

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ŠIRITEV PRODAJE NA  
TUJI TRG

ALEKSANDER PEČARIČ

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

# ŠIRITEV PRODAJE NA TUJI TRG

Aleksander Pečarič

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski



## POVZETEK

Zaostrena konkurenca, nasičenost domačega trga ter potreba po širšem krogu kupcev privede do potrebe po mednarodnem delovanju. Zaključna projektna naloga obravnava projekt širitve delovanja podjetja na tuji trg. Naloga je sestavljena iz dveh delov, pri čemer je prvi del teoretični. Ukvarjal sem se s teoretičnimi pristopi pri ključnih dimenzijah internacionalizacije, ki so pomembne za celotno razumevanje tega procesa. Drugi del pa predstavlja študijo primera, ki je sicer realen projekt širitve mojega podjetja. Uspešna prodaja na domačem trgu še ni zagotovilo, da bo tako tudi na tujih trgih. Uporabiti je potrebno lokalnemu trgu prilagojen marketinški in managementski pristop, ki se pogosto zanemarljivo. Nepravilen pristop lahko v veliki meri vpliva tudi na poslovanje matičnega podjetja. Na osnovi SPIN analize sem primerjal prednosti in slabosti ustreznih načinov, ki bi bil primerni za naš način poslovanja. Izziv naloge je bil ne samo opredeliti možne načine vstopa na tuji trg, ampak izbrati obliko, ki bi v tem kriznem obdobju za gospodarstvo predstavljala najmanjše možno tveganje za matično podjetje. Ključ do uspešne širitve je temeljita priprava in celovit pristop.

*Ključne besede:* internacionalizacija, strateške povezave, hrvaški trg, mala podjetja v mednarodnem poslovanju.

## SUMMARY

Strained competition, satiation of domestic market and a need of wider circle of buyers lead to the need of international activity. This closing project thesis has been dealing with a project of spreading of a company's working to a foreign market. The thesis consists of two parts; the first one is theoretical. I have been dealing with theoretical approaches to key dimensions of internationalization that are important for the whole understanding of this process. The second part represents a study case, which is a quite realistic project of spreading of my enterprise. An adjusted market and management approach to the local market has to be used which is frequently neglected. An incorrect approach can influence business of the main enterprise a great deal. According to the SPIN analyses, I have been comparing advantages and disadvantages of the appropriate ways that would be preferable to our way of enterprise. The challenge of the thesis has been not only to state some possible ways of entering the foreign market but to choose a shape that would represent the smallest possible risk for the central enterprise in the crises period. The key to the successful spreading is a thorough preparation and a complete approach.

*Key words:* internationalization, strategic connections, Croatian market, small enterprises in international operation

**UDK:** 339.9(497.5)(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilj projektne naloge .....	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	2
1.4	Omejitve in opažanja pri obravnavanem problemu .....	3
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča mednarodnega poslovanja .....</b>	<b>5</b>
2.1	Mednarodno poslovanje .....	5
2.2	Mala podjetja v mednarodnem poslovanju .....	6
2.3	Nagibi za mednarodno poslovanje .....	7
2.4	Merila za izbor tujih trgov .....	9
2.5	Različni načini vstopa na tuji trg.....	10
<b>3</b>	<b>Predstavitev podjetja Orka, Aleksander Pečarič s. p.....</b>	<b>17</b>
3.1	Zgodovina podjetja.....	17
3.2	Dejavnost podjetja in organiziranost.....	18
3.3	SPIN analiza .....	19
3.4	Osnovna strateška vprašanja .....	22
<b>4</b>	<b>Vstop na tuji trg .....</b>	<b>25</b>
4.1	Prvi koraki pri vstopu na tuji trg .....	25
4.2	Raziskava ciljnega trga.....	25
4.2.1	Analiza okolja .....	26
4.2.2	Analiza konkurence .....	29
4.2.3	Opredelitev prodajnega programa.....	30
4.2.4	Tveganja.....	30
4.3	Merila za izbiro načina vstopa na tuji trg za moje podjetje.....	31
4.4	Izbira ustreznega vstopa na trg.....	31
4.5	Marketinški pristop .....	38
4.6	Oblikovanje cen in prodajni pogoji.....	38
4.7	Navedba ključnih ugotovitev .....	40
<b>5</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>46</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1	Temeljne odločitve internacionalizacijskega procesa .....	9
Slika 2.2	Nadzor in tveganje pri metodah vstopa na tuje trge .....	11
Slika 2.3	Strateško partnerstvo za doseg lastnih ciljev in skupnega cilja.....	13
Slika 3.1	Zastopstva podjetja Orka, Aleksander Pečarič s. p. ....	17
Slika 3.2	Grafični prikaz razmerij med strankami in zastopanimi podjetji .....	18
Slika 3.3	Organiziranost podjetja Orka, Aleksander Pečarič s. p.....	19

## **TABELE**

Tabela 3.1	SPIN Analiza podjetja ORKA, Aleksander Pečarič s. p. ....	20
Tabela 4.1	SPIN analiza modela posrednega izvoza.....	32
Tabela 4.2	SPIN analiza modela neposrednega izvoza .....	33
Tabela 4.3	SPIN analiza modela neposrednih tujih naložb.....	34
Tabela 4.4	SPIN analiza modela zavezništev s tujimi partnerji .....	35
Tabela 4.5	Prikaz organiziranosti s strateškim partnerjem in zastopanimi podjetji.....	37

## **GRAFI**

Graf 4.1	Primerjava števila podjetij, ki se ukvarjajo s predelavo plastičnih mas v Sloveniji in na Hrvaškem .....	28
Graf 4.2	Interna klasifikacija velikosti podjetij – primerjava opremljenosti podjetij v Sloveniji in na Hrvaškem .....	29

## **KRAJŠAVE**

s. p. samostojni podjetnik posameznik

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Širjenje prodaje ali poslovanja na tuje trge oziroma internacionalizacija je postala primarno gonilo globalne ekonomije in konkurenčnosti v sodobnem času. Zaostrena konkurenca, nasičenost domačega trga, zmanjšana kupna moč, potreba po širitvi in zagotavljanju rasti so samo nekateri izmed razlogov, zaradi katerih morajo podjetja intenzivno razmišljati o možnostih delovanja tudi zunaj Slovenije. Ob tem je potrebno upoštevati več dejavnikov, kot so nagibi za mednarodno poslovanje, različne oblike vstopa na tuji trg in ustrezna vstopna strategija. Strateško naravnani projekti internacionalizacije so zahtevni praktično z vseh vidikov – s seboj prinašajo tveganje in stroške. Oboje pa neposredno vpliva na rezultate matičnega podjetja. Pri odločanju za delovanje na tujih trgih so majhna podjetja precej v drugačnem položaju kot velika. Zaradi omejenih dostopov do različnih virov (človeški, finančni, raziskave itd.) in težav, povezanih z dostopom do podatkov o trgih, se srečujejo z večjimi težavami v primerjavi z velikimi podjetji in korporacijami. Odločitev, na kakšen način bo podjetje izvedlo projekt internacionalizacije, je odvisna predvsem od zmožnosti podjetja in zastavljenih ciljev. Izredno pomembna je temeljita priprava in načrtovanje.

V zaključni projektni nalogi sem na podlagi teoretičnih izhodišč izdelal projekt širitve prodaje na tuji trg za svoje podjetje. Predstavil sem nagibe za mednarodno poslovanje, možne načine vstopa na tuji trg in opredelil strategijo za vstop. Diplomaska naloga je sestavljena iz dveh delov, pri čemer je prvi del teoretični. Drugi del pa zajema študijo primera, ki je sicer realen projekt širitve mojega podjetja. Izziv naloge je ne samo opredeliti možne načine vstopa na tuji trg, ampak izbrati obliko, ki bo v tem kriznem obdobju za gospodarstvo predstavljala najmanjše možno tveganje za matično podjetje.

Uspešna prodaja na domačem trgu še ni zagotovilo, da bo tako tudi na tujih trgih. Zato se mora podjetje prilagoditi tujemu okolju. Uporabiti je potrebno lokalnemu trgu prilagojen marketinški in managementski pristop, ki se pogosto zanemarja. Nepravilen pristop lahko v veliki meri vpliva tudi na poslovanje matičnega podjetja. Ugotovitve bom kasneje predstavil tudi poslovnim partnerjem, katere zastopam.

## 1.2 Namen in cilj projektne naloge

Kot samostojni podjetnik opravljam dejavnost posredovanja pri prodaji industrijske opreme že od leta 1996. Ves ta čas sem v sklopu svojega poslovanja pridobil vrsto zastopstev za tuje proizvajalce industrijske opreme, predvsem na področju predelave plastike. Sam nimam lastne proizvodnje in se ukvarjam predvsem s prodajo opreme podjetij, katere zastopam. Študija primera temelji na razširitvi prodaje te opreme na tuji trg, predvsem na Hrvaško. Želja po širitvi je obstajala že vrsto let. Pa tudi s strani

proizvajalcev opreme, katere zastopam, so se porajale ideje, da bi prevzel prodajo še za sosednje države. Dodatna spodbuda pa se je pokazala v sredini leta 2008 ob začetku gospodarske krize. Ta se je pri mojih strankah najprej pokazala na področju avtomobilske industrije.

Namen zaključne projektne naloge je na osnovi teoretične razprave in uporabe konkretnega primera preučiti pogoje za uspešno širitev prodaje opreme na tuji trg potem, ko se je na domačem pokazala kot uspešno. Predstavil sem nagibe, ki povedejo podjetje v delovanje izven domačega trga, možne načine vstopa na tuji trg ter strategije vstopa, ki morajo biti prilagojene potrebam lokalnih kupcev. Na čim bolj nazoren način sem skušal opisati, kakšne možnosti ima majhno podjetje, ki deluje v konkurenčni dejavnosti za širitev prodaje na tuji trg.

Cilj zaključne projektne naloge je analizirati primerne oblike vstopa na tuji trg za mala podjetja. S pomočjo konkretnega primera širitve prodaje na hrvaški trg za svoje podjetje, želim ugotoviti najprimernejšo obliko in strategijo vstopa, ki bo hkrati predstavljala najmanjše možno tveganje za matično podjetje. Pri tem sem odgovoril na nekatera ključna vprašanja:

- kateri so nagibi za mednarodno poslovanje mojega podjetja,
- katera merila moramo upoštevati pri izbiri tujega trga
- na kateri trg bomo razširili prodajo,
- kakšen način bi bil najprimernejši za vstop na izbrani trg,
- kakšna bi bila strategija vstopa ter cenovna politika.

### **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

Širitev prodaje na tuji trg je aktualen projekt za moje podjetje že od sredine leta 2008. Od takrat aktivno zbiram informacije o strankah in konkurenci na potencialnih trgih v obliki referenčnih obiskov pri prihodnjih strankah.

Pri pisanju zaključne projektne naloge sem teoretični del oblikoval na podlagi sekundarnih podatkov, pridobljenih iz že znane literature in informacij, ki sem jih prejel pri predmetu »Mednarodno poslovanje«. Poleg tega sem se posluževal še metode študije primera, posploševanja, specializacije in komparacije na podobnih primerih. Praktični del je v veliki meri slonel na teh informacijah in mi je bil v pomoč pri oceni primernosti ciljnih tržišč, oblike vstopa ter strategije. Kot dodaten vir informacij so mi bili v pomoč tudi: gospodarska in obrtna zbornica v ciljni državi ter poslovni imeniki.

## 1.4 Omejitve in opažanja pri obravnavanem problemu

Omejitve:

- pri izdelavi zaključne projektne naloge nisem naletel na večje ovire, saj sem združil že preverjene podatke iz teorije z večletnimi delovnimi izkušnjami na tem področju,
- ker je bil obravnavan le en primer, popolna generalizacija dobljenih rezultatov na druga podjetja ali primere ni mogoča,
- po pričakovanjih sem imel težave pri pridobivanju točnih podatkov nakupovalnih navad podjetij v tujini,
- pri analiziranju ciljnega trga sem imel omejen dostop informacij o delovanju konkurence na ciljnem trgu. Mednarodna podjetja delujejo v svojem, dokaj zaprtem, svetu in svoja organizacijska ter druga dognanja, ki jim omogočajo uspešno delovanje v poslovnem svetu, neradi posredujejo drugim.

Opažanja:

- za izdelavo projektne naloge sem imel na voljo dovolj domače in tuje literature,
- ugotovitev iz sekundarnih virov nisem posebej preverjal.

Projekt širitve prodaje na tuji trg temelji na temeljni tezi, da bo to pozitivno vplivalo na poslovanje matičnega podjetja. Cilj širitve bo seveda ustvarjanje dodatnega dobička, pa tudi sama rast podjetja.

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz petih poglavij. Po začetnem uvodnem poglavju bom predstavil teoretična izhodišča mednarodnega poslovanja. To poglavje opredeljuje osnovne pojme internacionalizacije, nagibe za mednarodno poslovanje, merila za izbor tujih trgov ter opis različnih načinov vstopa na tuji trg.

Tretje poglavje zajema predstavitev mojega podjetja in opredelitev osnovnih strateških vprašanj. V naslednjem poglavju pa sem podrobneje predstavil realen projekt širitve prodaje svojega podjetja na tuji trg ter navedel ključne ugotovitve.

Peto poglavje je zaključni del projektne naloge, v katerem podajam pregled dela, sklep in zaključne misli, ki so nastale med izdelovanjem naloge.



## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA MEDNARODNEGA POSLOVANJA

### 2.1 Mednarodno poslovanje

Zaostrena konkurenca, spremembe na domačem trgu, nasičenost, potreba po širitvi in zagotavljanju rasti so samo nekateri izmed razlogov, zaradi katerih morajo podjetja intenzivno razmišljati o možnostih delovanja tudi zunaj meja Slovenije. Projekti internacionalizacije so zahtevni praktično z vseh vidikov. S seboj prinašajo tveganje in stroške, oboje pa neposredno vpliva na poslovne rezultate matičnega podjetja. Prav zaradi tega je ključnega pomena temeljit premislek in sistematično načrtovanje vstopa na tuji trg. Vse to zahteva veliko vložkov, strokovnega in povsem specifičnega znanja.

Organizacija preživi in je uspešna, če svojim udeležencem v menjalnih razmerjih nudi več enakih ali drugačnih koristi od njene tekmice. Vsaka organizacija deluje v okolju, ki pa v današnjem času postaja vedno bolj dinamično in kompleksno (Strebel 1992, 9-22). Organizacija lahko povzroča spremembe ali pa se nanje odziva. Vplivi na organizacijo so lahko zanjo ugodni ali pa neugodni. Razlogi za spreminjanje so lahko zunanji (spreminjajo se interesi konkurentov, dobaviteljev, odjemalcev) ali pa notranji (spremenijo se potrebe sodelavcev, ustvarja se novo znanje itd.). Zaradi vpliva sprememb v okolju na podjetje se mora management stalno prilagajati in odzvati na zaznane spremembe, strateške odločitve pa mora sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah (Biloslavo 2006, 342-343).

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovinski način (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (npr. proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo dve ali več držav. Netrgovinski način, ki hkrati ne bi bil neločljivo povezan še z medsebojnim trgovanjem, je v praksi sila redek primer. Mednarodno poslovanje je zato širši pojem od mednarodne menjave (tudi zunanje trgovine, mednarodne trgovine), ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem smislu, torej tudi posebne zunajtrgovinske posle (Dubrovski 2006, 15).

Pri globalizaciji gre poleg geografskega širjenja aktivnosti preko nacionalnih meja, tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, za kakovostne spremembe. Torej lahko sklepamo, da je globalizacija posledični proces internacionalizacije in zato mnogi, ko govorijo o globalizaciji, mislijo na visoko stopnjo internacionalizacije. Definiramo jo lahko kot: (1) večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost; (2) globalno internacionalizacijo; (3) proces, ki krepi povezanost in terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na povsem nov način; (4) proizvodnjo v osnovi enakih produktov za domačo porabo in tujino, kjer pa se že delno

prilagaja lokalnim okusom in navadam (Svetličič 2001, 634). Naraščajoča globalizacija ekonomskih dejavnosti terja tudi funkcionalno povezovanje med mednarodno razpršenimi gospodarskimi dejavnostmi in je torej nadgradnja internacionalizacije.

