izmed oblik so naložbene (hirearhične, investicijske) oblike vstopa, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu.

### ***13.3.1 Lastna podjetja v tujini***

Ta strategija je zelo tvegana in najzahtevnejša oblika vstopa na tuje tržišče, kajti ta strategija vstopa praviloma zahteva od podjetja največjo dodelitev resursov za vstop podjetja na tuje tržišče. Prav tako pa se podjetje z neposrednimi naložbami izpostavlja številnejšim rizikom v primerjavi z drugimi strategijami vstopa. Podjetje se sooča z možnostmi političnih rizikov – od manjših regulativnih sprememb, ki imajo diskriminacijski značaj do tujih firm, pa vse do zaplembe njegovega premoženja. Finančni riziki pa so vse večji zaradi lokalnih omejitev pri prenosu dobička in kapitala v tujino, pa tudi vse spremembe vrednosti lokalne valute imajo lahko negativen učinek na vrednost premoženja v določeni državi. S tovrstnimi problemi so se soočili v Srbiji, kjer imajo prav tako svoje lastno trgovsko podjetje, ki pa je zaradi političnih nemirov v mirovanju. Upajo pa, da bodo lahko kmalu zopet pričeli z njegovim poslovanjem in s tem obnovili sodelovanje s tamkajšnjimi kupci.

Cetis sam nosi vse stroške razvoja in oskrbovanja tujega tržišča, hkrati pa v celoti

razpolaga s prihodki od prodaje izdelkov. Prednosti tovrstne naložbe za investitorja je predvsem dejanski nadzor nad poslovanjem in udeležbo v upravljanju obratov v tujini.

Za lastna podjetja v tujini so se odločili, zaradi naslednjih razlogov:

- v določenih državah pospešujejo nakup domačih izdelkov, kar zahteva lokalno podjetje za oskrbovanje lokalnega tržišča;
- nižji proizvodni stroški v Makedoniji (cenejša delovna sila);
- manjši problemi z neplačevanjem kupcev (direkten stik med kupci in prodajalci, ki so »njihovi ljudje«);

S to strategijo vstopa skušajo čim boljje izkoristiti lokalni tržni potencial določene tuje države. Najpomembnejše pri tej strategiji vstopa je, da so sposobni prenesti svoje znanje v tujino in ga tam tudi organizirati, da so sposobni opravljati učinkovit nadzor ter celotno poslovanje prilagoditi lokalnemu kulturnemu okolju.

V tujini imajo lastna podjetja, kjer imajo 100 % lastniški delež. To so:

#### **a. CETIS ZAGREB, Hrvaška**

Cetis Zagreb je bil ustanovljen leta 1991. Je trgovsko podjetje, ki trži Cetisove izdelke. Prodaja na Hrvaško znaša 21,53 % celotne prodaje Cetisa Celje. V lanskem letu pa je posloval z dobičkom.

Na Hrvaškem so najbolj prodajni proizvodi naslednji (Cetis Celje, 2003):

- |                                |        |
|--------------------------------|--------|
| • računalniški obrazci         | 29,8 % |
| • samolepilne etikete – folija | 24,6 % |
| • samolepilne etikete – papir  | 20,6 % |
| • data mailer kuverte          | 9,5 %  |
| • obrazci plačilnega prometa   | 2,2 %  |
| • ostalo                       | 13,3 % |

#### **b. CETIS TIRANA, Albanija**

Cetis Tirana je bil ustanovljen leta 1995. Je trgovsko podjetje, ki samo trži izdelke, ne izdaja pa račune sam, ampak to dela Cetis Celje. To se je odločilo vodstvo podjetja zaradi tega, ker nismo imeli do nedavnega nobenega »svojega človeka«, ki bi opravljal nadzor nad posli. Prodaja v Albanijo znaša 6,97 % celotne prodaje Cetisa Celje. Velik napredek so v lanskem letu dosegli v Albaniji, saj so povečali prodajo za 7 %. Sodelujejo pa predvsem z državnimi institucijami.

V Albanijo se najbolj prodajajo naslednji proizvodi (Cetis Celje, 2003):

- poslovni obrazci 35,4 %
- igre na srečo 24,1 %
- etikete za steklenice 11,4 %
- računalniški obrazci 9,1 %
- samolepilne etikete – papir 7,9 %
- ostalo 12,1 %

### c. CETIS SKOPJE, Makedonija

Cetis Skopje je bil ustanovljen leta 1991. Je proizvodno in trgovsko podjetje. Nekaj enostavnih proizvodov dela podjetje samo, ostalo proizvajajo v Celju. Prodaja v Makedoniji znaša 3,4 % celotne prodaje Cetisa Celje. V lanskem letu je posloval z dobičkom.

