2020

DIPLOMSKA NALOGA

TIM ŠUŠTAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

TIM ŠUŠTAR

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

MEDNARODNO POSLOVANJE TRGOVSKEGA PODJETJA

Tim Šuštar

Koper, 2020

Mentorica: izr. prof. dr. Jasna Auer Antončič

POVZETEK

Razširjeno trgovanje in kulturne izmenjave na globalni ravni so povzročile globalizacijo, ki je enakovredno vplivala nazaj. Zabrisala je trgovske meje in olajšala poslovanje zunaj matičnih držav. Širjenje poslovanja v tujino pomeni doseganje novih strank ali kupcev in potencialno povečanje dobička, po drugi strani pa predstavlja tudi številne izzive, ki stojijo na poti. V diplomski nalogi smo opredelili razloge za širjenje dejavnosti podjetja na tuje trge, predstavili modele vstopa na tuje trge ter mednarodno trženje. V empiričnem delu naloge smo izvedli študijo primera, analizirali smo mednarodno poslovanja izbranega trgovskega podjetja, kjer smo raziskali, proučili in analizirali strategijo njihovega mednarodnega poslovanja.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, internacionalizacija, modeli vstopa, mednarodno trženje.

SUMMARY

Expanded trade and cultural exchanges at the global level have led to globalization, which has had an equivalent effect in retrospect. It has blurred trade borders and facilitated business outside the home countries. Expanding business abroad means reaching new customers or buyers and potentially increasing profits, but on the other hand, it also presents a number of challenges that stand in the way. In the diploma thesis we defined the reasons for expanding into foreign markets, presented the models of entering foreign markets and, international marketing. In the empirical part of the thesis, we conducted a case study of the international business of chosen enterprise, where we researched, studied and analyzed the strategy of their international business.

Key words: international business, internationalization, entry models, international marketing.

UDK: 339.5:658.8(043.2)

VSEBINA

1 Uvod ... 1
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča ... 1
1.2 Namen in cilji diplomske naloge ... 3
1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge ... 3
1.4 Predvidene predpostavke in omejitve ... 4
2 Globalizacija ... 5
2.1 Mednarodno poslovanje ... 6
2.2 Proces internacionalizacije ... 7
2.2.1 Razlogi za širitev na tuje trge ... 9
2.2.2 Vpliv velikosti podjetja na izvozno konkurenčnost ... 11
2.2.3 Vrste trgov ... 11
2.3 Strategije vstopa podjetij na tuje trge ... 11
2.3.1 Merila za vstop na tuji trg ... 13
2.3.2 Priprave na vstop na tuj trg ... 13
2.3.3 Standardizacija ali prilagoditev ... 14
2.4 Mednarodni trženje ... 15
2.4.1 Trženjski splet ... 16
2.4.2 Življenjski cikli ... 17
2.4.3 Vloga managerja ... 17
2.5 Internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij ... 18
2.6 Teoretični zaključek ... 20
3 Empirični del – raziskava o strategiji mednarodnega poslovanja trgovskega podjetja ... 22
3.1 Metodološki pristop in predstavitev podjetja – študija primera ... 22
3.2 Poslovanje trgovskega podjetja v mednarodnem prostoru ... 24
3.3 Analiza intervjujev ... 28
3.4 Ugotovitve raziskovanja ... 35
3.5 Predlogi za nadaljnji razvoj in poslovno prakso ... 36
4 Sklep ... 38
Literatura in viri ... 39

PONAZORILA

Slika 1: Ansoffova matrika trženjskih strategij 15
Slika 2: Indeksi realnega prihodka v trgovini na drobno, Slovenija (Ø 2015=100) 25

Preglednica 1: Strategija poslovanja podjetja 29
Preglednica 2: Razlogi internacionalizacije 30
Preglednica 3: Ključni trgi in vzrok izbire 30
Preglednica 4: Dosedanji modeli vstopa na tuje trge 31
Preglednica 5: Prihodnji modeli vstopa na tuje trge 31
Preglednica 6: Načini in oblike vstopa na tuje trge 32
Preglednica 7: Konkurenčne prednosti 32
Preglednica 8: Poznavanje konkurenčnih strategij poslovanja 33
Preglednica 9: Strategija iskanja novih kupcev in poslovnih partnerjev 33
Preglednica 10: Načrtovanje in izvajanje marketinških aktivnosti 34
Preglednica 11: Izzivi širitve na tuje trge. 35

1 UVOD

Po stoletjih tehnološkega napredka in napredka v mednarodnem poslovanju je svet bolj povezan kot kadarkoli prej. Globalizacija omogoča podjetju, da razvija nove izdelke in storitve, povzroča in pospešuje premike in izmenjave (ljudi, blaga in storitev, kapitala, tehnologij ali kulturnih praks) po vsem planetu. Eden od učinkov mednarodnega poslovanja je, da spodbuja in povečuje interakcije med različnimi regijami in prebivalci po vsem svetu. Odseva nenehno širjenje in vzajemno povezovanje meja trga ter hitro naraščajoč pomen informacij pri vseh vrstah proizvodnih dejavnosti in trženja, ki sta glavni gibalni sili gospodarske globalizacije. Mednarodno poslovanje tako omogoča rast števila zaposlenih, dobička, baze potrošnikov, prepoznavnosti ipd.