Podjetja sama zase v današnjem času težko preživijo, zato postajajo strateške povezave ne le vse bolj zanimive, ampak za večino podjetij že nuja. Kot navaja Hrastelj (2001, 195-196), medpodjetniške strateške povezave v najširšem pomenu besede zgodovinsko niso novost. Prvi primeri zavezništev so se izvajali že v 19. stoletju, in sicer na področju izkoriščanja nafte in rudnin. Posamezna podjetja sama niso razpolagala z dovolj kapitala ali pa so ocenjevala, da je tveganje preveliko.

Mednarodni trgi so zelo dinamični, zato se tudi oblike mednarodnega poslovanja spreminjajo, njihova izbira pa povečuje. Teorije internacionalizacijskega procesa temeljijo večinoma na modelu zmanjševanja tveganja. Ti modeli predpostavljajo postopnost in nadzor mednarodnega prodora (Manolova et al. 2002). Tako se podjetja odločajo za izvoz v države, ki so geografsko in kulturno najbližje domačemu trgu, kar zahteva tudi manjše investicije. S pridobivanjem mednarodnih izkušenj se začnejo podjetja širiti v okviru koncentričnih krogov v države, ki so že bolj oddaljene in zahtevajo že več sredstev.

## **2.2 Mala podjetja v mednarodnem poslovanju**

Opredelitev malih podjetij, ki igrajo pomembno vlogo v domačih narodnih gospodarstvih praktično v vseh državah sveta in ki se v strokovni literaturi in poslovni praksi največkrat obravnavajo skupaj s srednjimi podjetji, se po posameznih državah velikokrat precej razlikuje. Največkrat je kriterij število zaposlenih (v Belgiji, na Danskem in Irskem ima npr. malo podjetje do 50 zaposlenih, v Avstraliji, Kanadi in Nemčiji do 100, na Švedskem in Nizozemskem spadajo med mala in srednja podjetja tista z do 200 zaposlenimi, na Japonskem z do 300 zaposlenimi, v Franciji, Italiji in ZDA pa z do 500 zaposlenimi; (Cavusgil 1993, 22)), naletimo pa tudi na druga (dodatna) merila, kot so položaj v panogi, neodvisna ali odvisna rast, način vodenja, bilanca stanja, in obseg naložb v osnovna sredstva, letni prihodek ipd. Ponekod obstaja tudi razlikovanje celo med štirimi skupinami podjetij: mikro (manj kot 10 zaposlenih), mala (10-99), srednja (99-499) in velika (nad 500).

Po slovenskem Zakonu o gospodarskih družbah je velika družba tista, ki ni niti majhna niti srednja.<sup>1</sup> V vsakem primeru so velike družbe banke, zavarovalnice in družbe, ki so dolžne izdelati konsolidarno letno poročilo. Najbolj pogosta oz. osnovna razlika med malim in velikim podjetjem je v obsegu in razpoložljivosti materialnih in nematerialnih sredstev (resursov), ki velikim podjetjem omogočajo bistveno večjo

---

<sup>1</sup> Opredelitve malih podjetij, ki zelo variirajo glede na avtorja ali kontekst, niso pravilne ali napačne, temveč le bolj ali manj uporabne (Buckley 2003, 89).



specializacijo posameznih poslovnih funkcij, kot to velja za mala podjetja (Dubrovski 2006, 76-78).

Pri odločanju za delovanje na tujih trgih so tako mala podjetja v precej drugačnem položaju kot velika podjetja in korporacije. V primerjavi z večjimi podjetji imajo navadno manjše zmožnosti zagona celovitega poslovanja na mednarodni ravni. Omejitve se kažejo predvsem v finančnih sredstvih, pomanjkanju ljudi ter raziskav trga. Prav iz tega razloga se veliko malih podjetij ne odloča za mednarodno delovanje, čeprav je njihov položaj na domačem tržišču dobro utrjen.

### **2.3 Nagibi za mednarodno poslovanje**

Razlogov, zakaj se neko podjetje odloči za širitev svojega poslovanja prek meja svoje države, je več. Ti so lahko zunanji ali notranji. Med zunanje lahko uvrstimo značilnosti domačega trga (zasičenost, velikost, konkurenca ...), gospodarsko-politično okolje v domači in ciljni državi, specifične značilnosti posamezne dejavnosti (sedanje stanje in pričakovani trendi). Med notranje razloge pa lahko štejemo strategijo razvoja in zagotavljanje nadaljnje rasti podjetja, formalne in neformalne povezave ter poznanstva in druge priložnosti.

Najpogostejši nagibi so:

- povečanje prihodkov,
- povečanje obsega zaposlitve,
- ogroženost tržnega položaja na domačem trgu.

Pri iskanju motivacije vsakega podjetja za internacionalizacijo se v večini primerov omenja dobiček. Dobiček pa ni edini in zadosten motiv za razširitev poslovanja na »neznan« trgišča. Avtorji Muhlbacher, Leihs in Dahringer (2006) v iskanju razlogov zaradi povečanja internacionalizacije v prejšnji dekadici ugotavljajo, da obstajajo štirje gonilni razlogi:

- relativna zasičenost tržišča v mnogih visoko razvitih deželah, kar je povzročilo omejeno možnost rasti na lokalnih tržiščih,
- tehnološke spremembe, ki so povečale dostopnost komunikacij in dostop do znanja preko nacionalnih meja,
- povečanje konkurenčnosti tako na lokalnem kot mednarodnem tržišču, kar je prisililo podjetja, da globalizirajo svoje poslovanje v njihovi želji po boljšem poslovanju.

Ta pristop ugotavljanja motivacije pa ni edini. Več avtorjev (Hollensen 2001; Ruzzier, Antončič in Konečnik 2006) v svojih delih ugotavlja, da podjetja delujejo internacionalno zaradi proaktivnih in reaktivnih motivov. Proaktivni faktorji nastajajo znotraj podjetja kot želja po spremembah, v želji po čim boljši izkoriščenosti svojih

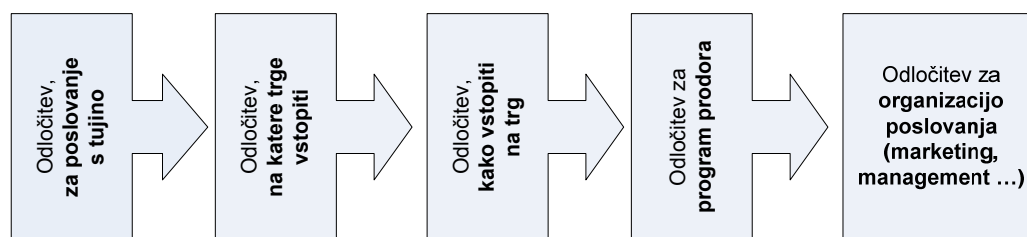
notranjih rezerv, medtem ko na drugi strani reaktivni motivi nastajajo kot odgovor na zunanje vplive in odgovore nanje. Podrobno si ti motivi opredeljeni na naslednji način:

a) Proaktivni vzroki

- Spodbuda in motiv managementa,
- tehnološke zmožnosti: če ima podjetje specifično znanje, je to velika prednost pri vstopu na trg, vendar je ta prednost časovno omejena,
- zmožnosti tujih tržišč in dostop do pravih informacij: podjetja se po navadi odločajo za vstop na tržišča, ki so podobna lokalnemu. Potrebna pa je dobra analiza ciljnega tržišča, da se ustrezno prilagodi marketinški in managementski pristop,
- davčne olajšave: nižje davčne stopnje lahko omogočajo višje dobičke,
- internacionalizacija kot strategija rasti,
- ekskluzivne informacije o tujih trgih.

b) Reaktivni vzroki

- Dobiček in rast podjetja,
- pritisk konkurence je eden izmed osnovnih vzrokov, ki podjetja neposredno prisili v mednarodne aktivnosti,
- omejenost in zasičenost domačega trga. Domači trg je zaradi nenehne rasti zasičen in podjetje je prisiljeno poiskati tržno nišo za svoje proizvode, da lahko podaljšuje življenjski cikel proizvoda oziroma poveča število ponovitev pri storitvenih dejavnostih,
- proizvodne kapacitete so predimenzionirane in potrebno je priskrbiti nove priložnosti za svoje produkte,
- zmanjševanje vplivov sezonskih gibanj za proizvode, za katera so značilni ti vplivi,
- bližina kupcev (psihološka razdalja).
- izkoriščanje tečajnih nihanj.

**Slika 2.1** Temeljne odločitve internacionalizacijskega procesa

Vir: Slavnič 2002, 52.

## 2.4 Merila za izbor tujih trgov

V teoriji izbora ciljnih trgov se pojavlja veliko različnih pristopov različnih raziskovalcev. Ko se podjetje prvič odloči za vstop na tuji trg ali pa želi razširiti število držav, v katere bo izvažalo, mora najprej med potencialnimi trgi izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo njegovim namenom, nato je treba le-te še selekcionirati. Posledice nepravilne izbire trga so lahko za podjetje zelo resne. Iz mednarodne prakse je znano, da osvajanje tujega trga traja v povprečju 3-4 leta, saj podjetje šele po tem obdobju doseže izvozne količine in vrednosti, ki omogočajo donosnost izvoznega posla oz. trga. Prvo leto je v tipičnem primeru namenjeno raziskovanju trga, iskanju potencialnih zastopnikov ali odjemalcev, začetnemu tržnemu komuniciranju in razvoju blagovne znamke itd., medtem pa razen vzorčnih pošiljk (običajno brezplačnih) podjetje dejansko na trg pravega izvoza še ni realiziralo. V drugem letu so lahko izvožene že posamezne pošiljke, ki pa v celoti še ne prinašajo dobička, saj so pogosto potrebna še dodatna vlaganja v trg bodisi v obliki stroškov ali pa posebnih popustov za prve količine. Tretje leto se že lahko približamo takšnemu obsegu izvoznih količin in vrednosti, ki v celoti gledano že prinaša na letnem nivoju pozitiven izid (Dubrovski 2006, 161).

Pri izbiri ciljnih trgov je posebej pomembno, da se zavedamo, da se le-ti lahko občutno razlikujejo od domačih. Te razlike pa lahko ključno vplivajo na izbiro (Ruzzier, Antončič in Konečnik 2006). Izbor in ocenjevanje posameznega tržišča temeljita na politiki vsakega posameznega podjetja. Poslanstvo vsakega od njih definira, katere produkte bodo ponujali na določenem tržišču, kakor tudi glavne cilje in njihove prioritete. Management podjetja v tej presoji odigra vlogo določevalca in definira, kateri produkti bodo trženi na določenem tržišču in s kakšnim namenom.

Namen načrtnega izbiranja tujih trgov je torej najprej izločiti trge, ki za izvoznika niso sprejemljivi ali zanimivi, in sestaviti prednostni seznam najpomembnejših. Na ta način je podjetju omogočena učinkovitejša uporaba marketinških sredstev, saj se elementi marketinškega spleta prilagajajo in usmerjajo k tistim skupinam odjemalcev (segmentom), ki veljajo za najbolj perspektivne. Segmentiranju trgov, ki običajno

temelji na makroekonomskih kazalcih in preliminarni oceni poslovnih možnosti, sledi segmentiranje izbranih (selekcioniranih) potencialnih zanimivih trgov. S tem postopkom oblikujemo homogene enote - segmente. Segmenti so po izbranih merilih enovite ali podobne skupine odjemalcev, ki morajo biti dovolj veliki, da so lahko potencialno donosni, prepoznavni, merljivi in dosegljivi, te pa opredelimo kot izbrane ciljne skupine. Izbrana ciljna skupina odjemalcev pa je tisti del trga, kateremu prilagajamo marketinški splet in marketinški program.

## **2.5 Različni načini vstopa na tuji trg**

Eno izmed osnovnih strateških vprašanj v mednarodnem poslovanju je odločitev o načinu vstopa v mednarodne relacije. Ta odločitev ponavadi sledi opravljeni izbiri ciljnih trgov, čeprav se seveda lahko obe strateški vprašanji rešujeta vzporedno in v soodvisnosti. Podjetje ima načeloma na voljo široko paleto možnosti, kako vstopiti na izbrani 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 značilnosti sestavin okolja, značilnosti in posebnosti izdelkov (storitev), značilnosti in posebnosti trgov, strateških usmeritev podjetja in zmožnosti podjetja.

Po nekaterih raziskavah (Albaum, Strandskov in Duerr 1998, 205) poteka izbira načina vstopa po naslednjih pravilih:

- naivno pravilo: podjetje uporablja enak način vstopa na vseh tujih trgih, pri čemer se zanemarjata 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,
- strateško pravilo: vsi alternativni načini so sistematično primerjani in ovrednoteni pred izborom glede na razpoložljivost sredstev, tveganja in cilje podjetja.

Zaradi omejenih materialnih in nematerialnih sredstev ter nasploh obsega poslovanja mala podjetja običajno največkrat uporabljajo pragmatično in v mnogih primerih naivno pravilo (Hollensen 1998, 206).

Pri vstopu na tuji trg ne gre zgolj za odločitev o tem, na kakšen način bo podjetje začelo prodajati izdelke (storitve) na tem ciljnem trgu, temveč se nanaša tudi na: obseg aktivnosti, način izvajanja aktivnosti, vrstni red aktivnosti, obseg prilagoditve lokalnim značilnostim, ustreznost predlaganega modela strateškim usmeritvam in organiziranosti poslovnega sistema ipd. (Dobrovski 2006, 183-184).

Že po naravi so nekatera podjetja bolj nagnjena k prevzemanju tveganja kot druga. Dawson (1994) ugotavlja, da je stopnja tveganja povezana z metodo vstopa in ima pomembne posledice za proces strateškega odločanja ter končno na poslovni uspeh podjetja. Za metode vstopa, ki vključujejo visoke stopnje tveganja, je pričakovati obsežna planiranja in raziskave (Evans, Treadgold in Mavondo 2000). Najpomembnejše razlike v načinih vstopa podjetja na mednarodne trge so v stopnji vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnosti nadzora in stopnjo tveganja. Ugotovljene so povezanosti med posameznimi kategorijami, in sicer višja je stopnja vključenosti v mednarodne aktivnosti, večja je možnost nadzora in večje je tveganje zaradi večje uporabe resursov. Pri odločanju o obliki vstopa mora podjetje poiskati odgovore na naslednja temeljna vprašanja:

- Kakšno stopnjo nadzora si želimo vzpostaviti nad posli na tujih trgih?
- Kakšno stopnjo tveganja želimo prevzeti?
- Kakšne stroške si lahko privoščimo?

Pri iskanju odgovorov na navedena vprašanja mora podjetje upoštevati poleg stopnje tveganja, nadzora in stroškov tudi relativno pomembnost, ki jo posveča posameznim elementom trženjskih aktivnosti. Na primer, pomanjkanje nadzora nad po-prodajnimi storitvami na tujih trgih lahko škoduje blagovni znamki ali ugledu podjetja, ker potrošniki pogosto prevalijo oziroma enačijo krivdo za nizek nivo teh storitev s proizvajalcem ali blagovno znamko in ne distributerjem ali agentom.

**Slika 2.2** Nadzor in tveganje pri metodah vstopa na tuje trge



Vir: Doole in Lowe 2001, 249.

V osnovi lahko razdelimo možne strategije vstopa na tuji trg v tri skupine: izvozne, naložbene in pogodbene. Uporabljajo pa se tudi razne izpeljanke in kombinacije. Izvoz domačega blaga ali storitev preko meja pomeni najstarejšo in najenostavnejšo obliko vstopa na tuje trge. Ta strategija je še posebej primerna za majhna podjetja, ker ne zahteva velikih investicij in je s kapitalskega vidika manj tvegana kot druge oblike, omogoča pa pridobivanje mednarodnih izkušenj. Z izvozom si podjetja povečujejo trg in lahko več prodajo, vendar je ta strategija manj konkurenčna in prinaša manjše poslovne učinke kot druge strategije. Mala in srednja podjetja običajno izvoz uporabijo v začetni fazi. Kasneje pa težijo k drugim oblikam in strategijam internacionalizacije, kot so neposredne tuje naložbe in strateške povezave s tujimi partnerji ali drugače rečeno - zavezništva.