Najbolj prodajni proizvodi v Makedoniji so (Cetis Celje, 2003):

- ovojnine 25,6 %
- samolepilne etikete – papir 23,3 %
- vrednostne tiskovine 18,8 %
- igre na srečo 12,9 %
- ostalo 19,4 %

Iz podjetja v Makedoniji pa pokriva Cetis tudi srbski trg, vendar so pri sklepanju poslov previdni zaradi visokega rizika plačilne sposobnosti podjetij, zato je delež prodaje v Srbiji nižji.

### 13.3.2 Sonaložbe

Pri tej strategiji vstopa gre za deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med lokalnimi in tujimi sonaložbenimi partnerji. Ta oblika vstopa na tuje tržišče omogoča vstop na lokalno tržišče določene države z nižjimi naložbami kapitala v primerjavi s polnim lastništvom obratov v tujini. Največja prednost te oblike vstopa je predvsem v tem, da lokalni partner razpolaga z ustreznim poznavanjem lokalnega tržišča, pogojev delovanja in z ustrezno usposobljeno delovno silo. Tako je omogočen hitrejši vstop na lokalno tržišče in skrajšanje obdobja prilagajanja posebnostim kulture v lokalni državi. Glavna pomanjkljivost je v koordinaciji obeh partnerjev, saj se vsaj nekateri cilji lokalnega partnerja razlikujejo od ciljev Cetisa, torej ciljev tujega naložnika. Želja Cetisa je, da bi bili prisotni ne samo v glavnih mestih, ampak po celotni državi Bolgarije in Madžarske. To pa še sedaj ni v interesu sonaložbenikov, ki jih bodo skušali na različne načine motivirati tako, da se bodo želje podjetja Cetis izpolnile.



Sonaložbeniki so v naslednjih dveh podjetjih:

- **CETIS Tomel, Bolgarija**

Prodaja v Bolgariji je lani padla zaradi privatizacije, zato bodo z aktivnostmi počakali, dokler se razmere pri njih ne uredijo.

- **DRUCKMANN Budimpešta, Madžarska**

Podjetje Druckmann na Madžarskem proizvaja nekatere izdelke iz ponudbe Cetisa, sicer največji delež od prodaje predstavljajo neskončni obrazci ter integrirane tiskovine. V obeh podjetjih ima Cetis Celje 33 % lastniški delež, ki so ga dosegli tako, da so jim dali stroj za proizvodnjo neskončnih obrazcev. Tako da nekaj proizvajajo sami, ostalo pa jim dobavljajo iz Slovenije.

### **13.4 Možne nove strategije vstopa podjetja »Cetis« na tuji trg**

Do sedaj sem navajala samo uporabljene strategije vstopa podjetja Cetis na tuje trge in podala prednosti ter slabosti posamezne strategije vstopa za podjetje. Sedaj pa bi želela nakazati možne nove strategije vstopa na izbrana tržišča, ki bi jih lahko uporabilo podjetje v bodoče. Nakazala pa bom tudi možne rešitve slabosti, ki jih prinašajo uporabljene strategije vstopa na tuji trg.

Napake, ki sem jih opazila pri poslovanju podjetja Cetis s tujino so naslednje:

- ni poiskal vseh možnosti mednarodnega sodelovanja;
- ni izkoristil vseh informacij, ki so jim na voljo;
- ne pozna vseh posebnih potreb in interesov tujih strank, zastopnikov, javnosti;
- ne nudi dovolj pomoči tujim zastopnikom pri razvoju in povečevanju prodaje, raziskovanju novih možnosti trženja ali skrbi za zadovoljevanje strankinih potreb;
- vodstvo podjetja pa tudi meni, da so komercialisti premalo aktivni na terenu, tako da s pomočjo njih dobijo premalo informacij, ki bi jih lahko izkoristili v prid poslovanju, prav tako pa ne opravljajo dobro svoje funkcije nadzora.

Vodstvo podjetja je prepričano, da so provizije posrednikov in zastopnikov previsoke, vendar le-ti niso pripravljeni delati za podjetje z manjšo provizijo. Opažajo pa tudi, da nekateri ne zastopajo dovolj dobro, ali nimajo dovolj znanja, ali pa nimajo interesa. Pri nekaterih poslih celo želijo, da je ta provizija še višja. Zato predlagam, da bi se na tistem tujem tržišču, kjer je posrednikova provizija najvišja (kateri posredniki so to, žal nimam podatka, ker so provizije poslovna skrivnost) in tam kjer Cetis le-ti ne zastopajo dovolj učinkovito, lotili neposrednega izvoza direktno h končnemu prejemniku s pomočjo komercialistov in vodij področij za tuji trg. Če se lotimo neposrednega izvoza končnemu prejemniku, potem moramo najprej narediti dolgoročno kalkulacijo stroškov na eni strani in planiranega prihodka na drugi strani. Prednosti te oblike so predvsem v povečanem nadzoru nad vsemi aktivnostmi marketinga, kar lahko tudi vodi k večjemu prometu in dobičku. Podjetje dela namreč samo z lastnimi izdelki, sami bi lahko izbrali izdelke in tržišča, ki so ustrezna za doseganje Cetisovih mednarodnih ciljev. Vse to pa bi omogočalo aktivno