Proizvodnja, predelava in trgovina z ribami in ribjimi izdelki je že od nekdaj ena izmed tradicionalnih gospodarskih panog, saj so ribe in ribji izdelki alternativni vir prehranjevanja ljudi. V zadnjem času pridobiva vse večji pomen zaradi osveščanja potrošnikov po zdravem načinu življenja in posledično po uživanju zdrave hrane. Tudi navedeno gospodarsko panogo je zajela globalizacija poslovanja, saj potrošniki ne uživajo samo krajevno ujetih in pridelane rib in drugih ribjih izdelkov, ampak se na njihovih krožnikih dnevno pojavljajo ribe iz praktično vseh delov sveta. Potreba po mednarodnem poslovanju je v 21. stoletju zajela tudi panogo morskega ribolova in akvakulture ter trgovine, kar predstavlja iztočnico za proučevano trgovsko podjetje. To se sooča z izzivi sodobnega mednarodnega poslovanja in se odloča, na kakšen način ofenzivno pristopiti k mednarodnemu poslovanju.

Mednarodno poslovanje, poslovanje v mednarodnem okolju prinaša številne izzive. Vodenje podjetja v tuji državi, v mednarodnem okolju, zahteva, da se managerji spopadajo z najrazličnejšimi kulturnimi in okoljskimi razlikami. Posledično morajo nenehno spremljati politično, pravno, socialno, kulturno, gospodarsko in tehnološko okolje. Spremljati in poznati morajo prav vse posamezne komponente mednarodnega okolja, v katerem želijo poslovati.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

V mednarodnem okolju podjetja nastajajo, rastejo, se razvijajo, združujejo, razdružujejo, ugašajo itd. Govorimo o življenjskem ciklu razvoja podjetja, ki lahko traja od nekaj let do več stoletij. Izhajamo iz mladega, hitro rastočega družinskega podjetja, pred katerim stojijo veliki izzivi nadaljnjega razvoja in rasti ter širitve poslovanja na mednarodne trge.

Ko podjetje doseže določeno stopnjo internacionalizacije, se sooči z izzivi globalizacije.

Naraščajoča težnja h globalizaciji trgovinskih in prodajnih dejavnosti je povečala pomen razumevanja vedenja podjetij na tujih trgih (Sousa, Martínez-López in Coelho 2008). V zadnjem desetletju je izvoz ena izmed najhitreje rastočih gospodarskih dejavnosti (Lages, Lages in Lages 2006) in predstavlja najpogostejši, najhitrejši in najpreprostejši način za

internacionalizacijo številnih majhnih podjetij, saj zahteva manjše zalaganje virov, ponuja večjo elastičnost pri ukrepih in vključuje manj poslovnih tveganj v primerjavi z alternativnimi načini vstopa na tuji trg (Leonidou idr. 2007).

Mednarodno poslovanje je prvotno utemeljeno s procesom internacionalizacije. Proces internacionalizacije, ki je predmet obsežnejših teoretičnih in empiričnih raziskav, je opisan kot postopen razvoj, ki poteka v različnih fazah (Melin 1992), pri čemer se sklicuje na pomanjkanje popolnih informacij in pomembnost tveganja ali negotovosti pri sprejemanju vodstvenih odločitev. Ta pristop, neposredno povezan z malimi in srednje velikimi podjetji (MSP), velja za postopen pristop, ki temelji na postopnem nabiranju izkustvenega (tujega) tržnega znanja (Rialp in Rialp 2001). Literatura na terenu priznava dva tradicionalna pristopa k internacionalizaciji: model internacionalizacije Uppsala (U-Model) in model, povezan z inovacijami (1-Model). Oba označujejo kot »scenske modele«. U-model, ki sta ga sprožila Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) in sta ga Johanson in Vahlne (1977; 1990) znova popravila, navaja, da se podjetja bolj zavzemajo za razvoj določenega trga ko so že vpeta v ta trg. Po avtorju sodeč velja, da večje kot je podjetje in bolj kot je prisotno na tujih trgih, več sredstev bo namenilo širjenju na tuje trge.

Loredana (2017) povezuje trženjsko strategijo podjetja z njegovo generalno strategijo v smislu štirih načinov širitve. Če se želi podjetje širiti z obstoječimi izdelki na obstoječi trg, gre za strategijo prodora na trg. Če želi z obstoječimi izdelki vstopiti na nov trg, gre z strategijo razvoja trga. Če pa želi z novimi izdelki vstopiti na trenutni trg, uporabi strategijo razvoja izdelka, v primeru vstopa na novi trg pa uporabi strategijo diverzifikacije.

Trženjske strategije podjetja operacionalizirajo z izbiro ustrezne strategije trženjskega spleta izdelka ali storitve. Singh (2012, 40–45) razlaga, da je trženjski splet kombinacija več tržnih odločitev, ki ga podjetje uporablja za trženje svojih izdelkov. Po analizi trga je naslednji korak določitev strategije in inštrumentov za oglaševanje, ki ustrezajo zahtevam kupcev in izzivom konkurence. Glavni elementi trženjskega spleta so: izdelek, cena, trženje in kraj (4 P, čeprav obstaja tudi širši trženjski splet 7 P). Te spremenljivke uporablja podjetje, da vpliva na odločitev kupcev pri nakupu izdelka.