*Izvozna oblika* se lahko organizira na več načinov. V grobem delimo posredni in neposredni izvoz. O posrednem izvozu govorimo, ko podjetje postane izvoznik, ne da bi samo aktivno sodelovalo pri izvoznih dejavnostih. Za vse poskrbi drugo podjetje (izvozni trgovec, porednik, komisionar). Razlika med izvoznimi trgovci in posredniki je, da trgovci kupujejo proizvod od proizvajalca, medtem ko posredniki delajo za provizijo. Te oblike so primerne za manjša in naključna naročila. Ni pa dolgoročna strategija internacionalizacije, ker ne zagotavlja dovolj izkušenj niti donosov. Neposredni izvoz pa je tisti, ki ga podjetja sama pripravijo in izvedejo ter si pridobivajo potrebne veščine (raziskava trga, stiki z lokalnimi kupci, negovanje stikov, distribucija, cenovna politika).

*Neposredni izvoz* predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije. Prednosti, ki se kažejo v primerjavi s posrednim izvozom, so neposredni stik s tujimi odjemalci, zagotovljen dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij, izgradnja lastnega omrežja v tujini in nadzor nad njim ter izvajanje lastnih strategij. Pomembno je dobro poznavanje ciljnega trga, zato morajo tržniki opraviti določene predizvozne aktivnosti. To so poslovna potovanja v izbrano državo z namenom pridobivanja neposrednih informacij o trgu, raziskovanje tujega trga in zbiranje marketinških informacij, priprava in prevajanje predstavitvenih gradiv (brošure, katalogi, ipd.), predstavitev podjetja na lokalnem trgu (sodelovanje na sejnih in raziskavah) in priprava vzorčnih modelov ali prototipov za razdelitev med potencialne odjemalce. Pri posrednem izvozu se stroški teh aktivnosti prenesejo na posrednika, pri neposrednem pa jih po navadi krije podjetje samo.

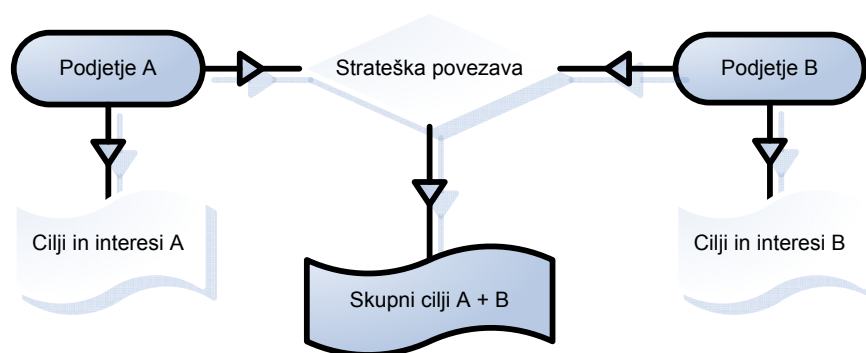
*Neposredne naložbe v tujino* so oblike vstopa na trg tuje države in delovanja na njem, pri katerem izvoznik bodisi odkupi lastniški delež v tujem podjetju ali prevzame obstoječe podjetje v celoti, ustanovi skupno podjetje s tujim partnerjem ali ustanovi lastno podjetje v tuji državi (Dubrovski 2006, 213). So najvišja stopnja vstopa na tuje trge, ki jih Kenda (2001) uvršča med premoženjske oblike vstopa na trg. Te so opredeljene kot tiste tuje investicije, ki imajo namen vzpostaviti trajne poslovne odnose in izvajati učinkovit vpliv in nadzor nad upravljanjem tuje gospodarske družbe. Namen

tujega investitorja, da pridobi nadzor in aktivno vlogo v upravljanju gospodarske družbe, je torej bistvena značilnost, ki tuje neposredne investicije ločuje od portfolio investicij in drugih mednarodnih tokov kapitala (Kumar 2001). Obstajajo številni razlogi za direktno investiranje v tujini, izpostavimo pa lahko naslednje (Rugman, 2000): možnost povečanja prodaje in donosov, vstop na hitro rastoče trge, znižanje stroškov ter pridobivanje tehnološkega in upravljaljskega znanja.

*Strateške poslovne zveze* so nelastninske medorganizacijske povezave za vzpostavljanje, jačanje ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za doseg individualnih ciljev udeležencev in skupnega cilja, ki z izmenjavo in dopolnjevanjem sredstev ali temeljnih zmožnosti omogočajo povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja ter katerih skupni učinek je večji od posameznih učinkov udeležencev zveze. Strateška poslovna zveza, katere vsebinski del je strateško partnerstvo, vsebuje recipročno prilagajanje udeležencev, skupen razvoj, dolgoročnost sodelovanja ter delitev tveganja in izidov povezanih partnerjev, ne da bi pri tem prišlo do kapitalske prisile oz. moči »hierarhije«.

Najpomembnejša razlika, ki loči strateške poslovne zveze od kapitalskih povezav, naj bi bila torej v ohranitvi pravne in poslovne samostojnosti v zvezo vključenih podjetij (Dubrovski 2009, 164).

**Slika 2.3** Strateško partnerstvo za doseg lastnih ciljev in skupnega cilja



Vir: Dubrovski 2009, 164.

Zavezništva s tujimi partnerji so še posebej primerna za vstop na tuje trge za mala in srednja podjetja, ki običajno nimajo širokega obsega virov in sposobnosti za uspešno izpeljavo neposrednih tujih naložb. Ravno pomanjkanje tako notranjih kot zunanjih virov malim in srednjim podjetjem otežuje internacionalizacijo. Za premagovanje teh ovir so zavezništva posebnega pomena, saj prinašajo prednosti, kot so: zmanjšanje stroškov poslovanja, povečanje konkurenčnosti na trgu, deljenje tveganja in najpomembnejše - boljši in lažji dostop do virov. Velikega pomena je znanje

poslovnega partnerja o deželi gostiteljici, kot je na primer poznavanje ključnih strank, poznavanje lokalnih oblasti in distribucijskih kanalov.

Namen strateških partnerstev je torej ohranjanje in povečevanje skupne (globalne) konkurenčnosti, ki povezanim podjetjem v zaostrenih razmerah poslovanja omogoča nadaljnji obstoj in pospešeni razvoj. Splošni cilj (osnovni motiv) pa je na osnovi povezanega, kombiniranega in prilagojenega poglobljenega sodelovanja doseganje sinergije, torej dodatnega učinka, ki ga posamično podjetje samo zase ne bi moglo doseči. Konkretni cilji (motivi) so lahko v vsaki posamezni zvezi in za vsakega udeleženca dokaj različni (Dubrovski 2009, 243).

Na drugi strani pa lahko strateške zveze prinesejo tudi nekaj potencialnih težav, kot so konflikt interesov in ciljev, pomanjkanje zaupanja in razumevanja, kulturne razlike in jezikovne ovire ter razlike v načinu komunikacije. Zavedati se je treba, da koordinacija takšnega skupnega poslovanja zahteva precej več časa in sredstev. Ena od najbolj nevarnih posledic pa je dolgoročna odvisnost od partnerja oziroma njegovih virov.

Omenim lahko še *franšizing*, ki je praviloma trajnejša oblika mednarodnega poslovanja in pri njej dajalec franšize podeli pravico za uporabo imena, izdelčnih, podjetniških ali drugih znakov, znanja, nudi pomoč pri ustanavljanju enot, svetovanje in šolanje zaposlenih, skrbi za reklamo in pospeševanje prodaje ipd. Jemalec franšize pa posluje v lastnem imenu in na svoj račun ter ima proti plačilu pravico uporabljati franšizni splet. Obveže se tudi, da se bo pri danem poslu brezpogojno angažiral in ga vodil v okviru dogovorov, sporočal zahtevane podatke dajalcu franšize, čuval poslovne skrivnosti ipd. Franšizing je manj tvegana oblika mednarodnega poslovanja, pa vseeno zahtevna, saj je potrebno veliko motivacije, časa in energije ljudi, ki investirajo svoj denar. Slabost franšizinga je v tem, da se dajalec franšize težko odloči, do kakšne mere prilagoditi poslovanje lokalnemu povpraševanju in pričakovanjem.

*Licenčno poslovanje* zahteva manjša finančna sredstva, je pa to oblika mednarodnega poslovanja, kjer dajalec licence da dovoljenje jemalcu licence, da lahko slednji uporablja patente, blagovne znamke, znanje, poslovno skrivnost ipd., v zameno za to pa plačuje pristojbino oz. licenčnino, ki je lahko nek fiksni letni znesek ali določen odstotek od prodaje. Prodaja licence ima za lastnika lahko velike prednosti. Za relativno malo denarja lahko kapitalizira vzpostavljeni know-how, z malo tveganja in ne izpostavljanja visokim raziskovalnim in razvojnim stroškom »lansiranja« novega proizvoda. Slabosti so, da ima podjetje nad dogajanjem manj nadzora, kot če bi v tuji državi postavilo lastne obrate. Če je kupec licence zelo uspešen, ima originalni lastnik premajhen dobiček, ko pa pogodba poteče, lahko v kupcu dobi nevarnega tekmeča. Nezadovoljstvo v sodelovanju lahko nastane tudi v neenakomernem razvoju trga in nastopa na njem ter razlik v pričakovanjih tako dajalca kot kupca licence.



*Pogodbena proizvodnja* je način, pri katerem tuje podjetje pooblasti lokalnega proizvajalca, da proizvaja njegove izdelke. Podjetje ima sicer manj nadzora nad potekom proizvodnje in izgublja nekaj dobička, vendar na ta način hitreje in z manj tveganja začne poslovanje v tujini ter se izogne morebitnim vstopnim oviram. Proizvodni obrat lahko podjetje kasneje morda kupi ali pa s pogodbeno proizvodnjo postavi temelje morebitnemu partnerstvu. Ta oblika je posebej primerna, kadar so investicije v tujini tvegane zaradi politične nestabilnosti ali kakšnega drugega dejavnika.

Pogodbeno proizvodnjo uvršča Hrastelj (2001) med nadpovprečno hitro rastoče oblike mednarodnega poslovanja. S poslovno filozofijo proizvodnega partnerstva, ki ga ponuja in uveljavlja razviti svet in za katero danes še nimamo dovolj drugih konkretnih alternativ, napovedujejo navedenemu poslovnemu razmerju lepo prihodnost.

Namen projektne naloge je preučiti pogoje za uspešno širitev prodaje opreme na tuji trg za moje podjetje, potem ko se je na domačem pokazala kot uspešno. Opredelitev teoretičnih izhodišč mednarodnega poslovanja je pomemben korak, ki je potreben za pripravo vstopa podjetja na tuji trg. Mala podjetja imajo v osnovi manj finančnih sredstev in drugih virov v primerjavi z velikimi kooperacijami. Zaradi tega razloga je temeljito poznavanje teorije ključnega pomena za pripravo na internacionalizacijo in mi je bilo v znatno pomoč pri obravnavi konkretnega primera v nadaljevanju. Razlogi za širjenje prodaje na tuje trge so različni in na osnovi teorije lahko zaključim, da so tudi za moje podjetje ključni razlogi za internacionalizacijo želja po povečanju prihodkov ter trenutno oslABLJENA kupna moč na domačem trgu. Za vstop na tuji trg imamo na izbiro vrsto načinov. Odločitev, kateri način bo podjetje izbralo, je odvisna predvsem od zmožnosti podjetja, strateške usmeritve in zastavljenih ciljev. Za naš način poslovanja ima vsak od opisanih načinov določene prednosti in slabosti, katere sem podrobneje analiziral v nadaljevanju projektne naloge.



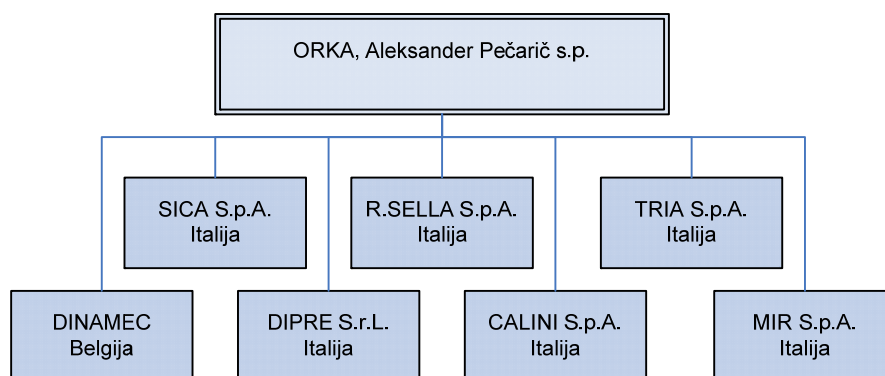
### 3 PREDSTAVITEV PODJETJA ORKA, ALEKSANDER PEČARIČ S. P.

#### 3.1 Zgodovina podjetja

Kot samostojni podjetnik opravljam dejavnost posredovanja pri prodaji industrijske opreme že od leta 1996. Še pred začetkom sem opravil okvirno raziskavo tržišča in ovrednotil potrebe strank po dodatni opremi, potrebni za predelavo plastičnih mas. Nato sem se udeležil enega najpomembnejših sejmov v tej branži, in sicer sejma »PLAST« v Milanu. Tam sem ovrednotil ponudnike omenjene opreme in ustvaril začetne kontakte z različnimi proizvajalci. Po sejmu sem se z izbranimi podjetji dogovoril o možnih oblikah sodelovanja in si na ta način pridobil zastopstva za področje Slovenije za firme DIPRE S. r. L. (proizvajalec dodatne opreme potrebne pri predelavi plastičnih mas), R.SELLA S. p. A. (proizvajalec temperirnih agregatov, merilcev pretoka tekočin ipd.), TRIA S. p. A. (proizvajalec mlinov za mletje plastičnih izdelkov), MIR S. p. A., (proizvajalec strojev za brizganje plastičnih mas), DINAMEC (belgijski proizvajalec naprav za varno odstranjevanje plastičnih mas iz kovinskih delov), CALINI (proizvajalec navijalnih naprav za cevi) in firmo SICA S. p. A. (proizvajalec dodatne opreme, potrebne za izdelavo cevi).

Zastopstvo (kot oblika mednarodnega poslovanja) je pomembno za oba poslovna partnerja. Dajalec zastopstva vložijo manj sredstev, kot bi jih sicer, ker mu prodor s proizvodi na tuji trg omogoči jemalec zastopstva – zastopnik z lastno prodajno mrežo, s poznavanjem trga, običajev ter navad porabnikov. Jemalec zastopstva prodaja na trgu izdelke, ki na trgu še niso uveljavljeni, tako da se ukvarja s trženjem izdelanih proizvodov in iskanjem kupcev zanje, za svoj trud pa je tudi ustrezno nagrajen.

**Slika 3.1** Zastopstva podjetja Orka, Aleksander Pečarič s. p.

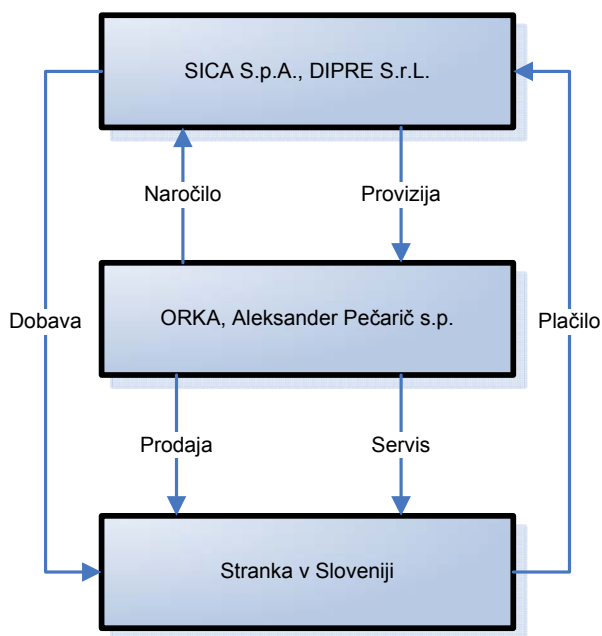


Naše poslanstvo je biti prilagodljivo in učinkovito podjetje, ki s sodobnimi rešitvami in sistemsko integracijo poslovnih ter tehničnih rešitev svojim partnerjem zagotavlja povečanje konkurenčne prednosti. Vizija podjetja je postati vodilni ponudnik

dodatne opreme pri predelavi plastičnih mas na področju Slovenije in Hrvaške. Naše vrednote, ki nam pomagajo dosegati zastavljene cilje, pa so:

- dolgoročno partnerstvo,
- nenehna rast in razvoj,
- zadovoljstvo kupcev in končnih uporabnikov.