osredotočenje marketinških naporov na tuja tržišča, večji in hitrejši povratni tok informacij iz ciljnega tržišča pa mu zagotavlja pomembne signale za prilagajanje posameznih elementov strategij zahtevam tujih tržišč. Odpade pa tudi plačevanje provizij posrednikov. Glavna slabost pa so višji stroški, povezani z raziskavo trga, obiski, telefonski razgovori in podobno. Vsekakor pa so te slabosti zanemarljive, če so na tujem trgu aktivni in izrabijo vse prednosti, ki jih prinaša ta strategija vstopa.

Na tistih tujih trgih, kjer bi pa z direktnim izvozom, dolgoročno gledano, imeli višje stroške kot znaša provizija zastopnika oz. posrednika, pa predlagam stimuliranje le-tega tako, da mu pomagajo pri razvoju in povečanju prodaje, raziskovanju novih možnosti trženja, da gredo zraven njega h kupcu in mu s tem pomagajo s svetovanjem, predstavitvijo novih proizvodov ter reševati kupčeve probleme in zadovoljevati njegove potrebe. Komerčialisti namreč veliko bolje poznajo proizvodnjo v tem smislu, da lahko takoj dajo odgovor stranki, kaj se da narediti in kaj ne, ter ji predlagati možno rešitev problema. Varianta pa bi tudi bila povabilo posrednikov in zastopnikov v podjetje, kjer bi lahko potekala izobraževanja obstoječih proizvodov in novosti; »okrogle mize«, na katerih bi se pogovarjali o vseh problemih, na katere naletijo pri svojem delu na terenu. S tem bi gradili na medsebojnem zaupanju, in s tovrstno pomočjo bi lahko dosegli tudi veliko boljši uspeh pri prodaji na tujem trgu.

Ker so na tujih trgih prisotni predvsem v glavnih mestih, bodo širili svoje aktivnosti v druga mesta obstoječih tujih trgov. Na nove trge bodo prodirali z izdelki, ki jim namenjajo več razvojnih aktivnosti. Zaradi težko dostopnih podatkov bom podrobneje podala možne nove strategije vstopa podjetja Cetus na Hrvaškem, v Rusiji in na Poljskem.

## HRVAŠKA

Sedanje gospodarsko stanje na Hrvaškem še vedno zaznamuje slaba gospodarska situacija. Brezposelnost je 19,5 %, družbeni bruto produkt na prebivalca 6.280 USD/letno, zunanja zadolženost 23,6 milijard USD. Poleg tega ima Hrvaška velike probleme s proračunskim primanjkljajem, ki se giblje do 8 % družbenega bruto produkta. Primanjkljaj krpajo s prodajo državnih podjetij, ki pa jih bo kmalu zmanjkalo. Zaradi premočne kune imajo letno 1,5 milijarde dolarjev minusa na tekočem računu plačilne bilance s tujino.

Vse zgoraj naštetu opozarja na to, da je potrebno biti zelo previden pri plasiranju na hrvaški trg. Cetus Zagreb, lastno podjetje Cetisa na Hrvaškem, je stalno prisoten v prodajnih poslih z najboljšimi hrvaškimi podjetji. To so podjetja, ki so zanesljivi plačniki in nimajo nevarnosti za stečaj. Ti so namreč zaznamovali Hrvaško v zadnjih letih. Zaradi slabe gospodarske situacije pa se še podjetje Cetus ni odločil, da bi na Hrvaškem zasnoval tudi proizvodnjo, ali vsaj eno od proizvodnih faz. Dolgoročno bo to potrebno, kajti Hrvati bodo kot narod še dolgo opredeljeni na nakupe od domačega proizvajalca. Državna podjetja lahko na javnih razpisih sprejmejo odločitev o domačem proizvajalcu, če je do 15 % dražji od konkurenta v tujini. Z opravljanjem zadnje proizvodne faze na Hrvaškem bi si Cetus pridobil status domačega proizvajalca. Poleg tega je zelo pomembno in splošno znano, da grafična industrija vse bolj prehaja iz klasičnega tiska na dotiskovanje variabilnih podatkov in elektronske medije. Dotiskovanje variabilnih podatkov in kuvertiranje pa sta povsem lokalnega značaja. Trenutno Cetus Zagreb vrši samo prodajno funkcijo in pa distribucijo blaga, proizvedenega v matičnem podjetju. Vzpostavitev lastne proizvodnje oziroma »personalizacijskega centra« je ena prioriteten nalog za Cetus, če želi povečati plasma na trgu in pa seveda kakovostno vstopiti na trg. To je storitev, ki je v zadnjih letih doživela velik razmah in kamor še naprej usmerjajo razvojne aktivnosti, torej gre za dotiskovanje spremenljivih podatkov (kot so imena in priimki, naslovi, števila, črtne kode, slike, logotipi,