Naše obravnavano trgovsko podjetje je mednarodna gospodarska družba, ki predstavlja enega izmed večjih tržnih specialistov za proizvodnjo, predelavo in trženje svežih rib in drugih ribjih izdelkov v Sloveniji. Hkrati je največji izvoznik teh iz Slovenije. Po številu zaposlenih gre za mikro podjetje, ki zaposluje od pet do devet oseb (R. Š. 2020).

Ime podjetja je prikrito, ker vodstvo podjetja v tem delu ne želi razkriti identitete podjetja.

Podjetje je na razpotju, ko se mora odločiti, ali se zadovoljiti z obstoječo tržno pozicijo, ali pa glede na velik potencialen trg in povpraševanje, s katerim se sooča, pridobiti in usmeriti dodatne finančne in druge vire v investicijo. Z investicijo v nove izdelke in proizvodne

zmogljivosti bi podjetje poslovanje dvignilo na višjo raven, ki vključuje mednarodno poslovanje in internacionalizacijo podjetja in s tem poglobljeno prisotnost v mednarodnem okolju. V diplomski nalogi želimo proučiti ključne dejavnike rasti podjetja oziroma obravnavnega podjetja v mednarodnem okolju. Zanimajo nas predvsem pogoji poslovanja, kot so trženjske strategije, trženjski splet in drugi viri poslovanja, ki so ključni za rast in uspešnost delovanja podjetja na splošno in v obravnavanem konkretnem primeru izbranega družinskega podjetja.

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen diplomske naloge je raziskati, proučiti, analizirati in opredeliti strategijo mednarodnega poslovanja izbranega podjetja ter na osnovi rezultatov raziskovanja podati predloge za nadaljnji razvoj in poslovno prakso proučevanega podjetja.

Cilji diplomske naloge so:
- predstaviti vlogo in pomen globalizacije in mednarodnega poslovanja podjetij,
- predstaviti mednarodno poslovanje podjetja in modele vstopa podjetij na tuje trge,
- predstaviti vlogo in pomen trženja v mednarodnem poslovanju,
- raziskati, proučiti, analizirati in opredeliti strategijo mednarodnega poslovanja izbranega podjetja in na osnovi rezultatov raziskovanja podati predloge za nadaljnji razvoj in poslovno prakso proučevanega podjetja.

V sklopu raziskave smo skušali odgovoriti na zastavljeni raziskovalni vprašanji:
- RV1: Kakšno strategijo mednarodnega poslovanja proučevano trgovsko podjetje načrtuje in izvaja?
- RV2: Kako proučevano podjetje upošteva priporočila strategij mednarodnega poslovanja?

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

Za pripravo teoretične osnove diplomske naloge bomo uporabili kvalitativni pristop, in sicer pregled domače in tuje strokovne ter znanstvene literature, ki se nanaša na izbrano tematiko. Ustrezne informacije bomo skušali pridobiti s pomočjo tujih bibliografskih zbirk podatkov, kot so ScienceDirect, EBSCOhost, Cinahl with Full text, Google Scholar in Sage Journal, kjer bomo iskali sodobne in relevantne znanstvene članke s področja globalizacije, njenega vpliva na poslovanje, na svetovne trgu ter s področja širitve podjetja na mednarodni trg. Za iskanje slovenske literature bomo uporabili virtualno knjižnico Slovenije – COBISS.

V naslednjem koraku bomo uporabili metodo kompilacije, ki bo temeljila na primerjavi informacij, pridobljenih iz strokovne literature; naslonili se bomo na citate in navedbe priznanih avtorjev s področja mednarodnega poslovanja.

V nadaljevanju bomo informacije, pridobljene na podlagi kompilacije, z deskriptivno metodo medsebojno primerjali, analizirali, vrednotili in jih primerno interpretirali v smislu priložnosti, prednosti in nevarnosti mednarodnega poslovanja.

V tem smislu bomo predstavili osrednji raziskovalni problem, to je strategijo mednarodnega poslovanja podjetja, ki jo je treba aplicirati na konkreten primer izbranega podjetja v predelavi morske hrane.

Sledil bo empirični del naloge, kjer bomo uporabili makroekonomske podatke (kot na primer statistične podatke, podatke na podlagi trženjskih raziskav, kot na primer poraba rib v posameznih državah), sekundarne podatke podjetja (kot na primer zaključni računi, plani, vodstveni pregledi itd.) ter polstrukturirani intervjuji vodstvenih sodelavcev v trgovskem podjetju.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Pri pisanju diplomske naloge so predpostavke:

- povpraševanje po ribjih izdelkih bo podobno kot v preteklih letih;
- nabavne in prodajne cene rib in ribjih izdelkov se ne bodo bistveno spreminjale;
- v prihodnjih letih je pričakovana nadaljnja rast proučevanega trgovskega podjetja.

Glavna omejitev empiričnega dela je osredotočenje na eno podjetje.

Pri intervjujih obstaja možnost pristranskosti odgovorov, saj bi se mogoče lahko zgodilo, da zaposleni, ki jih bomo intervjuvali, ne bodo popolnoma iskreni pri odgovorih, oziroma da niso dovolj strokovno usposobljeni na področju dela, ki ga opravljajo.

Eno izmed omejitev predstavlja tudi velikost proučevanega podjetja, ki je malo družinsko podjetje.