**Slika 3.2** Grafični prikaz razmerij med strankami in zastopanimi podjetji



### 3.2 Dejavnost podjetja in organiziranost

Že v osnovi sem se zavedal, da bo začetek težak, zato sem dejavnost posredovanja pri prodaji industrijske opreme dopolnjeval z izdelavo programske opreme za izračun lastne cene izdelkov za proizvode pri brizganju plastičnih mas. Preden sem si ustvaril ime na tržišču z različnimi zastopstvi, je bil to edini vir dohodka za moje podjetje.

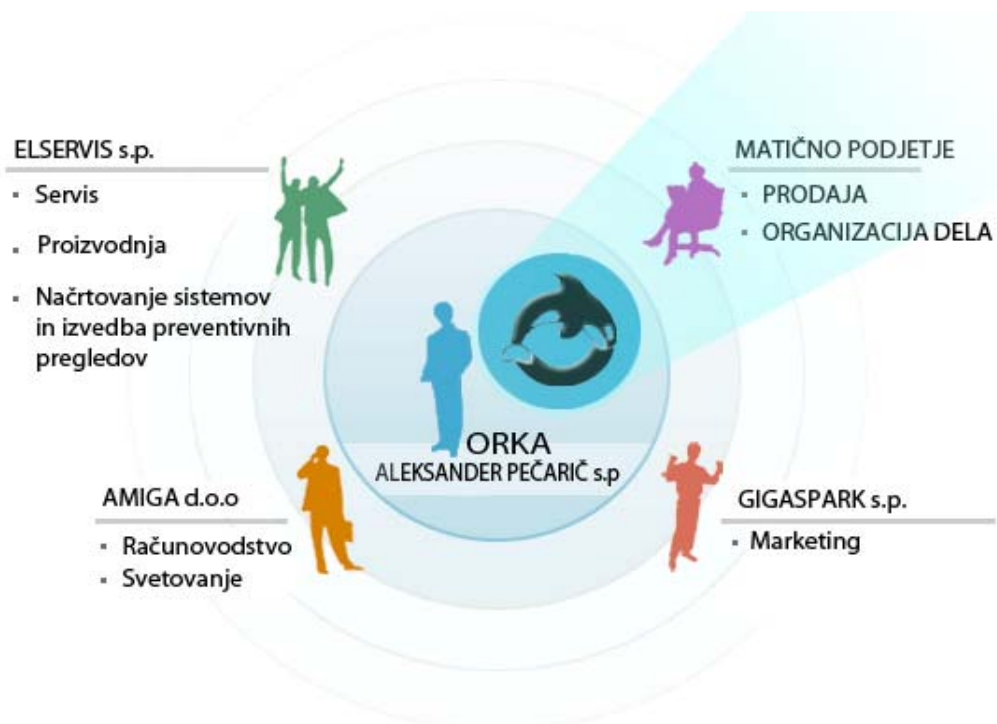
V sodelovanju z zastopanimi podjetji smo uporabili agresivno strategijo vstopa na trg, s katero smo si že v prvih treh letih pridobili približno 15% delež trga. To nam je omogočilo dobro referenčno izhodišče na trgu, kar je zelo pripomoglo k pridobivanju novih strank.

Skozi leta sem zaradi različnih razlogov opustil večino začetno zastopanih podjetij in obdržal le podjetji DIPRE S. r. L. - Italija ter SICA S. p. A. – Italija. To se je izkazalo kot dobra kombinacija, saj prodaja opreme podjetja DIPRE S. r. L. prinaša sicer manjše, ampak konstantne zasluge, podjetje SICA pa občasne, vendar investicijsko večje projekte. Z omenjenima podjetjema večinoma poslujem na osnovi provizije od prodanih

strojev, pri čemer stranka iz Slovenije plača kupljeno napravo direktno proizvajalcu. Omenjeni način poslovanja sem obdržal do danes.

Način svojega dela sem organiziral tako, da sem velik del aktivnosti preložil v zunanje izvajanje. Namen tega je bil znižanje stroškov in zmanjšanje tveganja, hkrati pa omogočiti, da se določene aktivnosti izvedejo v zato specializiranih podjetjih. Prodaja in organizacija dela je ostala v notranji izvedbi.

**Slika 3.3** Organiziranost podjetja Orka, Aleksander Pečarič s. p.



### 3.3 SPIN analiza

Analiza podjetja je ključni dejavnik, ki nam da odgovor o trenutnem stanju podjetja kot celote. Samo na podlagi pridobljenih rezultatov lahko namreč realno in natančno ocenimo, kje se podjetje trenutno nahaja (kakšne so njegove realne zmožnosti za širitev), katere so njegove prednosti in priložnosti, kakšne so težave, s katerimi se sooča, in kje so ključne pomanjkljivosti.

Prednosti mojega podjetja se kažejo predvsem v visoki motiviranosti za razvoj in prilagodljivost podjetja. Le-to je bilo skozi leta oblikovano tako, da lahko s čim manjšimi vložki dosežemo čim boljše prodajne rezultate, obenem pa se izognemo nepotrebnemu tveganju. Med leti poslovanja smo delovali po načelu zadovoljstva strank in si tako pridobili ugled na slovenskem tržišču. Dobre reference nam omogočajo pridobivanje novih strank na lokalnem trgu, nekaj pa tudi v sosednjih državah.

Slabosti mojega podjetja pa se kažejo v omejenih finančnih sredstvih, ki bi jih potrebovali za učinkovito širjenje na tuji trg. Prav tako pa je velika omejitev kadrovska

zasedba, ki je v trenutnem stanju prilagojena le za delo na lokalnem trgu. Širjenje prodaje bi nas (vsaj v začetku) znatno obremenilo. Prav tako nam primanjkuje znanja predvsem v pravno-administrativnih postopkih, tehniki mednarodnega poslovanja, oblikovanju distribucijskih poti, nadzora in upravljanja enot v tujini, poznavanju davčnega in pravnega okolja. Kot oviri se izpostavljajo tudi kulturološke razlike in nacionalistično vedenje potrošnikov ter oblasti na ciljnem trgu. Kot nevarnost pa lahko štejemo tudi nejasno prihodnost, ki je nastala zaradi gospodarske krize.

Priložnosti za širitev na hrvaški trg se nam kažejo že nekaj časa. Na področju prodaje industrijske opreme za predelavo plastičnih mas je na ciljnem trgu zelo omejena dejavnost konkurence. Nobeno od podjetij na tem trgu ni celovito in agresivno pristopilo k lokalnim kupcem. Menim, da bi s podobnim pristopom, kot smo ga uporabili za pokrivanje slovenskega trga, uspešno prevzeli zajeten delež hrvaškega. Seveda bi bilo treba upoštevati nekaj specifičnosti tamkajšnjega tržišča in ustrezno prilagoditi managementski ter marketinški pristop.

Ena izmed nevarnosti je vsekakor vstop novih konkurentov, predvsem s Kitajske. Omenjeni so že občutno povečali svoje aktivnosti na področju Italije. Poizkus vstopa novih konkurentov na hrvaški trg za zdaj še ni zaznan. Kljub temu se moramo zavedati, da je konkurenca tista, ki je najbolj nepredvidljiva, saj bomo verjetno kaj hitro dobili konkurenta, če bo posel donosen in če bo povpraševanje nad pričakovanim.

**Tabela 3.1** SPIN Analiza podjetja ORKA, Aleksander Pečarič s. p.

<b>Prednosti:</b>	<b>Slabosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dobro poznavanje trga, konkurence</li><li>• Dober in urejen servis</li><li>• Podjetje je cenjeno na lokalnem trgu</li><li>• Dobro ime zastopanih podjetij na področju Slovenije in v tujini</li><li>• Odlično sodelovanje z zastopanimi podjetji</li><li>• Močna motiviranost za razvoj</li><li>• Izdelki po meri kupca</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Omejena finančna sredstva</li><li>• Omejena kadrovska zasedba</li><li>• Prodaja artiklov višjega cenovnega ranga</li><li>• Neustrezni poslovni prostori</li><li>• Nejasna prihodnost zaradi gospodarske krize</li></ul>
<b>Priložnosti:</b>	<b>Nevarnosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Majhna aktivnost konkurence</li><li>• Priložnost za povečanje tržnega deleža</li><li>• Visoka kakovost storitev in proizvodov omogoča uvrstitev na tuje trge</li><li>• Dobra marketinška dejavnost omogoča osvajanje novih trgov</li><li>• Možnosti za strateška povezovanja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vstop novih konkurentov (predvsem s Kitajske)</li><li>• Relativno majhen trg</li><li>• Nizka rast tržišča</li><li>• Močna finančna in kadrovska obremenitev na matično podjetje</li><li>• Koruptivnost in favoriziranje domačih ponudnikov</li></ul>

Na osnovi podrobne analize obstoječega stanja podjetja lahko lažje ocenimo svoje zmožnosti za vstop na tuji trg. Samoocena podjetja pomaga pri ustrezni izbiri načina vstopa na tuji trg ter oblikovanju potrebne strategije. SPIN analiza je uporabna tudi kot pripomoček za sistematično iskanje načinov, kako s pomočjo prednosti izrabiti priložnosti, se izogniti nevarnostim in odpraviti slabosti. V sklopu načrtovane internacionalizacije podjetja želimo uporabiti prednosti, ki jih imamo na lokalnem trgu in jih ohraniti na ciljnem, hkrati pa se izogniti nevarnostim. Za opredelitev strategije trženja na ciljnem trgu bomo upoštevali lokalne značilnosti in posebnosti in ustrezno prilagodili tudi managementski in marketinški pristop. Pri tem je prav tako potrebno preveriti tudi ustreznost obstoječe organizacijske strukture podjetja in jo po potrebi ustrezno prilagoditi. Pri strateškem načrtovanju mednarodnega trženja se pogosto pojavljajo dileme odnosov in koordinacije med matičnim podjetjem in lokalnimi enotami na tujih trgih. Naša želja je izbrati ustrezen managementni pristop in oblikovati takšno strukturo organiziranosti, ki bo omogočala dobro organizacijo dela ter koordiniranje z matičnim podjetjem. Tak način nam bo omogočil doseganje boljših poslovnih učinkov, znižanje logističnih stroškov, obenem pa učinkovitejše pridobivanje tržnega znanja in krepitev tržne odzivnosti. Ocenjujemo tudi, da se poenotenje tržnih postopkov za domači in tuji trg v našem primeru ne bi obneslo.

Glede na to, da imamo v podjetju zelo omejena sredstva, moramo pri vstopu na tuji trg še posebej paziti na investicije, ki so za to potrebne. Oceniti moramo potrebna vlaganja v trženje ter podporno infrastrukturo na tujem trgu. Ravno omejeni finančni in kadrovske viri bodo ključno vplivali na izbiro ustreznega načina vstopa na tuji trg. Na omenjeni trg nameravamo pristopiti zelo agresivno, z močno marketinško kampanjo in raznimi promocijskimi ponudbami. V prvem letu poslovanja na tujem trgu si želimo pridobiti dobra referenčna podjetja na ciljnem trgu, ki bodo v kasnejših letih pripomogla k pridobivanju nadaljnjih strank. Že na slovenskem trgu smo ugotovili, da so dobre reference na trgu veliko boljša reklama kot katerekoli druga oblika.

Po končani pripravi bo sledil še dejanski vstop našega podjetja na ciljni trg, ki ga nameravamo izvesti v začetnih mesecih leta 2010. Zavedamo se, da kvaliteten vstop zahteva svoj čas in da poslovni učinki v prvih letih še ne bodo dosegali optimalnih rezultatov. Med glavna cilja v prvih treh letih poslovanja lahko uvrstim dobro predstavitev svojega podjetja na ciljnem trgu in pridobitev vsaj 25 % deleža ciljnega trga. Glavni poudarek celotne strategije pa je celovita oskrba strank in dolgoročni obstanek. Podobno kot v Sloveniji želimo to doseči s celovito in kvalitetno oskrbo strank v kombinaciji z agresivnimi marketinškimi aktivnostmi.

Pri samem vključevanju nameravamo stalno spremljati načrtovane aktivnosti ter izvajati kontrolo. Ta bo v grobem zajemala določanje odklonov od načrtovanih dejavnosti in celotno ovrednotenje poslovnih učinkov ciljne širitve prodaje. V kolikor bomo zaznali večja odstopanja, bomo svoje aktivnosti ustrezno prilagodili.

### **3.4 Osnovna strateška vprašanja**

Način in uspešnost poslovanja na domačem trgu ni nujno zagotovilo, da bomo tako uspeli tudi na tujem trgu. Treba je podrobno pregledati poslovanje podjetja, prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in grožnje na ciljnim trgu. Točno je potrebno opredeliti, zakaj bi sploh želeli razširiti svoje poslovanje na tuje trge, analizirati svoje izdelke in storitve in se osredotočiti na najperspektivnejše. Preučiti je potrebno, kdo so naši potencialni kupci v tujini in ovrednotiti možnosti organiziranja prodaje na ciljnim trgu. Za lažjo oceno si moramo odgovoriti na nekaj osnovnih strateških vprašanj:

#### **a) Zakaj sploh mednarodno poslovati?**

S svojim delovanjem v Sloveniji smo si v preteklih trinajstih letih utrdili svoj položaj in pridobili dober tržni delež. Smo prepoznavni in uveljavljeni na domačem trgu, obenem pa finančno stabilni. V sklopu poslovanja podjetja že vrsto let načrtujemo širitev prodaje na sosednje trge, saj jasno vidimo priložnosti, ki se kažejo v tem. Slovenski trg je glede velikosti in kupne moči zelo omejen, zato se potreba po širitvi prodaje zunaj meja hitro izkaže kot naslednji korak, ki je potreben za nadaljnjo rast.

Tudi podjetja, katera zastopamo na področju Slovenije, so izrazila željo, da bi v sklopu delovanja v Sloveniji vključila še sosednje trge. Dodatna spodbuda pa je bil nastop gospodarske krize, ki se je pri naših strankah kazala v avtomobilski industriji. Velik delež naših strank na lokalnem trgu izdeluje sestavne dele, namenjene avtomobilski industriji. V preteklem letu so ta podjetja izgubila tudi do 80% naročil. Omenjene stranke so v večini primerov povsem prenehale z investicijami, pa tudi druge, ki niso neposredno vezane na nastalo situacijo, so pretirano previdne. S širitvijo si želimo predvsem zagotoviti nadaljnjo rast podjetja in hkrati nadomestiti začasni upad naročil na lokalnem trgu.

#### **b) Katere tuje trge vključiti?**

V prvih korakih širitve želimo vključiti področje Hrvaške. Razlogi za to so predvsem relativno dobro poznavanje trga, bližina in dejstvo, da predelovalci plastičnih mas na tem trgu niso vezani na avtomobilsko industrijo v takšni meri kot stranke v Sloveniji. V okviru načrtovanja širitve že dalj časa opazujemo tudi delovanje konkurence na tem tržišču in ugotavljamo dobre priložnosti za prodajo svojih naprav. V preteklem letu smo referenčno obiskali vrsto pomembnih strank na tem trgu ter se udeležili sejma plastike v Zagrebu. Ugotovili smo, da je delovanje konkurence tam povsem nesistematično in trenutno aktivno deluje le en ponudnik konkurenčnih naprav. Menimo, da bi si tam lahko s pravilnim pristopom ter agresivnim delovanjem zagotovili velik tržni delež. V kolikor bo nastop na hrvaškem trgu uspešen, bo naslednji korak širitev našega delovanja še v preostale države JV Evrope.



c) Kako vstopiti na tuji trg?