podpisi, itd.) na različne vrste tiskovin. Povečevanje obsega dela na tem področju je zahtevalo vse več administrativnega dela, urejevanje dokumentacije, obveščanje in planiranje tako pri naročnikih kot v Cetisu. Zato so se v Cetisu odločili, da bodo naročnikom omogočili hitrejše, modernejše in poenostavljeno komuniciranje. Nove tehnologije in elektronsko povezave omogočajo prav to.

Prodaja grafičnih proizvodov je zelo specifična. Za prodajo industriji in bančnemu sistemu, ki je v 90 % kupec ni potrebno reklamirati proizvode na televiziji ali v množičnih medijih. Edina prava investicija je investicija v kakovost ljudi, ki znajo prodajati in ki jih je potrebno naučiti, kaj so proizvodne zmožnosti Cetisa s poudarkom na prednostih podjetja v primerjavi s konkurenco na hrvaškem trgu.

Zaradi likvidnosti in investicijsko zelo slabo sposobnega hrvaškega gospodarstva bi Cetus v prihodnje moral sodelovati pri nabavi tiskarskih strojev ali pa pri nabavi strojev, ki se neposredno uporabljajo za »predelavo« oziroma uporabo Cetusovih proizvodov (etiketirke, printerji, kodirni stroji za cene in podobno). Najprej bi bilo potrebno sodelovanje s kupcem pri preoblikovanju proizvodnje ali centra za obdelavo podatkov, tako da kupec začuti potrebo po investicijah. Nato pa Cetus sklene pogodbo s kupcem tako, da se pogovorita, da bo Cetus financiral nakup stroja, ki ga bo kupec odplačeval skozi posel. Konkretno so takšni dogovori potekali s Hrvaško loterijo za nakup OCR čitalcev, s tem pa bi si Cetus zagotovil plasma Loto lističev in OCR rolc. Enaka je situacija v mlekarni Dukat, kjer bi si Cetus z nakupom etiketirke za etiketiranje lončkov, zagotovil pozicijo edinega dobavitelja samolepilnih etiket in pokrovčkov za jogurte.

Cetus Zagreb vsako leto informira potencialne in stalne kupce na letni prezentaciji v Zagrebu o novostih iz proizvodnega programa. Na takšni prezentaciji se zbere 150 potencialnih kupcev, ki se jih potem tudi individualno obiše.

Orientacija Cetisa na hrvaškem trgu na splošno je, da se ukvarja s posli, ki zahtevajo visoko tehnološko opremljenost. Ne morejo konkurirati lokalnim tiskarnam v enostavnih proizvodih. Prav zato je krog potencialnih kupcev skrčen na 400 podjetij, le te pa misli Cetus še naprej neposredno obdelovati s pomočjo Cetisa Zagreba. Poskrbeti bi tudi morali, da bi se število reklamacij razpolovilo. Sredstva, namesto za množično reklamiranje, lahko porabijo za edukacijo ljudi, za poslovna darila, še posebej tistim, ki so zaslužni za nakupe odjemalcev, ter za prezentacije in kakšne poizkusne odtise. Stalno prisotnost in poznavanje si zagotavljajo z neposredno komunikacijo, ki je za Cetus zelo pomembna tako na domačem trgu kot tudi na tujem trgu.

## **RUSIJA**

Rusija je s svojimi 143 milijoni prebivalci ter raznolikim gospodarstvom predmet velikega zanimanja tujih tržišč. Ruski trg je ogromen, vendar z veliko pomanjkljivosti. Tu nekateri omenjajo pravne praznine, skromno kupno moč prebivalstva ter birokracijo, korupcijo in kriminal. Ne glede na številne probleme, povezane z rusko krizo, predstavlja ruski trg enega izmed pomembnejših poslovnih priložnosti za evropsko kakor tudi svetovno tržišče. Večina držav pri trgovanju z Rusijo trguje dolgoročno, kajti samo tržišče je tako veliko in raznovrstno, da ga je kratko ali srednjeročno nemogoče obvladati. Podjetje mora biti pred samim vstopom na ruski trg seznanjen z dejstvom, da Rusija še vedno prestaja spremembe v politični, ekonomski in socialni strukturi, katerih kratkoročno ni moč predvideti, ter da pravna in poslovna infrastruktura popolnoma ne delujeta. Edino trenutno oprijemljivo podlago na kateri je moč graditi poslovne odnose z Rusijo, predstavlja makroekonomsko ravnovesje z dokaj stabilno valuto, ter politično stabilnostjo.