2 GLOBALIZACIJA

Pretekla desetletja so svetovno gospodarstvo zaznamovali vedno večja globalna konkurenca in pospešena internacionalizacija podjetij. Potrošniški, industrijski in storitveni trgi postajajo vedno bolj integrirani in povezani. Istočasno se sklepajo trgovinski sporazumi, vzpostavlja se liberalnejša trgovinska politika, vse to pa odpravlja trgovinske ovire in protekcionizem. Podjetja so, ne glede na velikost in panogo, v kateri delujejo, soočena s posledicami takšne realnosti, in slej ko prej spoznajo, da odločitev, da ne bodo sodelovala na tujih trgih, morda ni najboljša odločitev (Balabanis in Diamantopoulos 2004, 83).

Globalizacija je širjenje izdelkov, tehnologije, informacij in delovnih mest preko državnih meja in kultur. V ekonomskem smislu opisuje soodvisnost držav po vsem svetu, ki jo spodbuja prosta trgovina (Burlacu, Gutu in Matei 2018, 122).

Po eni strani je globalizacija s čezmejnim pretokom blaga, kapitala in delovne sile ustvarila nova delovna mesta in gospodarsko rast. Po drugi strani pa ta rast in ustvarjanje delovnih mest ni enakomerno porazdeljena po panogah ali državah. Nekatere industrije v nekaterih državah, kot je tekstilna industrija v ZDA ali gojenje koruze v Mehiki, so zaradi povečane mednarodne konkurence utrpele hude motnje ali naravni propad (Burlacu, Gutu in Matei 2018, 123–124).

Globalizacija in mednarodno poslovanje lajša življenje potrošnikom, podjetjem, ki se internacionalizirajo, pa nudita širitev na nove, dobičkonosne trge, krepita njihovo konkurenčnost, pridobiti ideje za nove izdelke in inovacije ter omogočata dostop do najnovejših tehnologij (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 23).

Številne študije kažejo, da so poglavitni razlogi za pričetek poslovanja na tujih trgih njihova neizkoriščenost ali pa vsaj manjša nasičenost kot na domačem trgu, povečanje prodaje, boljše poslovno okolje, povečanje inovativnosti in kakovosti produktov in/ali storitev, vladne spodbude ipd. (Sousa, Martínez-López in Coelho 2008).

Globalizacija je s čezmejnim pretokom blaga, kapitala in delovne sile ustvarila možnosti mednarodnega poslovanja, ki pa je v mednarodnem okolju zahtevno. Managerje postavlja pred številne izzive. Mednarodni menedžerji se soočajo z intenzivnimi in stalnimi izzivi, ki zahtevajo usposabljanje in razumevanje tujega okolja. Vodenje podjetja v tuji državi zahteva, da se menedžerji spopadajo z najrazličnejšimi kulturnimi in okolijskimi razlikami. Posledično morajo nenehno spremljati politično, pravno, socio-kulturno, gospodarsko in tehnološko okolje. Upravitelji morajo spremljati valuto, infrastrukturo, inflacijo, obrestne mere, plače in obdavčitev. Pri ocenjevanju gospodarskega okolja v tujih državah mora biti podjetje posebej pozorno na povprečne stopnje dohodka prebivalstva, davčne strukture, stopnjo inflacije ter menjalni tečaj (Sriramesh in Stumberger 2008, 411).

Prav tako je pomembno poznavanje družbeno kulturnega okolja. Kulturne razlike, ki so lahko zelo subtilne, so izjemno pomembne. Organizacija, ki vstopi na mednarodni trg, mora učenje kulturnih običajev tuje države in ustrezne kulturne prakse imeti za prednostno nalogo. Če podjetje ne razume kulturnih metod poslovanja, lahko pride do nesporazumov in pomanjkanja zaupanja (Abdel-Hadi 2012, 16).

Obstajajo tudi razlike v upravljanju. Na Kitajskem je harmonično okolje pomembnejše od vsakodnevne produktivnosti. V Maroku lahko ženske prevzamejo vodstvene vloge, v Pakistanu žensk pogosto ne najdejo na vodstvenih položajih, če so sploh na delovnem mestu. Kultura lahko vpliva na to, kaj zaposlene motivira, pa tudi na to, kako se odzivajo na nagrade in kazni, zato je poznavanje kulture, v kateri podjetje deluje, primarnega pomena (Abdel-Hadi 2012, 16).

To je nekaj izmed številnih postavk, ki jih morajo vodje, managerji upoštevati pri mednarodnem poslovanju, katerega podrobneje predstavimo v nadaljevanju.

V nadaljevanju bomo podrobneje predstavili tudi proces internacionalizacije, različne modele vstopa na tuje trge ter mednarodno trženje.

2.1 Mednarodno poslovanje

Mednarodno poslovanje predstavlja vse komercialne dejavnosti, ki potekajo za spodbujanje prenosa blaga, storitev, virov, ljudi, idej in tehnologij čez državne meje. Pomen mednarodnega poslovanja je večji kot kdaj koli prej, saj se podjetja po vsem svetu bolje povezujejo (Daniels idr. 2016, 6–8).