Kot vsaka pomembna poslovna odločitev se tudi razmišljanje o ustreznem načinu vstopa na tuji trg začne s temeljitim razmislekom, analiziranjem in načrtovanjem. Slabo izpeljan projekt je lahko vzrok velikih težav, ki lahko znatno obremenijo matično podjetje. Neustrezna izbira znatno zmanjša možnosti vključevanja na te trge za podjetja, ki jih zastopamo. V Sloveniji poznam nemalo primerov, kjer je uradni zastopnik za sicer dobro znano in ugledno podjetje z nepravilnim pristopom do strank skoraj povsem uničil nadaljnje zmožnosti njihovega vključevanja.

V osnovi ločimo tri oblike izvedbe: izvozna oblika, pri kateri so temeljne značilnosti nizek nadzor, relativno majhno tveganje in visoka fleksibilnost; pogodbene oblike, kjer sta temeljni značilnosti deljeno tveganje in nadzor v povezavi z deljenim lastništvom; in investicijske oblike, kjer sta temeljni značilnosti visoka stopnja nadzora in tveganja ter nizka fleksibilnost. Konkretna izbira ustrezne oblike ne bo temeljila le na čim večji poslovni uspešnosti, temveč na podlagi čim manjšega tveganja za matično podjetje.

d) Kako nastopiti na trgu?

Dosedanje izkušnje delovanja v Sloveniji so nas naučile, da je le celovit in dobro načrtovan pristop k strankam tisti, ki dosega najboljše uspehe. Tudi pri širitvi prodaje na hrvaški trg bi se držali enakega načela. Potrebno je ustrezno uskladiti prodajno, marketinško in managementsko delovanje ter ustrezno prilagoditi pristope ciljnim skupinam. Naš cilj je doseči čim večji obseg prodaje ter strankam nuditi kar najboljšo podporo. Urejen servis in zaloga rezervnih delov sta prvi pogoj za zadovoljstvo strank.

V prvih letih poslovanja na ciljnim trgu si želimo ustvariti dobra referenčna izhodišča. V Sloveniji smo hitro ugotovili, da so ravno reference najboljša oblika reklame in omogočajo optimalno izhodišče za pridobivanje novih strank. Na vseh trgih se stranke v določeni panogi dobro poznajo in so lahko med seboj že kako povezane. Ko se vključimo v to verigo kot dobavitelj eni izmed teh strank, nam je nadaljnja širitev veliko lažja. Seveda ob pogoju, da so obstoječe stranke na ciljnim trgu zadovoljne z našimi napravami in uslugami, ki jih ponujamo. V ta namen bomo izbrali določen segment strank na ciljnim trgu, ki nam je za te potrebe zanimiv in k njim pristopili z različnimi posebnimi ponudbami. Ponudili jim bomo poseben promocijski popust (penetracijske cene), dobre plačilne pogoje in omogočili neobvezujoč preizkus naših naprav v njihovem podjetju s šestmesečnim brezplačnim vzdrževanjem. Tak pristop se je izkazal za izredno uspešnega na slovenskem trgu in menimo, da bo uspešen tudi na tujem. V primer potrebe ga bomo ustrezno prilagodili.



## **4 VSTOP NA TUJI TRG**

### **4.1 Prvi koraki pri vstopu na tuji trg**

Širitev podjetja na tuje trge je pogosto draga avantura, zato je ustrezna priprava bistvenega pomena. Postopek internacionalizacije je sestavljen iz skupka aktivnosti, ki so potrebne za uspešen prodor na tuji trg. Osnovna predpostavka, iz katere je potrebno izhajati, je jasno prepoznana priložnost za nastop na tujem trgu in izdelek, ki smo ga tam zmožni prodati. Analiza podjetja (samooценitev) je ključni dejavnik, ki nam da odgovor o trenutnem stanju podjetja kot celote. Samo na podlagi pridobljenih rezultatov lahko namreč realno in natančno ocenimo, kje se podjetje trenutno nahaja (kakšne so njegove realne zmožnosti za širitev), katere so njegove prednosti in priložnosti, kakšne so težave, s katerimi se sooča, in kje so ključne pomanjkljivosti. Vsi ti podatki so temeljna baza, na podlagi katere se lahko lotimo načrtovanja novega projekta.

Drugo pomembno področje pri pripravi nastopa na tujem trgu je analiza okolja in trga, na katerega se podajamo. Pri analizi okolja in trga je treba upoštevati predvsem dva vidika: ožje (panožno) okolje, v katerem bo delovalo podjetje, in širše družbeno okolje države, v katero se podjetje podaja s svojim poslovanjem. V okviru ožjega, panožnega okolja je potrebno analizirati predvsem: obstoječe in potencialne kupce, obstoječe in potencialne konkurente, obstoječe in potencialne dobavitelje, obstoječe stanje izdelkov na trgu ter pojav možnih novih izdelkov in gibanje in dogajanje (trend) na področju panoge. Analiza širšega okolja pa zajema predvsem državno zakonodajo, ekonomske razmere, obstoječo tehnologijo in infrastrukturo. Vsi ti podatki so temeljna baza, na podlagi katere se lahko lotimo načrtovanja tako zahtevnega projekta, kot je internacionalizacija. Nekateri ključni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost, so:

- dobro opredeljena vizija,
- dolgoročna usmerjenost v mednarodno delovanje,
- strateški pristop k razvoju novih trgov,
- temeljita raziskava ciljnih trgov,
- graditve tesnih, dolgoročnih partnerstev s strankami,
- upoštevanju kulturnih razlik in prilagajanju,
- graditve na mednarodnih referencah in kvaliteti.

### **4.2 Raziskava ciljnega trga**

Zelo pomembno področje pri pripravi nastopa na tujem trgu je analiza ciljnega trga. Tukaj se kaže tudi razlika med velikimi in malimi podjetji, ki je povezana predvsem z načinom razmišljanja in obsegom razpoložljivih (finančnih in človeških) virov.

Pri analizi okolja in trga je treba v okviru analiz upoštevati predvsem dva vidika: ožje (panožno) okolje, v katerem bo delovalo podjetje, in širše družbeno okolje države,

v katero se podjetje podaja s svojim poslovanjem. V okviru ožjega, panožnega okolja je potrebno analizirati predvsem: obstoječe in potencialne kupce, obstoječe in potencialne konkurente; obstoječe stanje izdelkov na trgu in pojav možnih novih izdelkov oziroma substitutov; gibanje in dogajanje (trend) na področju panoge. Analiza širšega okolja pa zajema predvsem državno zakonodajo, ekonomske razmere, obstoječo tehnologijo in infrastrukturo.

Ker se zavedamo, da je za uspešen začetek prodaje na tujem trgu potrebno dobro poznavanje ciljnega trga, smo v sklopu svojega poslovanja začeli z raziskavo že konec leta 2007. Poudarek je bil na oceni, česa si podjetja želijo pri dobaviteljnih opreme za predelavo plastičnih mas in delovanju konkurence, saj se zavedamo, da je treba za vsak trg namensko uskladiti delovanje in se prilagoditi njihovim potrebam. Recept, ki dobro deluje na domačem trgu, ni nujno, da bo uspešen na hrvaškem.

Omenjena raziskava je zajemala pridobivanje podatkov iz različnih virov. Z referenčnimi obiski pri pomembnejših predelovalcih plastike na Hrvaškem smo pridobili podatke o njihovih dosedanjih nakupovalnih navadah in željah, ki jih imajo glede omenjene opreme. Udeležili smo se tudi sejma obrtništva v Zagrebu »Međunarodni sajam obrtništva Zagreb«, da bi ocenili delovanje konkurence. Povezali pa smo se tudi s fakulteto za strojništvo »Fakultet strojarstva in brodogradnje Zagreb«. Tam smo prejeli zanimive informacije o stanju na področju predelave plastike. Dodatni viri informacij so bili tudi internet ter specializirana revija »Polimeri – časopis za plastiku i gumu«. Splošne informacije o hrvaškem trgu pa smo pridobili tudi na Javni agenciji republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije - Sektor za pospeševanje tujih neposrednih investicij in internacionalizacijo ter pri Gospodarski zbornici Slovenije.

#### **4.2.1 Analiza okolja**

Sestavine mednarodnega okolja predstavljajo vse tiste značilnosti določenega tujega trga, ki neposredno ali posredno vplivajo na delovanje podjetja na tem trgu oz. na osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju (Dubrovski 2006, 121).

Razlikujemo med štirimi skupinami sestavin okolja v mednarodnem poslovanju:

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

Čeprav bi bilo mogoče sklepati, da malemu podjetju ni treba preučevati vseh sestavin okolja, dejansko sodobna praksa kaže na nasprotno. Malo podjetje je namreč v primerjavi z velikimi bistveno bolj ranljivo in je zato tudi tveganje mednarodnega

poslovanja zelo visoko (Dubrovski 2006, 121). Pri raziskavi smo se tako osredotočili na za nas pomembne aspekte posameznega okolja.

a) Gospodarsko okolje

Sosednja Hrvaška je članica Svetovne trgovinske organizacije, od 1. januarja 2002 pa je v veljavi stabilizacijsko-asociacijski sporazum z EU. Od leta 2005 pa že sodeluje pri pristopnih pogajanjih z EU. Gospodarska politika je in bo tudi v prihodnje podrejena približevanju EU in izpolnjevanju njihovih zahtev. Za večino industrijskih izdelkov je izvoz na Hrvaško prost in nam na področju naše ponudbe ne predstavlja ovir. (Benko et al. 2002, 15-29). Za nas je to zelo pomembno, saj naš pristop k strankam temelji na prostem pretoku blaga brez večjih ovir. Na ta način lažje in hitreje oskrbimo stranke z rezervnimi deli in s tem neposredno zadovoljimo njihove potrebe od dobrem servisu. Podobno kot v Sloveniji se lahko tudi tam poslužujemo preizkusne dobe naprav, pri čemer strankam zeleno napravo pošljemo na preizkus. V primeru, da z njo ne bi bili zadovoljni, jo lahko enostavno vrnejo nazaj. Z omenjenim načinom dela smo uspešno izvedli prodajo kar v 95% primerov. V preteklosti so bili postopki veliko bolj zapleteni ter omejitve veliko večje (začasni uvoz ipd.). Gospodarska rast na Hrvaškem, ki je v letu 2007 znašala visokih 5,7 odstotka, bo po predvidevanjih Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije RS v letih 2009 nekoliko nižja in bo po ocenah znašala 4,6 oziroma 4,5 odstotka. Podobno kot v preteklih letih bosta tudi v letih 2008 in 2009 rast BDP spodbujali predvsem visoki rasti zasebne porabe in domačih naložb. Zunanjetrgovinski sektor bo rast BDP (podobno kot doslej) zaviral. Doseganje višje rasti BDP od napovedane bo odvisno od uspešnosti vlade pri izboljšanju poslovnega okolja, povečanja fleksibilnosti na trgu delovne sile, spodbujanja zasebnega sektorja in posledic svetovne finančne krize. (Izvozno okno, 2008). Omeniti je še treba, da je najpomembnejša zunanjetrgovinska partnerica Hrvaške trenutno Italija, sledijo pa ji Nemčija, Slovenija in Avstrija.

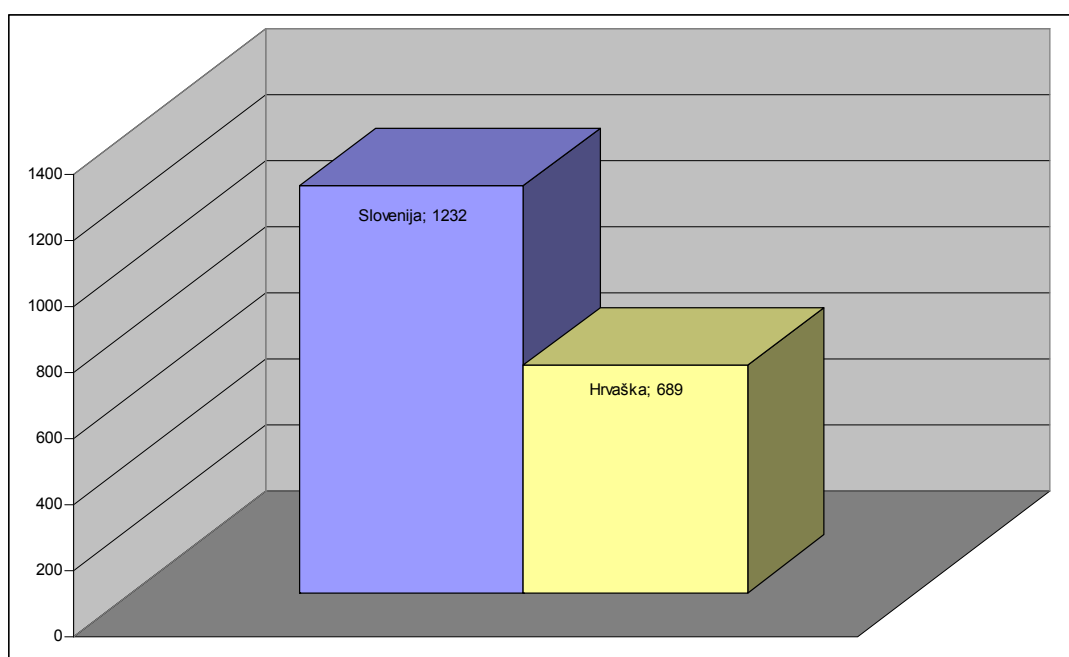
b) Negospodarsko okolje

Pri tem bi predvsem omenil politično okolje, ki je v zadnjih mesecih precej burno. Hrvati so načeloma zelo družaben narod, v zadnjem času pa se v poslovnem svetu povečuje zadržano uradno vedenje. Hrvaški poslovni partnerji si prizadevajo ustvariti vtis zahodne učinkovitosti, kar jim včasih ne uspe popolnoma, saj se še vedno spopadajo z administrativnimi ovirami. Priporoča se, da se poslovneži izogibajo pretiranim neformalnostim s partnerji in drugimi gostitelji ter da se držijo zahodnih poslovnih standardov. Prav tako se je priporočljivo izogibati pogovorov o hrvaški politiki ali politiki do Slovenije, če ne poznamo partnerjevih stališč. Načeloma pa s strani političnega sistema in s strani carinskih omejitev ne vidimo ovir pri naši širitvi na hrvaški trg.

c) Tržno okolje

Za nas je zelo pomemben podatek ocenitev kupne moči na ciljnim trgu. To oceno smo napravili na podlagi števila potencialnih stran in njihove doseganje opremljenosti. Zanimivo je to, da smo pred raziskavo tržišča napačno predvidevali, da je na Hrvaškem veliko večje število predelovalcev plastike kot v Sloveniji. Na osnovi raziskave pa smo ugotovili, da je število podjetij, ki se ukvarja s predelavo plastičnih mas, na Hrvaškem le 689, kar je skoraj polovica manj. Za boljšo predstavlo dodajamo primerjavo s slovenskim trgom.