Vodstvo podjetja Cetis je tudi mnenja, da je ruski trg strateško preveč pomemben, da bi se z njega umaknili, tako zaradi velikosti kot tudi zato, ker je Rusija dobro izhodišče za prodor na srednjeazijske trge. Znamka Made in Slovenia pomeni Rusom sinonim za kvaliteto, zato naj država pomaga slovenskim podjetjem (v obliki znižanja davkov ali dajanja izvoznih spodbud), ki tam vztrajajo. Zavedati se namreč mora, da so posli z ruskimi podjetji v normalnih razmerah za slovenska podjetja in s tem posledično tudi za državo in njen proračun visoko profitabilni. Kako pomemben je ruski trg v svetovnem merilu, pove dejstvo, da imajo vsa večja svetovna podjetja v Rusiji svoja hčerinska podjetja ali vsaj predstavništva, s katerimi se trudijo čim bolj in čim hitreje osvojiti skoraj 150 milijonsko populacijo. Prednost je tudi v tem, da nas Rusi vidijo kot najbolj zahodno slovanski narod, govorimo o simpatiji, ki izhaja iz sorodnosti »slovanskih duš« oz. mentaliteti.

Želela pa bi opozoriti na nekatere probleme, na katere mora računati tudi Cetis, ko se podaja na ruski trg:

- neurejena zakonodaja in njeno nenehno spreminjanje (običajne so kraje intelektualne in druge lastnine ter blagovnih znamk);
- korupcija in birokratizacija (oboje zahteva za realizacijo poslov drugačen pristop, kot smo vajeni v urejenih državah);
- problemi z rusko mafijo;
- transport (v tako veliki državi je ta strošek izredno velik);
- nezadostna podpora slovenskim izvoznikom;
- podcenjevanje zahtevnosti ruskega trga (potrebno se je namreč zavedati, da je zahtevnost ruskega trga že na ravni Zahoda, saj so tu prisotna vsa pomembnejša zahodna podjetja);
- pomanjkanje medsebojnega sodelovanja in obveščanja med slovenskimi poslovneži.

Priporočljivo je, da se Cetis pri vstopu na ruski trg, drži naslednjih pravil:

- **PRIMEREN PROIZVOD** – ceneni proizvodi so segment, ki ga obvladajo Kitajci in Korejci. Cetis naj raje prodaja kakovostne proizvode, saj znak Made in Slovenia ni tako neznan, kot nam včasih dopovedujejo.
- **PARTNER** – moramo ga dobro preveriti, saj je v Rusiji na deset tisoč novih podjetij, ki so jih lahko ustanovili z 200 dolarji in je njihova osnovna dejavnost jemanje blaga tujim partnerjem, ki pa ga ti ruski »poslovneži« nikoli ne plačajo.
- **PRAVNI SVETOVALEC** – ki mora Cetis poučiti o pogostih spremembah predpisov in o posebnostih ruskega trga.
- **PRENOS TEHNOLOGIJE** – Rusi se zavedajo nevarnosti brezposelnosti in uničenja domače industrije, zato bodo tujcem počasi omejevali čisto prodajo (v prihodnosti bomo ugotavljali, da so uspešni tisti izvozniki, ki imajo v Rusiji svoje podjetje).
- **PROMOCIJA IMENA PODJETJA CETIS IN S TEM TUDI SLOVENIJE** – sodelovati je potrebo na sejnih v Rusiji, da bi na ta način čim bolje spoznali kakšne so potrebe in zanimanje za tovrstne proizvode.
- **PRIMERNO POVEZOVANJE Z DRUGIMI SLOVENSКИMI PODJETJI** – skupina podjetij, ki deluje skupaj je močnejša in uspešnejša od vsote posameznih podjetnikov, ki med seboj tekmujejo.

Sicer skuša Cetis delovati preko posrednika (podjetje Zovsak), vendar žal niso cenovno konkurenčni, kajti ugotavljajo, da je sicer zanje pomembna kvaliteta, vendar za zmerno

ceno. Verjetno so zaradi posrednikove provizije še bolj nekonkurenčni. Predlagala bi ustanovitev lastnega podjetja s proizvodnjo tistih proizvodov, ki bi bili najbolj prodajni na ruskem trgu (ugotovljeno po vnaprejšnjih raziskavah trga). Kljub potrebnim finančnim naložbam na začetku pa prinaša ta strategija tudi številne prednosti:

- odpadle bi carine ( to bi znižalo cene),
- izkoriščanje lastne primerjalne prednosti (oprema, know-how,...),
- povečali bi lahko konkurenčnost, zato ker bi bila to v bistvu njihova »domača firma«.