Mednarodno poslovanje je pomembno tako za državo kot za poslovne organizacije. Ponuja jim različne ugodnosti. Spodbuja državo, da pridobi devize, ki jih je mogoče uporabiti za uvoz blaga s svetovnega trga. Spodbuja specializacijo države za proizvodnjo blaga, ki ga ustvarja na najboljši in cenovno ugoden način. Prav tako državi pomaga pri izboljšanju razvojnih možnosti in poleg tega daje priložnost za zaposlitev. Mednarodno poslovanje omogoča posameznikom udobno uporabo blaga in storitev, proizvedenih v drugih državah, ki pomagajo izboljšati njihov življenjski standard. Ugodnosti pa seveda predstavlja tudi za podjetja. Pomaga pri izboljšanju dobička organizacij s prodajo izdelkov v državah, kjer so stroški visoki. Organizaciji pomaga pri izkoriščanju njihovih presežnih virov in povečanju donosnosti njihovih dejavnosti. Prav tako podjetjem pomaga pri povečanju njihovih razvojnih možnosti. Mednarodno poslovanje je tudi ena izmed metod za doseganje razvoja v podjetjih, ki se na lokalnem trgu spopadajo z ekstremnimi tržnimi razmerami. Izboljša poslovno vizijo, saj podjetja naredi bolj agresivna in raznolika (Daniels idr. 2016, 6–9).

Mednarodno poslovanje se nanaša na vsako situacijo, ko proizvodnja ali distribucija blaga ali storitev prečka državne meje. Trenutno je izvoz ena izmed najhitreje rastočih gospodarskih

dejavnosti mednarodnega poslovanja (Lages, Lages in Lages 2006) in predstavlja najpogostejši, najhitrejši in najpreprostejši način za internacionalizacijo številnih majhnih podjetij, saj zahteva manjše zalaganje virov, ponuja večjo elastičnost pri ukrepih in vključuje manj poslovnih tveganj v primerjavi z alternativnimi načini vstopa na tuji trg (Leonidou idr. 2007).

Globalizacija, ki smo jo omenili v prejšnjem razdelku, pa je premik k bolj soodvisnemu in integriranemu svetovnemu gospodarstvu, kjer se ustvarja večje možnosti za mednarodno poslovanje. Takšna globalizacija lahko poteka na trgih, kjer trgovinske ovire padajo in se spreminjajo želje kupcev. To lahko vidimo tudi v smislu proizvodnje, kjer lahko podjetje zlahka dobavlja blago in storitve iz drugih držav.

Subjekti, ki sodelujejo v mednarodnem poslovanju, segajo od velikih večnacionalnih podjetij z več tisoč zaposlenimi, ki poslujejo v številnih državah po svetu, do majhnega samostojnega podjetja, ki deluje kot uvoznik ali izvoznik.

Zato bomo v nadaljevanju govorili o mednarodnem poslovanju kot o tehničnem procesu internacionalizacije poslovanja podjetij.

2.2 Proces internacionalizacije

Proces internacionalizacije, ki je predmet obsežnejših teoretičnih in empiričnih raziskav, je opisan kot postopen razvoj, ki poteka v različnih fazah (Melin 1992), pri čemer se sklicuje na pomanjkanje popolnih informacij in pomembnost tveganja ali negotovosti pri sprejemanju vodstvenih odločitev. Takšen pristop, neposredno povezan z malimi in srednje velikimi podjetji (MSP), velja za postopni pristop, ki temelji na postopnem nabiranju izkustvenega (tujega) tržnega znanja (Rialp in Rialp 2001). Strokovna literatura priznava dva tradicionalna pristopa k internacionalizaciji: model internacionalizacije Uppsala (U-Model) in model, povezan z inovacijami (1-Model). Oba označujejo kot »scenske modele«. U-model, ki sta ga uvedla Johanson in Wiedersheim-Paul (1975) in ga je Johanson in Vahlne (1977; 1990) znova popravil, navaja, da se podjetja bolj zavzemajo za razvoj določenega trga bolj, kot so že vpeta v ta trg. Po avtorju sodeč večje kot je podjetje in bolj kot je prisotno na tujih trgih, več sredstev bo namenil širjenju na tuje trge.

Internacionalizacija je proces povečevanja mednarodne dejavnosti podjetja. To je lahko izvoz, franšizing ali neposreden nakup tovarne na novem trgu ipd. Za vlaganje na tuji trg je pomembno, da podjetje analizira, ali je opremljeno, da vstopi na tuji trg ter na in kakšen način naj vstopa nanj (Johnson in Turner 2006, 44).

Model Uppsala je eden najbolj znanih modelov, kako se podjetja lotevajo postopka internacionalizacije, zato ga na tem delu tudi podrobneje predstavimo. Model predstavlja zaporedni pristop, kar pomeni, da se podjetje postopoma internacionalizira. Model predvideva

pomanjkanje znanja o tujem trgu, kar škoduje internacionalizaciji. Zato predlaga, da se mora podjetje najprej uveljaviti na svojem domačem trgu, nato pa postopno povečati svojo zavezanost in sredstva v ciljni državi ter napredovati v naslednjo stopnjo, ko bo doseženo zadostno razumevanje in poznavanje razmer na tujem trgu (Hannson, Sundell in Öhman 2004, 76).

Štiri stopnje, opredeljene s tem modelom, se imenujejo veriga ustanavljanja. Prvi korak je, ko podjetje nima redne izvozne dejavnosti; drugi korak je, ko podjetje začne izvoziti v ciljno državo prek zastopnikov ali neodvisnih zastopnikov; tretji korak vključuje ustanovitev prodajnih hčerinskih družb in končno četrti korak začenja proizvajati in / ali proizvajati v ciljni državi. Zdi se, da je to logičen in smiseln pristop k internacionalizaciji; vendar se avtorji že zavedajo, da to ne deluje pri vseh podjetjih. Na primer, tista podjetja z bogatimi izkušnjami na tujih trgih bodo morda preskočila faze ustanavljanja in vlagala v proizvodne obrate na določeni lokaciji, ne da bi o tem predhodno vedela (Hannson, Sundell in Öhman 2004, 76–79).