**Graf 4.1** Primerjava števila podjetij, ki se ukvarjajo s predelavo plastičnih mas v Sloveniji in na Hrvaškem

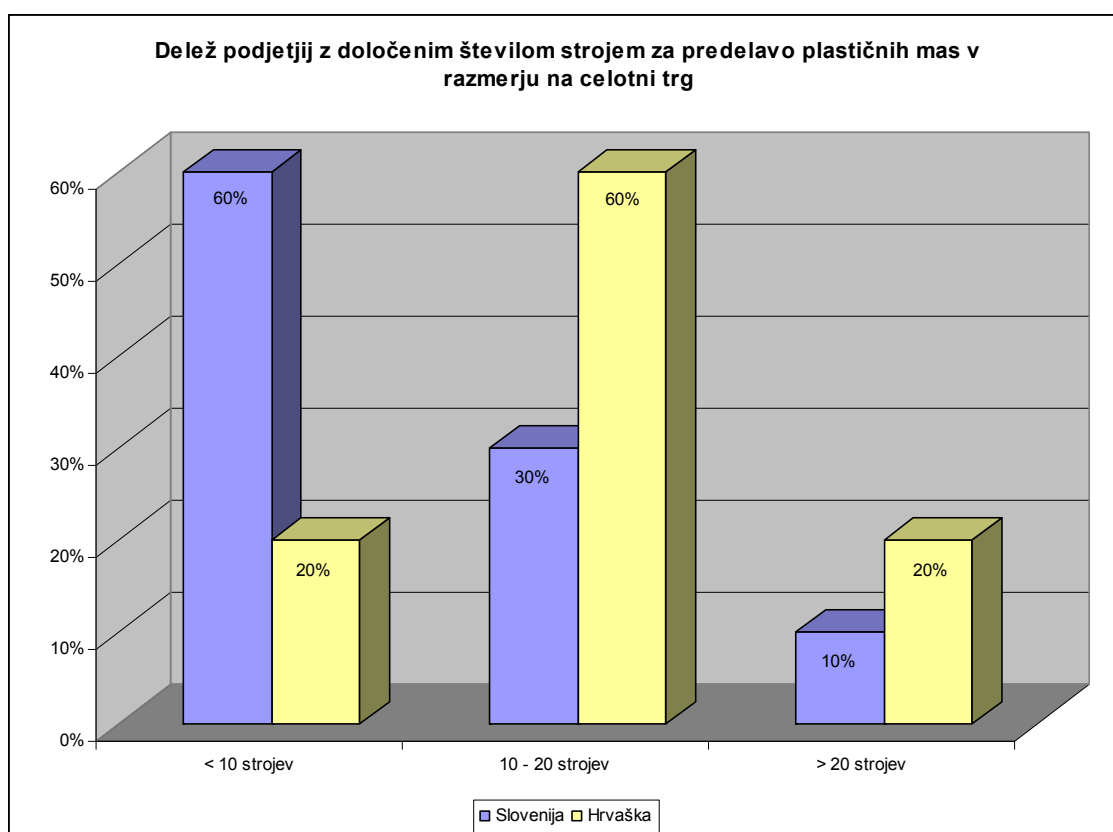


Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve 2009; Hrvatska gospodarska komora 2009

Za nas pa ni pomembno samo število strank, ampak tudi število strojev za predelavo plastike, ki jih imajo. Na osnovi tega ocenjujemo njihove potrebe po dodatni opremljenosti, ki jo ponujamo. Za optimalno predelavo plastičnih mas potrebuje en stroj za predelavo plastičnih mas dodatno opremo v vrednosti med 10.000 in 15.000 EUR. Za oceno trga uporabljamo interno klasifikacijo, kjer delimo podjetja na mala (do 10 strojev za predelavo plastike), srednje velika (10-20) in velika podjetja (>20). To razdelitev uporabljamo, da bi ocenili potencialne možnosti investiranja v našo opremo.

Ugotovili smo, da na Hrvaškem prevladujejo predvsem srednje velika podjetja, medtem ko je v Sloveniji velika večina majhnih podjetij. Iz diagrama 4.2 je razvidno, da je na Hrvaškem kar trikrat manj podjetij z manj kot 10 stroji za predelavo plastičnih mas v primerjavi s slovenskim trgom. Zato pa je tam delež srednje velikih podjetij veliko večji. Na podlagi teh ugotovitev bomo uporabili drugačen pristop do strank na Hrvaškem. Namreč podjetja z manjšim številom strojev se večinoma odločajo za samostojne transporterje, medtem ko so za večja podjetja bolj primerni centralni razvodi materiala. V okviru teh ugotovitev se bomo prilagodili potrebam ciljnih strank in s tem uskladili tudi pristop do njih.

**Graf 4.2** Interna klasifikacija velikosti podjetij – primerjava opremljenosti podjetij v Sloveniji in na Hrvaškem



V okviru ocene tržnega okolja velja omeniti še strukturo distribucije, logistično okolje in informacijsko okolje. V vseh primerih je stanje zelo podobno kot na domačem trgu in tudi tukaj ne pričakujemo večjih ovir.

#### 4.2.2 Analiza konkurence

Zelo pomemben element tržnega okolja je analiza konkurence. Pri tem mislimo na to, kateri konkurenti so prisotni na trgu, kakšni so njihovi tržni deleži ter kakšne so njihove prednosti in slabosti. Na osnovi daljšega opazovanja trga, ki je zajemal obisk

ključnih strank na Hrvaškem, obisk obrtnega sejma v Zagrebu, pregled specializiranih časopisov na področju predelave plastičnih mas in hrvaških internetnih portalov, smo ugotovili, da je delovanje konkurenčnih podjetij na tem področju zelo razpršeno in nesistematično.

Na ciljnem trgu je sicer veliko ponudnikov omenjene opreme, vendar je njihov pristop do strank zelo omejen glede ponudbe in aktivnosti, ki jih izvajajo. Po informacijah, ki smo jih prejeli od strank, so to večinoma manjša podjetja, ki nimajo urejenega servisa za opremo, ki jo ponujajo. Zaradi tega se stranke raje izognejo posrednikom in naprave uvažajo direktno od proizvajalcev iz tujine. Želijo si predvsem lokalnega ponudnika, ki bo znal prisluhniti njihovim željam in jim nudil celovit pristop, dobro servisno podporo ter oskrbo z rezervnimi deli.

Zanimivo je bilo tudi opažanje, da večina resnejših ponudnikov opreme za predelavo plastičnih mas pokriva področje Hrvaške kar iz drugih regij. Nemški proizvajalci jo pokrivajo s posredniškimi podjetji iz Avstrije, italijanski pa prek slovenskih zastopnikov. Njihove aktivnosti in strategijo že dobro poznamo, saj se z njimi že vrsto let srečujemo na domačem trgu.

#### **4.2.3 Opredelitev prodajnega programa**

Prodajni program, ki ga bomo ponudili na Hrvaškem trgu, bo zajemal naprave firme DIPRE S. r. L. – Italija, SICA S. p. A. in posredovanje pri prodaji rabljene opreme. Na osnovi raziskave smo ugotovili, da so preference po kakovosti in cenovnem razponu na Hrvaškem zelo različne. V povprečju si podjetja z več kot desetimi stroji za predelavo plastike želijo kvalitetnih strojev, ki omogočajo dolgoročno nemoteno delovanje proizvodnje. Manjši podjetniki pa dajejo predvsem prioriteto na cenejše ter rabljene izdelke. Ker se želimo kupcem na tem trgu čim bolj približati, smo v sodelovanju z zastopano firmo DIPRE S. r. L. razvili posebno linijo izdelkov, ki vsebuje manj naprednih funkcij, omogočila pa bo dostop do kupcev, ki sicer niso pripravljeni investirati v novo opremo. Za podjetja z večjim številom strojev za predelavo plastičnih mas pa bomo pripravili sisteme, ki že zajemajo vse potrebno za celovito pripravo in oskrbo z materialom. Glavno vodilo bo dolgoročno zadovoljstvo strank.

#### **4.2.4 Tveganja**

Hollensen (1998, 35-36) našteva tri skupine tveganj, povezanih z udeležbo v mednarodnem poslovanju, in sicer tržna, komercialna in politična tveganja.

Tržna tveganja se v našem primeru širitve na hrvaški trg lahko pokažejo predvsem v delovanju konkurence. Dosedanja oskrba hrvaških kupcev je dokaj nesistematična in pomanjkljiva. V zadnjem času pa na ta trg pritiska vse več kitajskih proizvajalcev omenjene opreme. To pa je spodbudilo tudi druge ponudnike k bolj agresivnemu pristopu k strankam in k znatnemu znižanju prodajnih cen. Pri tem si ne smemo



privoščiti podcenjevanja delovanja konkurentov, izbire neustreznega pristopa k temu trgu in oblikovanja neustrezne cenovne politike.

Komercialna tveganja se v našem primeru kažejo le posredno, saj bomo na hrvaškem trgu uporabili enak pristop do strank kot na domačem trgu, in sicer na principu provizije od prodaje. V želji, da se izognemo neplačnikom, bi pri manjših projektih uporabili plačilo pred dobavo. Da bi stranke ustrezno motivirali za ta način plačila, bi jim ponudili dodaten popust. Pri večjih projektih pa bi uporabili ustrezne ukrepe za zavarovanja plačil. Seveda bi pred vsako prodajo preverili tudi dosedanje plačilne navade kupcev prek namenskih podjetij, kot so Creditreform ipd. Tak način uporabljamo tudi pri strankah v Sloveniji. Dodaten faktor pri komercialnih tveganjih je negotovost glede trajanja in obsega gospodarske krize. Kot že predhodno omenjeno, stranke na Hrvaškem v plastični industriji niso utrpeli tolikšnega upada naročil kot stranke v Sloveniji predvsem iz razloga, ker niso tako vezane na avtomobilsko industrijo. Vsekakor pa se jih je kriza dotaknila posredno in se njeni učinki lahko v prihodnjih mesecih še povečajo.

#### **4.3 Merila za izbiro načina vstopa na tuji trg za moje podjetje**

Kot za večino malih podjetij se tudi nam zdi najbolj primeren pragmatični način, pri katerem bi najprej izbrali najmanj tvegan pristop. V kolikor se ta ne bi izkazal za uspešnega, pa bi skušali z drugim najbolj uporabnim.

Poglavitno merilo za moje podjetje pri izbiri ustreznega načina vstopa na hrvaški trg nam je, da to predstavlja minimalno tveganje za matično firmo na domačem trgu. Ob tem pa želimo doseči čim boljši pristop k strankam. Želimo, da imajo občutek tesne povezanosti z nami in da nam lahko zaupajo. Predvsem si želimo dolgotrajnega partnerstva s strankami na tem trgu in si ne moremo privoščiti nepopolnega pristopa. Neustrezen način bi lahko na tem trgu imel dolgotrajne posledice za vsa podjetja, ki jih zastopamo.

#### **4.4 Izbira ustreznega vstopa na trg**

Eno izmed osnovnih strateških vprašanj v internacionalizaciji podjetja je odločitev o načinu vstopa v mednarodne relacije. Ta odločitev običajno sledi izbiri ciljnega trga, za katerega smo se predhodno določili na podlagi skrbno opravljene analize.

Idealne strategije vstopa na posamezni trg seveda ni. Na izbiro imamo tri poglavitne oblike izvedbe vstopa, in sicer izvozne (nizek nadzor, relativno majhno tveganje, visoka fleksibilnost), pogodbene oblike (deljeno tveganje in nadzor) in investicijske oblike (visoka stopnja nadzora in tveganja ob nizki fleksibilnosti). Stopnja vključevanja in zahtevnosti se povečuje sorazmerno s kompleksnostjo izbrane oblike in s tem povezano zahtevnostjo obvladovanja poslovnih funkcij.

Glede na merila, ki smo si jih zastavili in specifičnost načina internacionalizacije za naše podjetje, pa so za nas primerni le določeni načini vstopa. Pri prvotni obliki nastopa na tem trgu izbiramo med naslednjimi načini:

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz,
- neposredne tuje naložbe,
- zavezništva s tujimi partnerji.

a) Posredni izvoz

Kot za druga mala podjetja bi bil ta način v prvi fazi internacionalizacije za nas z vidika tveganja zelo primeren. V proces bi bil vključen domači posrednik, ki bi prevzel določene odgovornosti in tveganja.

Posrednik bi lahko deloval kot:

- izvozni trgovec (posluje v svojem imenu in za svoj račun),
- provizijski posrednik (posluje v tujem imenu in za tuj račun),
- komisionar (posluje v tujem imenu in za tuj račun).

Omenjeni model bi bil za naš način prodaje sicer najpreprostejši in najcenejši, vendar ima nekatere slabosti in omejitve. Spodaj jih navajamo v obliki SPIN analize.

**Tabela 4.1** SPIN analiza modela posrednega izvoza

<b>Prednosti:</b>	<b>Slabosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Omejen obseg investicije in obveznosti</li><li>• Deljeno tveganje in odgovornost</li><li>• Preprost način vstopa na tuji trg</li><li>• Primeren v primeru pomanjkanja ustreznega izvoznega znanja.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka</li><li>• Omejena oskrba strank na tujem trgu</li><li>• Veliki stroški za servisne storitve zaradi razdalje</li><li>• Pomanjkanje informacij o tujem trgu</li></ul>
<b>Priložnosti:</b>	<b>Nevarnosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hiter vstop na tuji trg</li><li>• Dobra izhodiščna točka za nadaljnje stopnje internacionalizacije</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neprimerna izbira posrednika</li><li>• Preference strank po ponudnikih na domačem tržišču</li></ul>

## b) Neposredni izvoz

Tudi ta strategija vstopa na tuji trg je v začetni stopnji internacionalizacije zelo primerna za naše podjetje, saj ne zahteva velikih investicij in je s kapitalskega vidika manj tvegana kot druge oblike, omogoča pa pridobivanje mednarodnih izkušenj.

Z neposrednim izvozom bi si lahko relativni hitro povečali trg, vendar je ta strategija manj konkurenčna in prinaša manjše poslovne učinke kot druge oblike. Prednosti tega načina vstopa na tuji trg se kažejo z neposrednim stikom s strankami na ciljnem trgu, možnosti neposrednega spremljanja odziva trga ter v relativni preprostosti izvedbe. Po drugi strani pa ga pestijo veliki stroški, ki so potrebni za ustrezno oskrbo strank z rezervnimi deli in servisnim storitvam. Iz tega razloga bi bil primeren samo za začetno obliko vstopa na tuji trg. Dolgoročno gledano bi lahko bila to dobra odskočna deska za druge oblike, kot so na primer neposredne tuje naložbe in strateške povezave s tujimi partnerji ali drugače rečeno - zavezništva.

**Tabela 4.2** SPIN analiza modela neposrednega izvoza

<b>Prednosti:</b>	<b>Slabosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interni nadzor, neposredni stik z odjemalci</li> <li>• Krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom</li> <li>• Preprost način vstopa na tuji trg</li> <li>• Možnost spremljanja odziva trga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omejena oskrba strank na tujem trgu</li> <li>• Veliki stroški za prodajne in servisne storitve zaradi razdalje</li> <li>• Pomanjkanje informacij o tujem trgu</li> <li>• Problem je z ustrezno dobavo, ceno distribucije, administracije in marketinga</li> </ul>
<b>Priložnosti:</b>	<b>Nevarnosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiter vstop na tuji trg</li> <li>• Dobra izhodiščna točka za nadaljnje stopnje internacionalizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dodatna obremenitev obstoječe strukture podjetja</li> <li>• Omejen stik s strankami</li> <li>• Preference strank po ponudnikih na domačem tržišču</li> </ul>

c) Neposredne tuje naložbe

Določene poslovne funkcije veliko lažje opravlja tuje podjetje, saj domače nima dovolj informacij, ustreznega prodajnega omrežja in ne more sproti spremljati tržnih priložnosti. Kapitalske povezave so pojavna oblika strateškega partnerstva, v kateri pride do kapitalskih, lastninskih, statusnih in statutarnih sprememb pri sodelujočih podjetjih. Pojavijo se lahko v obliki kapitalskih združitvev, prevzemov in skupnih naložb. Prednosti teh oblike vstopa našega podjetja na hrvaški trg vidimo predvsem v:

- zagotavljanju cenejšega poslovanja in posledično zmanjšanja stroškov s pomočjo cenejše delovne sile in surovin,
- ustvarjanju boljše podobe podjetja z zaposlovanjem lokalne delovne sile v državi gostiteljici,
- tesnejšem sodelovanju z uporabniki, domačimi dobavitelji in večjim možnostim prilagajanja lokalnem tržnem okolju,
- popolnemu nadzoru nad naložbo,
- izkoriščanju lokalne proizvodnje in storitev, kar bi nam omogočilo hitrejši odziv na povečano povpraševanje in prihranke pri prevozu, distribuciji ter skladiščenju (možnost razvoja just-in-time metode distribucije).

Po drugi strani pa so neposredne naložbe v tujini bolj zavezujoče in jih je težje preusmeriti ali vrniti nazaj. So tudi manj fleksibilne kot izvoz in se srečujejo z investicijskim tveganjem, kot je politična nestabilnost in nihajoče tržne razmere v naložbeni državi. Glede na sedanje stanje v gospodarstvu in pomanjkanje zadostnih lastnih sredstev pa je za nas ta oblika vsaj v začetku dokaj neprimerna, saj zahteva velike finančne vložke, ki jih kratkoročne ne bi mogli povrniti.