Lahko pa bi postali cenovno konkurenčni tudi na ta način, da bi znižali stroške transporta, če se bi osredotočili na ladijske povezave med Koprom in črnomorskimi pristanišči, po Volgi pa bi bil prevoz mogoč tudi do Moskve. Tudi to bi lahko bila zelo velika prednost pred večino zahodnih tekmecev.

## **POLJSKA**

Slovenija in Poljska sta srednjeevropski državi, ki imata veliko skupnega. Obe sta po letu 1990 preživljali transformacijsko krizo ob prehodu v demokratično družbo in tržno gospodarstvo. Zaradi politične in ekonomske dezintegracije sta izgubili tradicionalne vzhodnoevropske trge in sta morali preusmeriti večino zunanjetrgovinskih tokov proti zahodni Evropi. Zaradi velikega števila prebivalstva in vključitve v EU je Poljska ostala najbolj zanimiva država za tuje naložbe v regiji, kar bo vplivalo tudi na diverzifikacijo gospodarske dejavnosti, ki bo šla v smeri intenzivnejšega razvoja proizvodnje izdelkov z višjo dodano vrednostjo. Poljska predstavlja 38,2 milijonski trg, kar je največji trg v CEFTI. Moramo pa poudariti, da možnosti gospodarskega sodelovanja še zdaleč niso izkoriščene in da je potrebno povečati aktivnosti za promocijo podjetij in posameznega blaga. Poljska je stabilen trg, vrednost izvoza se konstantno povečuje. Na Poljskem ima podjetje Cetus svojega predstavnika podjetje CETRA, s katerim sodelujejo že od leta 1993, leta 1999 pa se mu je priključilo še podjetje UNILEVER, oba iz Varšave. Poljska tiskarska industrija, ki se koncentrira predvsem na bližnjo okolico Varšave, se je v zadnjih letih razvijala hitreje kot katerakoli druga veja industrije, zaradi velikih potreb po tiskarskih izdelkih (časopisi, knjige, embalažni materiali in podobno). Še vedno pa se uvažajo tiskarski stroji. Na osnovi raziskave trga pa so ugotovili, da se kažejo velike izvozne možnosti v prodaji različnih tiskovin in etiket v večjem številu barv.

Cetus bi moral najprej na poljskem trgu poskrbeti za promocijo podjetja in posameznih proizvodov, ki so, ugotovljeno po predhodni raziskavi trga, za potencialne odjemalce najbolj zanimivi. Prvi stik s potencialnim odjemalcem bo opravil tako, da bo Cetus pripravil konference, »okrogle mize«, se udeležil različnih sejmov in pošiljal prospekte o novostih glede ponudbe podjetja Cetus direktno potencialnemu odjemalcu. Ko je opravljen prvi stik s potencialnim odjemalcem, pa je zelo pomemben neposredni osebni kontakt z njim. Za ta namen bi morali izobraziti ljudi, ki bi zastopali podjetje Cetus in bili sposobni približati ponudbo Cetisa posameznemu potencialnemu odjemalcu. Ni dovolj, če se izdelke samo ponuja, ampak morajo biti pozorni na specifične potrebe in želje, ki jih ima posamezni kupec. Sodelovati bi morali tudi z grafično industrijo na Poljskem, tako da bi jim mi pomagali pri nakupu tiskarskega stroja za proizvodnjo večbarvnih tiskovin in etiket, po katerih je povpraševanje na tem trgu vedno večje. S tem bi pridobili nekaj odstoten lastninski delež v teh podjetjih in pa možnost dobave Cetusovih proizvodov, ki jih sami še ne proizvajajo. Lahko bi tudi skupno nastopali na tretjih trgih (npr. Rusija). S skupno ponudbo bi bili pri prodaji na teh trgih še učinkovitejši, saj bi zagotovili celovitejšo ponudbo izdelkov in storitev (npr.

design), prav tako pa tudi zmanjšali stroške transporta in raziskav trga, ker se strošek razdeli na dva podjetja.

Letos lahko tudi kupcem na Poljskem in drugod prvič ponudijo končni izdelek, ki je nastal v sodelovanju z zunanjimi sodelavci. To so izdelki, ki jih v kozmetiki poznamo kot t.i. testerje. V Cetisu natisnejo ovojnino, zunanji izvajalec pa jo napolni z vsebino. Tako že v podjetju Cetus pripravijo končni izdelek za naročnika.

Z opisanim programom so izboljšali svojo ponudbo in poskrbeli za celovito rešitev, za kar si prizadevajo s svojim poslanstvom in dejavnostjo.