Ta okvir se močno opira tudi na koncept psihične distance, ki je opredeljen kot dejavniki, ki preprečujejo ali motijo pretok informacij med podjetji in trgi. To kaže na to, da podjetja bolj verjetno gradijo mednarodne odnose z državami, za katere se zdi, da imajo največ podobnosti z njimi. Ti dejavniki lahko vključujejo jezik, kulturo, politične sisteme, izobraževalne sisteme in industrijski razvoj. Kulturne razlike so pri poslu izjemno pomembne. Japonci lahko npr. zadržijo informacije, ki v zahodni svet prihajajo, ker so precej tajne, nasprotno pa Japonci menijo, da so zahodnjaki preveč odkriti, ko govorijo in razlagajo stvari. Upoštevati je treba druge vidike, kot so številke in barve, zlasti pri trženju. Na primer tukaj v Evropi rdečo barvo povezujemo z ljubeznijo in strastjo, v Indiji pa simbolizira čistost, v Južni Afriki pa je barva žalovanja. Model Uppsala pravilno poudarja pomen vseh teh dejavnikov in kaže, da je treba pri načrtovanju mednarodnega podjetja upoštevati marsikaj. Zaradi tega je dober vodič za internacionalizacijo (Tayeb 2000, 14).

Model Uppsala zaradi zahtevnosti poznavanja vseh teh dejavnikov pozitivno ocenjuje uporabo skupnih vlaganj. Skupna vlaganja podjetjem omogočajo, da si medsebojno delijo veščine in znanje na trgih drugih, s čimer se zmanjšajo tveganja. Primer tega je NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc); to je skupno podjetje med General Motors in Toyoto. Toyota je imela koristi od dostopa do ameriškega trga, General Motors pa Toyotino tehnološko znanje in njene priznane upravljavske strukture (Czinkota idr. 2009, 414) Skupna vlaganja podjetjem pomagajo tudi pri premagovanju kulturnih težav. Oba si bosta delila znanje o svojem trgu, kar bo omogočilo nadaljnje zmanjševanje psihične distance.

Pri postopku internacionalizacije je treba upoštevati tudi posebnosti tržnega okolja in značilnosti industrije v ciljni državi. To vključuje ekonomijo obsega, intenzivnost raziskav in razvoja ter vladne predpise. Vladni predpisi se lahko razlikujejo glede na državo, državo ali

mesto, zato je pomembno vedeti, katera zakonodaja velja v določenem kraju, ki ga želite investirati (Welch in Luostarinen 1988, 98).

Pri procesu internacionalizacije imajo podjetja svobodno voljo izbire med različnimi strategijami in načini vstopa. To lahko vključuje licenciranje, skupna vlaganja ali neposreden vstop.

Mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP) na primer pogosto začnejo postopek internacionalizacije, ko so razmeroma majhna, in postopoma povečujejo svojo mednarodno prisotnost. Večina MSP nima mednarodnega znanja, saj so tradicionalno domača podjetja, kar ima omejene mednarodne izkušnje. Zato je odločitev o mednarodnem zagonu bolj tvegana kot pri večjih podjetjih, to pa je tudi posledica potrebnih naložb, potrebnih za internacionalizacijo, neustreznega upravljanja in pomanjkanja prepoznavnosti blagovne znamke. Za ta podjetja se zdi, da jim model Uppsala omogoča, da pridobijo te bistvene izkušnje postopoma, s povečanjem znanja o mednarodnih trgih in jim omogočajo analizo obstoječih priložnosti in težav. Če podjetju omogočite, da se seznani s trgom, z relativno nizkim tveganjem izvoza model Uppsala odpravlja ali zmanjšuje večino pomanjkljivosti, s katerimi se sooča MSP, ko poskuša internacionalizirati. Vendar se ne ukvarja z morebitnim pomanjkanjem financ, s katerimi se soočajo številna od teh podjetij. Podjetje ima lahko tudi težave z nestabilnostjo deviznih tečajev, lokalnimi zakoni in predpisi ali političnimi šoki; vendar to ni izključno za MSP. To kaže na to, da je model za MSP dokaj učinkovito vodilo, vendar lahko MSP s pomanjkanjem kapitala težko napreduje na tretjo do četrto stopnjo verige ustanavljanja, razen če jim izvoz prinese dovolj dobička. Podjetje ima lahko tudi težave z nestabilnostjo deviznih tečajev, lokalnimi zakoni in predpisi ali političnimi šoki; vendar to ni izključno za MSP (Johnson in Turner 2006, 18–20).

2.2.1 Razlogi za širitev na tuje trge

Podjetja na splošno prehajajo v mednarodna podjetja, ker želijo rasti ali razširiti svoje poslovanje. Prednosti vstopa na mednarodne trge vključujejo ustvarjanje več prihodkov, tekmovanje za novo prodajo, naložbene priložnosti, diverzifikacijo, zmanjšanje stroškov in zaposlovanje novih talentov.