**Tabela 4.3** SPIN analiza modela neposrednih tujih naložb

<b>Prednosti:</b>	<b>Slabosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Možnost spremljanja odziva tržišča</li><li>• Boljši stik s kupci</li><li>• Popoln nadzor nad odločitvami.</li><li>• Možnost izkoriščanja lokalnih prednosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ves riziko poslovanja prevzame matično podjetje</li><li>• Velika investicija</li></ul>
<b>Priložnosti:</b>	<b>Nevarnosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dolgoročno zelo dobra oblika vstopa na tuji trg</li><li>• Zelo dobri poslovni učinki</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prevelika finančna obremenitev matičnega podjetja</li><li>• Potencialni problemi z lokalnimi oblastmi in nepoznavanje lokalnega prava</li><li>• Umik s tržišča je lahko zelo drag</li></ul>

## d) Zavezništva s tujimi partnerji

Ker v okviru poslovanja matičnega podjetja nimamo širokega obsega virov in sposobnosti za uspešno izpeljavo tujih naložb je oblika poslovanja na principu strateških partnerstev za nas zelo primerna. Prinaša prednosti, kot so: zmanjšanje stroškov poslovanja, povečanje konkurenčnosti na trgu, deljenje tveganja in najpomembnejše - boljši in lažji dostop do lokalnih virov. Velikega pomena je znanje poslovnega partnerja o deželi gostiteljici, kot je na primer poznavanje ključnih strank, poznavanje lokalnih oblasti in distribucijskih kanalov.

Na osnovi analize hrvaškega trga in na podlagi že dosedanjih izkušenj smo ugotovili, da stranke na Hrvaškem raje sodelujejo z lokalnimi podjetji. S tega vidika je sodelovanje s strateškim partnerjem na tem trgu še toliko bolj primeren način.

Po drugi strani pa lahko tak način prinese kar nekaj potencialnih težav, kot so konflikt interesov in ciljev, pomanjkanje zaupanja in razumevanja, kulturne razlike in jezikovne ovire ter razlike v načinu komunikacije. Zavedati se moramo, da koordinacija takšnega skupnega poslovanja zahteva precej več časa in sredstev. Ena od najbolj nevarnih posledic pa je dolgoročna odvisnost od partnerja oziroma njegovih virov.

**Tabela 4.4** SPIN analiza modela zavezništev s tujimi partnerji

<b>Prednosti:</b>	<b>Slabosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majhni stroški</li> <li>• Povečanje konkurenčnosti na tujem trgu (dobro poznavanje trga)</li> <li>• Deljeno tveganje</li> <li>• Boljši in lažji dostop do virov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Težko koordiniranje poslovanja</li> <li>• Nezainteresiranost strateškega partnerja za prodajo naših naprav, druge prioritete</li> </ul>
<b>Priložnosti:</b>	<b>Nevarnosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolgoročno zelo dobra oblika vstopa na tuji trg</li> <li>• Zelo dobri poslovni učinki</li> <li>• Priložnost preizkušanja poslovnega partnerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolgoročna odvisnost od partnerja</li> <li>• Neprimerna izbira partnerja</li> <li>• Lahko pride do napačnega razumevanja partnerjevih ciljev in motivacije</li> <li>• Možna partnerjeva izraba naših slabosti</li> </ul>

Večino naštetih oblik pestijo določene pomanjkljivosti, ki bi zelo vplivale na naše poslovanje in možnosti poslovnih uspehov. Posredni in neposredni izvoz za nas nista primerni obliki predvsem iz razloga, ker stranke na Hrvaškem preferirajo domače ponudnike. Obenem pa je tu problem servisa, pri čemer bi morali sredstva in serviserje pošiljati s slovenskega trga. Omenjeni pristop bi bil preveč zamuden in povezan s prevelikimi stroški. Neposredne tuje naložbe so za nas zelo zanimiva izbira, saj bi podružnica na tujem trgu zagotavljala kvaliteten pristop k trgu in omogočala doseganja optimalnih poslovnih učinkov, vendar si v sedanjem času, ko na trgu prevladuje gospodarska kriza v panogi, ne moremo privoščiti velike investicije, ki je za to potrebna. Na osnovi poznavanja teoretičnih izhodišč, opisanih v začetku projektne naloge, je razvidno tudi, da je ta oblika ena izmen najbolj tveganih. Glede na cilj projektne naloge, ki je najti najprimernejšo obliko za širitev malega podjetja na tuji trg ob minimalnem tveganju, nam podružnica na hrvaškem trgu vsaj v začetni stopnji internacionalizacije ni zanimiva.

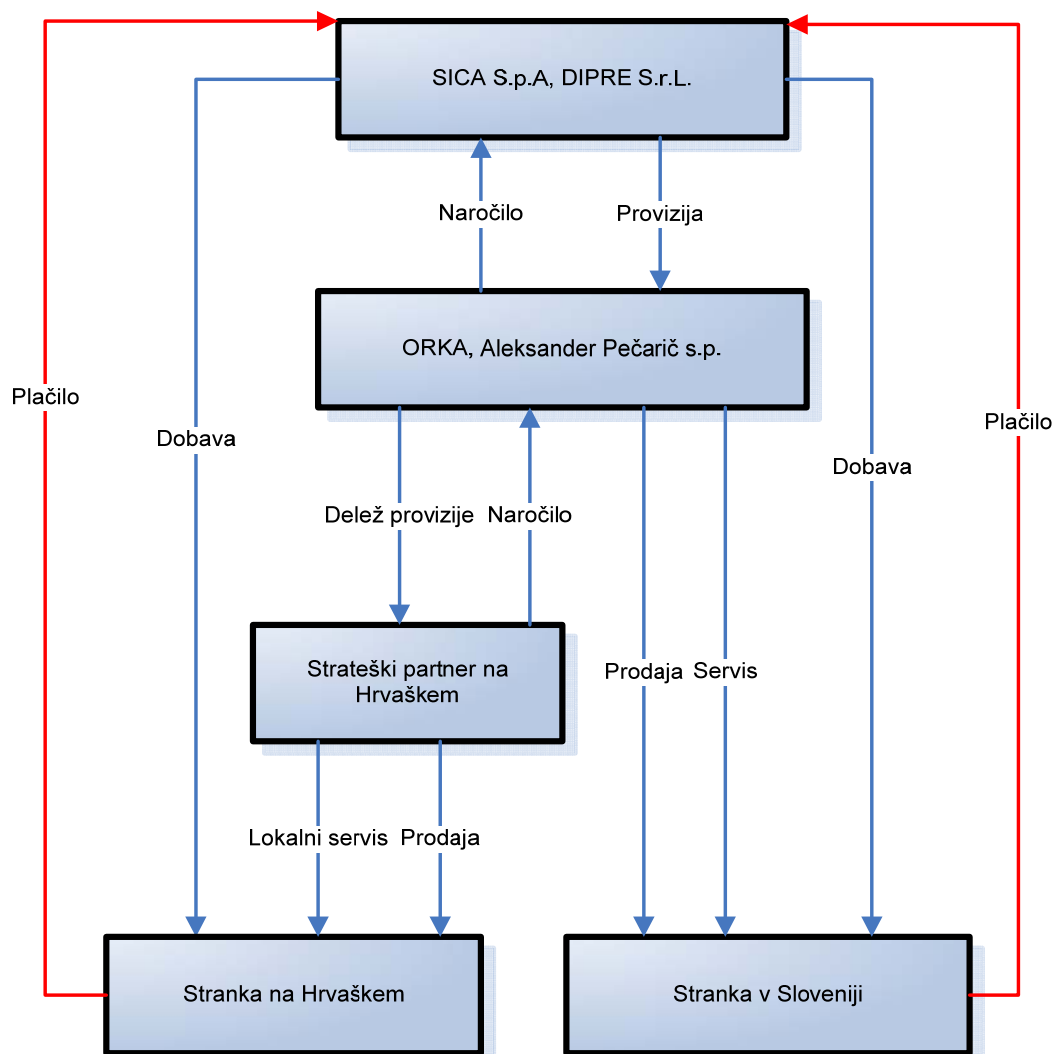
Na osnovi primerjave možnih načinov vstopa na tuji trg in glede na specifičnost panoge smo se odločili, da je v trenutnem obdobju za nas najbolj primerna oblika strateško partnerstvo s podjetjem na hrvaškem trgu. Ta način bi v veliki večini zadovoljil naše potrebe in cilje. Strankam bi lahko omogočili kvalitetno oskrbo in dobro servisno podporo. Ta način je za nas še toliko bolj primeren z vidika deljenega tveganja med našim podjetjem in strateškim partnerjem. Omogočil bi nam boljše izkoriščanje lokalnih virov in pomagal pri minimizaciji stroškov, potrebnih za širitev na ciljni trg.

Za strateškega partnerja bi bilo najbolj primerno lokalno podjetje, ki se že ukvarja z distribucijo plastičnih granulatov. Ta podjetja se že v sklopu svojega rednega poslovanja srečujejo z enakimi strankami, ki so pomembne za nas in poznajo lokalne specifičnosti. Princip prodaje naprav bi bil podoben kot pri modelu, ki ga uporabljamo v Sloveniji. Možni sta dve obliki, in sicer prva, pri kateri naprave kupimo od proizvajalcev in jih posredujemo končnim kupcem na hrvaškem. Ta način bi največkrat uporabili za manjše investicije in kjer bi bilo tveganje zamud pri plačilih strank večje. Načeloma ta način le redko uporabljamo tudi v Sloveniji, saj si želimo izogniti težavam, ki navadno pri tem nastanejo, je pa dolgoročno veliko bolj donosnejši. Drugi način je prodaja po principu provizije, ki bi vsaj v začetku bila najboljša izbira za naše podjetje. Ob minimalnem tveganju bi zagotavljala sprejemljiv zaslužek, ki bi bil seveda zmanjšan za delež strateškega partnerja. Dogovor o razmerju deleža bi temeljil glede na odgovornosti in funkcije, katere bi naš strateški partner prevzel.

Ker pa pri pristopu na trg ni pomembna samo prodaja, bi bilo treba urediti tudi dober servis. Tudi tukaj se za najboljšo izbiro kaže najem lokalnega industrijskega servisa, ki bi prevzel funkcijo uradnega servisa za firme, katere zastopamo. Z njimi bi se prav tako dogovorili o zalogi rezervnih delov ter implementacijo marketinške strategije brezplačnih preventivnih pregledov za večje stranke. Pri vstopu na hrvaški trg nam je

izredno pomembno, da je izvedba ustrezna in da stranke dobijo občutek, da poslujejo z resnim in urejenim dobaviteljem. Tak način bo v vsaj v začetku povezan z večjimi investicijami, dolgoročno pa bo pripomogel k boljši poslovni uspešnosti.

**Tabela 4.5** Prikaz organiziranosti s strateškim partnerjem in zastopanimi podjetji



Internacionalizacija podjetja je v vsakem primeru zahteven projekt, ki mora temeljiti na dobrem poznavanju teorije. Kot je predstavljeno v začetnem delu projektne naloge, imajo podjetja na izbiro vrsto različnih načinov in nobeden izmed njih ne predstavlja idealnega. Vsaka oblika predstavlja določene prednosti in slabosti in podjetja se za njih odločajo na podlagi različnih dejavnikov. Ti so lahko zastavljeni cilji podjetja, strateška usmeritev, zmožnosti podjetja, stanje v panogi ... Posploševanje ugotovitev o izbiri ustreznega načina vstopa na tuji trg, pridobljenih na podlagi praktičnega primera internacionalizacije mojega podjetja na Hrvaško, zato ni mogoče.

#### **4.5 Marketinški pristop**

Uspeh na trgu je praviloma odvisen od učinkovitega prilagajanja nenadzorljivim spremenljivkam okolja podjetja, to pa je mogoče doseči z oblikovanjem ustreznega marketinškega spleta. Marketinški splet je skupek več marketinških politik, ki se nanašajo na izdelek, njegovo ceno in prodajne pogoje, distribucijo ter komuniciranje. Takšen splet notranjih (nadzorljivih) spremenljivk mora biti oblikovan in kombiniran na način, ki omogoča podjetju čim popolnejše prilagajanje zunanjim, nenadzorljivim spremenljivkam okolja (Dubrovski 2006, 231).

Za vstop na hrvaški trg bomo uporabili marketinški program, ki bo omogočal prilagajanje marketinškega spleta značilnostim ciljnega trga. V sodelovanju s strateškim partnerjem bomo oblikovali primeren pristop, ki bo zajemal primerno komuniciranje, izdelek po meri stranke ter ustrezno cenovno politiko.

V začetni fazi se bomo strankam predstavili s pomočjo direktnega marketinga, referenčnih obiskov, oglaševanja v specializiranih revijah ter udeležbe na obrtnem sejmu v Zagrebu. Ker menimo, da je dobra servisna podpora izrednega pomena za uspešno udeležbo na trgu, bomo v sodelovanju z zastopanimi podjetji pripravili poseben pristop, ki bo ob nakupu naših naprav vključeval še brezplačen periodični servisni pregled. Ta model so izredno dobro sprejele naše stranke v Sloveniji. V vsakem primeru pa ga bomo ustrezno prilagodili tudi strankam na Hrvaškem.

#### **4.6 Oblikovanje cen in prodajni pogoji**

Politika določanja cen je pomembno strateško in taktično konkurenčno orožje, ki je za razliko od drugih elementov marketinškega spleta povsem nadzorljiva, njeno spreminjanje in izvajanje pa praviloma ne povečuje stroškov (Hollensen 1998, 380).

Ključnega pomena pri oblikovanju cenovne politike je analiza, katere koristi kupujejo stranke. V osnovi je potrebno ugotoviti, kakšne naprave si stranke na trgu sploh želijo, kakšne so razmere v tej panogi in kakšni so njihovi dobavitelji in kupci. Vpeljava cenejših izdelkov in znižanje cen obstoječim nista edini možnosti, ki jih lahko uporabimo v zaostrenih gospodarskih razmerah. Kupci bodo za izdelke in storitve, ki jih potrebujejo, še vedno pripravljeni plačati – vendar bodo to lažje storili, če svojo cenovno politiko prilagodimo razmeram, v katerih so se znašli.

Za vsako poslovno organizacijo je postavitev ustrezne cenovne strategije in politike prodajnih cen pomemben dejavnik uspešnosti. V okviru svojega poslovanja se z oblikovanjem cen srečamo le posredno, saj za to v večini primerov poskrbijo proizvajalci opreme, katere zastopamo. Obenem pa z njimi tesno sodelujemo, saj jim je v interesu prodati čim večje število njihovih naprav. S tem razlogom so pripravljeni prilagoditi njihove cene, da bi dosegli nek višji strateški cilj. V Sloveniji smo na primer že v začetnih letih poslovanja uporabili posebej ugodne cene za mline za mletje plastike.



To nam je omogočilo pridobivanje novih strank, ki so kasneje investirale tudi v večje sušilne in centralne sisteme doziranja materialov. Cene bomo skupaj z dobavitelji prilagodili na podlagi stroškov, na podlagi kupčeve zaznavne vrednosti in na podlagi cen tekmecev.

Podobno kot v Sloveniji bomo za hrvaški trg ustrezno prilagodili cene naših naprav. Na osnovi analize trga smo ugotovili, da lahko stranke na Hrvaškem razdelimo v dva sklopa. V prvem delu so stranke, ki imajo do osem predelovalnih strojev za plastiko. Te v večini primerih posegajo po cenenih izdelkih oz. rabljenih strojih. Ker podjetja, katera zastopamo, že dolga leta gradijo blagovno znamko višjega kakovostnega in cenovnega razreda, nam ni smiselno drastično spuščanje cen za te naprave. Dolgoročno gledano, lahko to okrni percepcijo kupcev glede naših naprav, hkrati pa zniža prihodke tudi od tistih kupcev, ki bi bili pripravljene plačevati nekoliko višjo ceno. Za takšne kupce smo skupaj s svojimi dobavitelji in servisom v Sloveniji razvili prilagojeno linijo izdelkov, ki ne vključuje naprednih funkcij naprav iz naše redne ponudbe. Ta linija bo predstavljala optimalno izbiro za podjetja, ki sicer ne bi investirala v novo opremo.