## 14 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

Podala sem nekaj možnih rešitev, ki bi jih lahko podjetje uporabilo v bodoče, odločitev pa je vendarle v pristojnosti vodilnih, ki se tudi odločajo na osnovi predkalkulacij, interesov podjetja, kot tudi svojih lastnih interesov vodstvenih delavcev.

Zastavljene trditve:

- Predpostavljam, da je strategija vstopa na tuja tržišča dobro zastavljena, kar dokazujejo tudi rezultati poslovanja, saj vrednost izvoza vsako leto narašča. Ta trditev se potrди.
- Predpostavljam, da v primerjavi z domačim trgom, kjer večinoma aktivnosti predstavljata osebna prodaja in neposredno trženje, zahteva vstop na tuje trge višji prag, kar pomeni, da potrebujejo več sredstev, da bi usposobili lastno osebje za še učinkovitejši nastop v tujini. Ta trditev se delno ovrže, predvsem zaradi premalo usposobljenih tržnikov, ki delujejo na zunanji trgovini. Razvoj podjetja in njegove dejavnosti ni mogoč brez usposobljenih in motiviranih zaposlenih, tega se podjetje Cetus dobro zaveda in veliko pozornosti namenja vlaganju v intelektualni kapital.
- Predpostavljam, da podjetje Cetus še ni dovolj storilo glede prepoznavnosti podjetja na tujih tržiščih. Ta trditev se potrди, predvsem zato, ker je ta postopek dolgotrajen. Prav tako podjetje še ni dovolj storilo za svojo promocijo, kar bi sicer lahko, vendar so s tem povezani določeni stroški, ki jih je potrebno v prihodnosti zagotoviti.
- Predpostavljam, da je podjetje Cetus zmožno vzdrževati in krepiti ugled svoje blagovne znamke ter pridobivati nove posle. Zadali so si, da bodo konkurenčno prednost večali z izboljšanjem produktivnosti in zmanjševanjem stroškov, nadaljevali bodo z ustrežno investicijsko politiko, digitalizacijo in izkoriščanjem tržnih priložnosti.

Grafična panoga se je razvila do meje, ko mora svojo ponudbo nadgrajevati z dodatnimi storitvami, organizacijskimi in upravljaljskimi rešitvami. S svojimi izdelki in storitvami je namreč le vmesni člen pri zadovoljevanju potreb končnih kupcev. Nosilno vlogo je tudi v Sloveniji prevzela računalniška tehnologija, čeprav so vlaganja nižja v primerjavi z evropsko ravno. Prihodnost je panogo že ujela. Papir je še vedno osnova prenosa tiskanih informacij, vendar ga dopolnjujejo drugi materiali. Nosilci vsebine bodo v prihodnosti sestavljeni tako, da bo njihova kombinacija dosegla zelene učinke. Še naprej so bodo manjšale količine naročil, zato bo prihajalo do tehnoloških, organizacijskih in logističnih povezav med podjetji.

V letu 1990 je Slovenija pričela pot popolne politične in ekonomske transformacije. V primerjavi z drugimi socialističnimi državami se je Slovenija ob preobrazbi gospodarske strukture v tržni sistem in demokracijo soočala predvsem z naslednjimi problemi:

- sprememba iz regionalnega v nacionalno gospodarstvo,
- izguba trgov bivših držav nekdanje Jugoslavije,
- ustanovitev nove države,
- vstop v EU.

Temeljna usmeritev zunanjetrgovinske politike Slovenije je ustvarjanje pogojev za lažji in konkurenčnejši nastop slovenskega gospodarstva na tujih trgih ter povečevanje izvoza

blaga in storitev na eni strani in sproščanje konkurence na domačem trgu na drugi strani. Aktivnosti za realizacijo teh usmeritev sodijo med glavne tekoče naloge ministrstva. Dejstvo je, da so tržni izzivi v svetu vse večji in zahtevnejši, na primer integracijski procesi in s tem vključitev Slovenije v EU, zato terjajo hitre, domiselne in učinkovite odzive ter podjetniške kot državne sfere delovanja.