Podobnega mnenja so različni avtorji. Thompson, Strickland in Gamble (2005, 174) omenjajo štiri glavne motivatorje podjetij za poslovanje v mednarodnem okolju: (1) dostop do novih strank za uresničitev potenciala povečanih prihodkov, dobička in dolgoročne rasti; (2) doseči nižje stroške in povečati konkurenčnost podjetja, saj pogosto obseg domače prodaje ni dovolj velik, da bi v celoti zajemal proizvodne ekonomije obsega ali proizvodne krivulje stroškov; (3) izkoristi svoje temeljne kompetence; (4) poslovno tveganje razširijo na širšo tržno osnovo, tako da gospodarske težave ne bi ogrožale obstoja podjetja. Couturier in Sola (2010, 45)

dodajata, da so podjetja, ki želijo pridobiti sredstva tudi iz tujine, učinkovitejša od tistih, ki so odvisna samo od sredstev samo na domačem trgu podjetja (npr. delovna sila in naravni viri).

Kot trdijo Couturier in Sola (2010), se morajo tako nišni akterji kot tudi »mainstream« korporacije razvijati po vsem svetu, da bi ohranili ali povečali svoje tržno moč. Podobno idejo izražata tudi Albaum in Duerr (2008, 2), ki navajata, da večina podjetij zdaj posluje v tujih državah. Nadalje trdita, da s stališča potrošnikov mednarodna prodaja in trženje zagotavljata vse večjo izbiro blaga in storitev z nižjimi cenami in boljšo kakovostjo ter prepoznavnostjo za državo.

Izboljšanje stopnje dobička je eden najpogostejših razlogov za vstop na mednarodne trge. Ko se strategije rasti uporabljajo na nacionalni ravni, je pogosto naslednja pot poiskati mednarodno rast. Distribucija izdelkov v dodatnih državah povečuje bazo strank. Ko podjetje ponuja prepričljive rešitve in gradit zvestobo na mednarodnih trgih, se prihodki tudi krepijo in stopnjujejo. Želja po povečanju prodaje je tesno povezana s ciljem izboljšane stopnje dobička. Tudi če je podjetje na splošno zadovoljno z ravnjo prihodkov, lahko mednarodna širitev še izboljša splošne prihodke (Twarowska in Kąkol 2013, 1005).

Obstajajo tudi znatni prihranki pri stroških; Podjetje bo morda želelo zmanjšati stroške s selitvijo bližje dobavitelju ali pa s širitvijo dejavnosti v drugo državo izkoristiti nižje proizvodne stroške. Poslovanje na mednarodni ravni lahko odpre nove naložbene priložnosti. Poleg tega so lahko nižji stroški pridobivanja strank še en nujen razlog za mednarodno širitev (Kohut 2020, 85).

Mednarodna širitev podjetju omogoča tudi diverzifikacijo poslovanja na nekaj ključnih načinov. Prvič, tveganje upočasnitve povpraševanja razširite na več držav. Če en trg nikoli ne pridobi ali izgubi zanimanja za ponudbo podjetja, lahko z uspehom nadaljuje v drugih državah. Poleg tega se lahko poveže z dobavitelji na mednarodnih trgih in izkoristi surovine in vire, ki niso na voljo na domačih trgih (Twarowska in Kąkol 2013, 1006).

Podjetja pogosto izboljšajo inovacije in razvijejo dodatne različice svojih rešitev, kadar delujejo v več državah. Diverzifikacija izdelkov podjetja na podoben način izolira pred tveganji upadanja zanimanja za določen izdelek (Twarowska in Kąkol 2013, 1006).

Delovanje na mednarodnih trgih pa podjetjem omogoča tudi dostop do večjega in bolj raznolikega kadra. Zaposleni, ki govorijo različne jezike in razumejo različne kulture, krepijo povezave s širšo bazo strank. Obstoj mednarodne blagovne znamke, ki je zelo cenjena, bo v podjetje povabil vrhunske talente. Podjetja lahko tudi sestavijo globalne delovne skupine na način, ki omogoča sinergijo pri oblikovanju globalne blagovne znamke (Twarowska in Kąkol 2013, 1006–1008).

2.2.2 Vpliv velikosti podjetja na izvozno konkurenčnost

Calof (1994, 367–387) je na 14.072 kanadskih podjetjih opravil empirične raziskave o tem, kakšen vpliv ima velikost podjetja na izvozno konkurenčnost, in ugotovil, da je eden glavnih razlogov, zakaj so mala podjetja omejena to, da internacionalizacija poslovanja zahteva zadostne poslovne vire (človeške, finančne, materialne itd.). Predpostavi, da se mala podjetja soočajo s stalnim pomanjkanjem teh virov. Drugi razlog je v dejstvu, da za mala podjetja izvozne dejavnosti predstavljajo večje tveganje kot za velika podjetja (Vahlne, Nordstroem in Torbacke 1998) zaradi pomanjkanja informacij in zaradi relativno visokega tveganja napačne odločitve, ki lahko vpliva na sam obstoj celotnega podjetja. Tretji razlog za močan vpliv velikosti na izvozno konkurenčnost podjetij izhaja iz življenjskega cikla podjetij. Večina podjetij najprej raste na domačem trgu. Po tej logiki bo podjetje začelo izvažati šele, ko bo že postalo razmeroma veliko.

Jasno je, da na ravni velikih, malih in srednje velikih podjetij povečanje velikosti podjetja povečuje težnjo po izvozu. Calof (1994, 367–387) je v zvezi s tem ugotovil, da je velikost podjetja, merjena s številom zaposlenih in vrednostjo prodaje, v pozitivni korelaciji s tremi parametri izvoznega poslovanja in izvozne konkurenčnosti: nagnjenostjo k izvozu, številom izvoženih držav in izkušnjami, pridobljenimi pri izvozu.