Drugi del kupcev na tem tržišču pa predstavljajo podjetja z več kot osmimi stroji za predelavo plastike. Ta podjetja si v večini primerih želijo celovite ponudbe z napravami, ki zagotavljajo dolgoletno nemoteno delo v proizvodnji. Tudi za ta del strank se bomo posebej pripravili. Ponudili jim bomo posebne ponudbe za centralne sisteme doziranja in priprave materialov. Dolgoletne izkušnje na področju načrtovanja in namestitve takšnih sistemov v Sloveniji nam bodo v pomoč pri oskrbi strank tudi na Hrvaškem. V sodelovanju s strateškim partnerjem želimo strankam ponuditi tudi hitro in zanesljivo servisno podporo.

Vsekakor bomo budno spremljali delovanje konkurenčnih podjetij, tako v času običajne prodaje njihovih izdelkov kot tudi v času prodajnih akcij. Za vse naše naprave bomo v prvih mesecih prodaje strankam ponudili poseben promocijski popust (penetracijske cene), ki bo vključeval tudi neobvezujoč preizkus naprav.

Pri politiki oblikovanja cen pa moramo upoštevati tudi prodajne pogoje. Stranke že v osnovi pričakujejo odloge plačil, kar pa je povezano z določenim tveganjem in zamudami. Zavedamo se, da plačila vnaprej ne bomo mogli vedno uporabiti. Vseeno pa želimo stranke za to motivirati. S tem razlogom bi jim za to ponudili poseben dodaten popust ob nakupu naše opreme.

#### **4.7 Navedba ključnih ugotovitev**

Namen zaključne projektne naloge je bil preučiti pogoje za uspešno širitev poslovanja malega podjetja na tuji trg. Skozi praktični primer svojega podjetja in na podlagi teoretičnih izhodišč mednarodnega poslovanja sem predstavil dejavnike, ki vplivajo na izbiro ustreznega načina ter za svoje podjetje izbral najprimernejšega.

Ugotovil sem, da je prvi pogoj za uspešno izvedbo internacionalizacije podjetja jasno prepoznana priložnost za nastop na tujem trgu in seveda izdelek, ki ga je tam sposobno prodati. Drugi pogoj je dobro poznavanje lastnega podjetja. Ta zajema kritično samooceno, ki poda odgovore o trenutnem stanju podjetja kot celote in nudi temeljit vpogled v preteklo dogajanje na vsakem področju delovanja. Prav tako je potrebna ocena svojih prodajnih in proizvodnih zmožnosti ter opredeliti sredstva in vire, ki so na voljo. Kot tretji pogoj za uspešno širitve na tuje trge pa lahko uvrstim dobro poznavanje (analizo) ciljnega trga. Pri tem se je potrebno osredotočiti tako na ožje – panožno - okolje kot na širše - družbeno - okolje države, v katero se podjetje podaja s svojim poslovanjem. V okviru ožjega (panožnega) okolja je treba analizirati predvsem število in strukturo potencialnih kupcev, aktivnosti konkurence, obstoječe stanje izdelkov na trgu ter dogajanje (stanje) na področju panoge. Analiza širšega okolja pa mora zajeti predvsem državno zakonodajo, ekonomske razmere, obstoječo tehnologijo in infrastrukturo. Naslednji pomemben korak je opredelitev tveganj, ki spremljajo mednarodno poslovanje, in ustrezna priprava na njih. V podjetju je treba preveriti, ali je sposobno prilagoditi izdelek in storitve kupcem na ciljnim trgu. Malim podjetjem v večini primerov primanjkuje mednarodnih izkušenj in človeških virov, ki bi bili za to posebej usposobljenih, zato je priporočljivo poiskati zunanjo pomoč. To je še posebej priporočljivo pri ustanavljanju podružnice v tujini, saj je dobro poznavanje zakonodaje in raznih omejitev ključnega pomena za uspeh.

Rezultati, ki jih podjetje pridobi z analiziranjem omenjenih postavk, so podlaga za dobro izbiro ustreznega načina za vstop na tuji trg in izvedbo naslednje faze v predpripravi internacionalizacije poslovanja. To je načrtovanje, s katerim opredeli organiziranost dela, marketinški in managementski pristop ter izvedbo vseh potrebnih aktivnosti pred zagonom dejanskega poslovanja na tujem trgu.

Žal pa vseh svojih ugotovitev ne morem posploševati na druga podjetja, ki nameravajo razširiti svoje poslovanje v tujino. Menim, da ne obstaja »idealni« način vstopa na tuji trg, saj na izbiro vpliva vrsta dejavnikov, ki se lahko zelo razlikujejo med podjetji. Na podlagi teoretičnih izhodišč in obravnave praktičnega primera menim, da so pogoji za uspešno širitev malega podjetja na tuji trg zelo podobni kot za velika podjetja. Razlike se pokažejo predvsem v omejenih virih in finančnih sredstvih, ki jih imajo mala podjetja. To pa v veliki meri vpliva na izvedbo internacionalizacije.

Pomanjkanje finančnih sredstev je lahko velika ovira pri izbiri najprimernejše oblike vstopa na tuji trg. Kot je razvidno iz obravnavanega praktičnega primera širitve mojega podjetja, bi podružnica na tujem trgu verjetno predstavljala najboljšo izbiro za naš način poslovanja. Žal pa ta način zahteva veliko investicijo, ki bi predstavljala večino našega kapitala. Ta izbira bi v sedanjem stanju v panogi predelave plastičnih mas predstavljala preveliko tveganje za moje podjetje.

Četudi bi imelo malo podjetje zadostna finančna sredstva, se omejitve lahko izkažejo tudi v pomanjkanju človeških in drugih virov, ki bi bile potrebne za določeno obliko vstopa na trg. Prav zaradi omenjenih omejitev se večina malih podjetij loteva internacionalizacije postopno. Na tuje trge vstopajo najprej z izvozom, kasneje pa izbirajo drugačne oblike, ki dolgoročno omogočajo doseganje boljših poslovnih učinkov. Predvsem bi želel poudariti, da se pogoji za uspešen vstop malega podjetja na tuje tržišče razlikujejo predvsem zaradi pomanjkljivih virov in finančnih sredstev. Medtem ko si večja podjetja lahko privoščijo tudi večletne slabše poslovne rezultate ali pa se celo umaknejo z nekega tržišča in preživijo takšno »pustolovščino«, je pri majhnem podjetju, kot je moje, situacija popolnoma drugačna. Morebitni neuspeh lahko predstavlja veliko finančno obremenitev.

Čeprav v praksi velja, da se temeljite priprave na internacionalizacijo v večini premerih lotevajo le večja podjetja, je ta faza še toliko bolj pomembna za mala podjetja, ker se razni poskusi internacionalizacije lahko izkažejo za zelo drage avanture, v nekaterih primerih celo usodne za poslovanje matičnega podjetja.



## 5 SKLEP

S pomočjo projektne naloge sem želel preučiti pogoje podjetja za uspešno širitev prodaje opreme na tuji trg, potem ko se je na domačem pokazala kot uspešno. Vse skupaj pa sem predstavil na realnem projektu internacionalizacije svojega podjetja. Veliko slovenskih podjetij se internacionalizacije loteva zelo površno, brez temeljite priprave in opredeljene strategije vstopa. To pa privede do nepotrebnih stroškov za razne poizkuse in podaljša čas uspešnega vstopa na tuji trg. V določenih primerih lahko negativno vpliva tudi na poslovanje matičnega podjetja. Temeljitejša je priprava, manj možnosti je, da bi šlo kaj narobe.

V projektni nalogi sem najprej opredelil teoretična izhodišča mednarodnega poslovanja. Pri tem sem se še posebej osredotočil na internacionalizacijo malih podjetij, ki imajo omejene vire in finančna sredstva. Za ta podjetja je dobro poznavanje teorije in temeljita priprava še toliko bolj pomembna, saj si ne morejo privoščiti raznih poskusov internacionalizacije. Predstavil sem nagibe, ki povedejo podjetja v mednarodno delovanje, ter opredelil merila, ki so pomembna pri izbiri ciljnih trgov. Še posebej podrobno sem predstavil možne načine vstopa podjetja na tuji trg. Paleta izbire je zelo velika in med osnovnimi načini so v praksi možne še razne kombinacije. Vsako podjetje lahko izbere ustrezno obliko glede svoje potrebe in zmožnosti. V nadaljevanju naloge sem predstavil svoje podjetje, opisal zgodovino delovanja in trenutno organiziranost. Za širitev poslovanja prek meja je potrebna dobra samoocena. Iz tega razloga sem analiziral trenutno stanje podjetja ter ocenil naše prednosti in slabosti. Predstavil sem tudi priložnosti, ki se kažejo v širitvi na tuji trg, obenem pa opozoril na nekaj nevarnosti, ki bi lahko ovirale te postopke ter morebiti celo ogrozile delovanje matičnega podjetja. Pomemben del priprave na internacionalizacijo so odgovori na osnovna strateška vprašanja, kot so: zakaj sploh želimo razširiti delovanje na tuji trg, katere trge izbrati, kako vstopiti na tuji trg in kako tam nastopiti. V praktičnem delu naloge sem podrobneje opisal pripravo svojega podjetja na internacionalizacijo. Ta je zajela raziskavo ciljnega trga in analizo delovanja konkurence. Opredelil sem tudi prodajni program, ki bo posebej prilagojen za potrebe tamkajšnjega tržišča. Prav tako pa sem navedel tveganja, ki nastanejo pri udeležbi na mednarodnem trgu.

Cilj zaključne projektne naloge je bil analizirati primerne oblike vstopa na tuji trg za mala podjetja ter na praktičnem primeru širitve prodaje na tuji trg za svoje podjetje izbrati najprimernejšo obliko. Pri tem velja omeniti, da so pri odločanju za delovanje na tujih trgih mala podjetja v precej drugačnem položaju kot velika. Zaradi omejenih dostopov do različnih virov (človeški, finančni, raziskave itd.) in težav, povezanih z dostopom do podatkov o trgih, se srečujejo z večjimi težavami v primerjavi z velikimi podjetji in korporacijami. Prav to v veliki meri omeji paleto izbire načinov, ki bi bili primerni za njihovo širitev na tuji trg.

V okviru praktičnega dela naloge sem navedel merila za izbiro ustreznega načina vstopa na tuji trg za svoje podjetje ter s pomočjo SPIN analize primerjal možne oblike. Želja je bila izbrati ustrezen način, ki bo predstavljal kar najmanjše možno tveganje za matično podjetje, obenem pa zagotovil ciljnemu trgu potrebno podporo, da bi bili poslovni učinki čim boljši. Za vsak način sem predstavil prednosti in slabosti ter ocenil primernost glede na potrebe in zmožnosti svojega podjetja. Na osnovi opravljene primerjave je bilo ugotovljeno, da bi podružnica na tujem trgu predstavljala sicer zelo zanimivo izbiro, vendar si v trenutni situaciji ne moremo privoščiti tako velike investicije oz. tveganja. Glede na trenutno stanje na trgu bo za nas najprimernejši način strateško partnerstvo s podjetjem na hrvaškem trgu. Ta oblika bo zagotavljala zahtevane potrebe glede oskrbe strank na ciljnem trgu in omogočala dobre poslovne učinke, obenem pa menim, da bo predstavljala minimalno tveganje za matično podjetje. Izbiri ustreznega načina vstopa na hrvaški trg je sledila še opredelitev marketinškega in managementskega pristopa ter definiranje cenovne politike, ki je posebej prilagojena ciljnemu trgu.

Na podlagi svojih ugotovitev lahko z gotovostjo rečem, da je temeljita priprava eden najpomembnejših korakov pri internacionalizaciji in to še posebej velja za mala podjetja, ki nameravajo razširiti svoje poslovanje v tujino. Potrebno je dobro poznavanje ciljnega trga, njegovih specifičnosti in omejitev. Dobra priprava znatno poveča možnost izbire optimalnega načina vstopa na trg že na začetku, hkrati pa omogoči podjetju, da že v osnovi prilagodi poslovanje ciljnim strankam. Razni poskusi internacionalizacije se lahko izkažejo za zelo drage in lahko v določenih primerih resno ogrozijo celo delovanje matičnega podjetja. Širitev podjetja na tuje trge torej ne predstavlja samo priložnosti za večje dobičke, spremlja jo tudi tveganje, ki se lahko dolgoročno izkaže v različnih oblikah. Odločitev, na kakšen način bo podjetje izvedlo projekt internacionalizacije, je tako odvisna predvsem od zmožnosti podjetja, zastavljenih ciljev pa tudi ambicij managementa. Le-te so še posebej pomembne za internacionalizacijo malih podjetnikov. Omejeni viri in sredstva lahko zavirajo ambicije managementa za prestop meja. Veliko malih podjetnikov bi zaradi tveganja, ki ga to prinaša, verjetno raje ostalo doma in se zadovoljilo z obstoječim stanjem.

V svojem podjetju sem že vsa leta delovanja stremel k povečanju obsega prodaje v kombinaciji s kvalitetno oskrbo svojih strank. Projekt širitve prodaje na tuji trg temelji na temeljni tezi, da bo to pozitivno vplivalo na poslovanje matičnega podjetja. Glede na majhnost Slovenskega trga je razumljivo, da lahko podjetje na lokalnem trgu zraste samo do določene meje. Internacionalizacija ne odpira vrat samo boljšim poslovnim učinkom, ampak tudi nadaljnji rasti podjetja samega. Navkljub tveganju, ki ga spremlja omenjena širitev, verjamem, da bo to dobro vplivalo na celotno poslovanje mojega podjetja.

## LITERATURA

- Albaum, Gerald, Jesper Strandkov in Edwin Duerr. 1998. *International marketing and export management*. Harlow: Addison Wesley Longman.
- Benko, Riana, Buchtjar Djalil, Štefka Javornik, Tonka Jokić, Matej Kavčič, Ljiljana Maurović, Jelka Pfeifer, Renata Šeperić, Špela Wiemers in Darja Žlogar. 2002. *Poslovni priročnik: Poslovati s Hrvaško*. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Buckley, Peter J. 2003. Foreign direct investment by small and medium-sized enterprises: the theoretical background. *Small Business Economics* 1 (2): 88-90.
- Cavusgil, Tamer S. 1993. *Differences among exporting firms based on their degree of internationalization*. London: Academic Press.
- Dawson, John. 1994. Internationalisation of Retail Operations. *Journal of Marketing Management* 10 (4): 267-282.
- Doole, Isobel in Robin Lowe. 2001. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. London: Thomson Learning.
- Dubrovski, Drago. 2009. *Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Evans, Jody, Alan Treadgold in Felix Mavondo. 2000. Explaining export development through psychic distance. *International Marketing Review* 17 (2/3): 164-169.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: a market-responsive approach*. London: Prentice Hall.
- Hollensen, Svend. 2001. *Global Marketing: A market-responsive approach*. 2nd ed. London: Prentice Hall.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kumar, Mitja. 2001. *Vpliv globalizacije in liberalizacije kapitalskih tokov na gospodarstvo*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Manolova, Tatiana S., Candida G. Brush, Linda F. Edelman in Patricia G. Grene. 2002. Internationalization of small firms. *International Small Business Journal* 20 (1): 9-31.
- Muhlbacher, Hans, Helmut Leihns in Lee Dahringer. 2006. *International marketing: a global perspective*. London: Thomson Learning.
- Rugman, Alan. 2000. *The End of Globalization*. 1st ed. London: Random House Business Books.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič in Maja Konečnik. 2006. The resource based approach to the internationalization of SMEs: Differences in resource bundles between internationalised and non-internationalised companies. *Zagreb international review of economics and business* 9 (2): 95-116.
- Slavnič, Niko. 2003. *Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Strebel, Paul. 1992. *Breakpoints: How managers exploit radical business change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Svetličič, Marjan, Matija Rojec in Andreja Jaklič. 2001. Neposredne investicije Slovenije v državah nekdanje Jugoslavije: strateški ali defenzivni odziv? *Teorija in praksa* 37 (4): 624-645.

## VIRI

- Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. 2009. *Poslovni register Slovenije*. [Http://www.ajpes.si](http://www.ajpes.si) (15. 5. 2009).
- Dipre S. r. L. 2008. *Company profile*. Interno gradivo, DIPRE S. r. L.
- Izvozno okno. 2008. *Podatki o državah. Predstavitev države: Hrvaška*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/predstavitev](http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/predstavitev) (23. 10. 2008).
- Hrvatska gospodarska komora. 2009. *Registar poslovnih subjektov*. [Http://www.hgk.hr](http://www.hgk.hr) (14. 7. 2009).