Tudi Cetis mora obravnavati mednarodno poslovanje kot izziv, ki je v interesu rasti in razvoja podjetja kot tudi celotnega gospodarstva. Poslovno uspešna bodo namreč tista podjetja, ki bodo v svoje sisteme, strategije in politike vgradila merila svetovnega gospodarstva. Samo najuspešnejša in inovativna podjetja so sposobna mednarodno konkurirati in se uspešno pozicionirati na tujih trgih. Naraščajoče in vse bolj ostre zahteve tržišča zahtevajo fleksibilnost, strokovnost, visoko kakovost in nizke cene. Značilnost tržišč, ki se je v zadnjih letih spremenila, je vse manjša razlika v cenovnem razmerju med domačim in tujim trgom. Zato v Cetisu pričakujejo, da se bo v prihodnosti zmanjšalo število majhnih tiskarn. Večje grafične hiše, kamor spada tudi Cetis, vlaga v analize perspektiv nadaljnega razvoja in svojih sposobnosti, da lahko zagotavljajo celovite rešitve za svoje kupce. V iskanju rešitev in razvijanje celostnih konceptov se namreč usmerjajo evropski in svetovni trendi, ki jim že in še bodo sledili v Cetisu. Ravno zaradi omejenosti našega trga in še vedno večjega deleža prodaje na domačem trgu se bodo morali prilagajati tako eni kot drugi vrsti kupcev. Tujim podjetjem in globalizaciji so se postavili ob bok s fotovrečkami, ki jih prodajajo podjetju Grapha, v Nemčijo.

Cetis se je odločil za vstop na tuji trg zaradi pritiska konkurence, prekomernih zmogljivosti, padajoče domače prodaje in zasičenega domačega trga. Podjetje pa vstopa na tuje trge z različnimi strategijami vstopa. O strategiji vstopa se odloča vodstvo podjetja z vodji izvozne službe glede na izbrano ciljno tržišče. Najpomembnejša ciljna tržišča izbira podjetje predvsem na področju vzhodne Evrope in na ozemlju bivše Jugoslavije, velika želja Cetisa je tudi širitev prodaje na področje zahodne Evrope. Seveda pa je potrebno izbrati »prave« strategije vstopa, torej takšne, ki bodo omogočile izrabo vseh tržnih priložnosti na izbranem tujem tržišču, prinašati pa morajo tudi ustrezen promet in profit, ki ga dosega s prodajo izdelkov. Pri nepravilni izbiri strategije vstopa lahko namreč napravijo preveč škode podjetju, kajti stroške povzroči tako vstop na tuje tržišče, kot tudi umik iz posameznega tujega tržišča, če je bila sprejeta odločitev nepravilna. Zaradi pomembnosti pravilne izbire strategije vstopa na posamezno ciljno tržišče, morajo te izbire temeljiti na ustreznih kalkulacijah, analizah in raziskavah trga. Te pomembnosti pa se morajo zavedati tako vodstvo podjetja, kot tudi vsi tržniki zaposleni v izvozni službi.



## 15 LITERATURA IN VIRI

- Bobek, Vito in Janez Potočnik. 1996. *Slovenija. Strategija ekonomskih odnosov s tujino. Od pridruženega do polnopravnega članstva Slovenije v EU*. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj.
- Cetis Celje. 2000 *Letno poročilo*. Celje: Cetis, d.d.
- Cetis Celje. 2001 *Letno poročilo*. Celje: Cetis, d.d.
- Cetis Celje. 2002 *Letno poročilo*. Celje: Cetis, d.d.
- Cetis Celje. 2003 *Letno poročilo*. Celje: Cetis, d.d.
- Cetis Celje. 2003. *Ponudba podjetja Cetis*. [www.cetis.si](http://www.cetis.si) (15.06.04)
- Dubrovski, Drago. 2000. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo Portorož.
- DZS. 1994. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Ernest Dichter. 1993. *Izvirne poti do novih tržišč*: Državna založba Slovenije.
- Ješovnik Peter, 2001. *Osnove mednarodnega trženja*. Visoka šola za Management v kopru, 2000
- Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing*. Maribor: EPF.
- Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni strateški marketing. V Ekonomija in poslovne vede 1. del*. Maribor: EPF.
- Kenda, V. in Vito Bobek. 1997. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: EPF.
- Kongan Page. 2003. *The Handbook Of Country Risk 2003*. London: Kongan Page Limited.
- Kralj, Janko. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: EPF.
- Makovec Brenčič Maja, Tone Hrastelj. 2003 *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba
- Mickelwait John & Adrian Wooldridge. 1996 *Guruji Managementa- Modreci ali šarlatani? Didakta, 2000*
- Tavčar I Mitja 2000. *Strategija trženja. Druga predelana izdaja*. Visoka šola za management v Kopru
- Tavčar I. Mitja 1999. *Razsežnosti strateškega managementa. Druga predelana izdaja*. Visoka šola za management v Kopru
- Vežjak, Danilo. 1973. *Trženje v mednarodni menjavi*. Maribor: Obzorja.
- Vežjak, Danilo. 1986. *Mednarodno trženje, Prva knjiga: Analiza*. Maribor: EPOK, Založba obzorja.
- Vežjak, Danilo. 1987. *Mednarodno trženje II*. Maribor: Založba obzorja.
- Shreiter Tom . 1996. *Veliki Al pove vse*. Ljubljana: Lisac&Lisac