2.2.3 Vrste trgov

Gaspar, Jaramillo in Wingender (2016, 290) razlagajo, da obstajajo tri vrste trgov. Potrošniški, industrijski in državni trg. V razvitih državah predstavlja potrošniški trg več kot 50 % nacionalnega BDP in pokriva vse vrste izdelkov. Industrijski trg predstavlja manjši del potrošnje in gre večinoma za prodajo izdelkov in storitev za izdelavo polizdelkov in končnih izdelkov. Najmanj pa predstavlja državni trg. Z vidika razumevanja mednarodnega poslovanja in faze internacionalizacije je pomembno na katerem trgu deluje podjetje. Mednarodne trženjske strategije se lahko bistveno razlikujejo od tega, na katerem trgu deluje podjetje. V splošnem ne velja avtomatizem uporabe načinov mednarodnega poslovanja in trženjskih strategij v mednarodnem okolju in v domačem okolju, ampak je treba proces internacionalizacije prilagoditi trgu, kateremu služi podjetje.

2.3 Strategije vstopa podjetij na tuje trge

Načine in oblike vstopa na mednarodne trge opredelimo s tremi glavnimi skupinami: izvoznimi/uvoznimi, pogodbenimi in investicijskimi, ki se razlikujejo med seboj glede stopnje kontrole, tveganj in fleksibilnosti.

Mednarodno poslovanje s poslovno-tehničnega vidika opisujemo kot internacionalizacijo poslovanja podjetij v mednarodnem okolju, in sicer na različne načine (Wang in Ma 2018, 583–585):

- kot trgovinski način mednarodnega poslovanja, to je pretok blaga iz ene države v drugo državo (izvoz, uvoz, trgovinsko posredovanje),
- kot pogodbeni način mednarodnega poslovanja, ki tujim podjetjem omogočajo uporabo izdelkov, storitev in procesov podjetij iz drugih držav (licenciranje, franšizing itd.) in
- kot investicijski način mednarodnega poslovanja z oblikovanjem in poslovanjem prodajnih, proizvodnih, raziskovalnih in razvojnih ter distribucijskih obratov (podružnic, sestrskih podjetij itd.) na tujih trgih.

Pri trgovskih (izvoznih/uvoznih) oblikah mednarodnega poslovanja gre za eksternalizacijo virov. Izdelki oziroma storitve so običajno izdelani na domačem trgu ali v tretjih državah, ki nato bodisi prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je tudi sicer začetna oblika internacionalizacije podjetja, povezana je namreč z najnižjim tveganjem, visoko fleksibilnostjo spremembe oblike vstopa, zato pa se na drugi strani sooča z nizko stopnjo nadzora (Wang in Ma 2018, 584).

Podjetja, ki uporabljajo takšno strategijo, imajo pogosto sedež izključno v njihovi matični državi, kar jim omogoča, da se izognejo potrebi po vlaganju v osebje in objekte v tujini. Podjetja, ki sledijo tem strategijam, pogosto vključujejo majhne lokalne proizvajalce, ki izvažajo ključne vire večjim podjetjem v sosednjih državah. Vendar ta model ni brez večjih poslovnih izzivov, kot je zakonita ustanovitev lokalnih prodajnih in upravnih pisarn v večjih mestih na mednarodni ravni; upravljanje globalne logistike, ki vključuje uvoz, izvoz in proizvodnjo izdelkov; in zagotavljanje skladnosti s tujimi predpisi o proizvodnji in trgovini (Wang in Ma 2018, 584).

Kljub relativnim izzivom je ta mednarodna strategija morda najpogostejša, saj v povprečju zahteva najmanj režijskih stroškov. Podjetja, ki si prizadevajo za mednarodno širitev, lahko s kombinacijo strategij ugotovijo, katera jim najbolj ustreza z vidika logistike in dobička. Na primer, podjetje lahko začne uporabljati mednarodno strategijo – izvažati svoje izdelke v tujino kot način za preizkušanje mednarodnega trga – in oceniti, kako uspešno se njihovi izdelki prodajajo (Wang in Ma 2018, 584–585).

Naslednja stopnja so pogodbene oblike mednarodnega poslovanja, kjer je tveganje in nadzor deljeno, prav tako je deljeno tudi lastništvo. Pogodbene oblike so danes najbolj priljubljene oblike vstopov na tuje trge, poznamo pa naslednje vrste; licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnjo, druge pogodbene dogovore (npr. pogodbo o upravljanju) in strateške zveze (povezave). Omeniti je potrebno, da ima danes licenčno poslovanje najvišje stopnje rasti poslovanja, pri katerem dajalec licence dovoljuje tujemu podjetju, da uporablja patent, registrirano blagovno znamko, proizvodni proces, poslovno znanje in izkušnje ter podobno,

tuje podjetje pa mu za to plačuje pristojbino ali licenčnino. Franšizing je praktično nadgradnja licenčnega poslovanja, kjer se licenčni odnos razširi na celoten koncept in model nudenja predmeta franšizinga, vključno s standardiziranim načinom uporabe imena, znamke, modela, organizacije, vodenja, uporabe znanja (know-how) itd. (Gripsrud in Benito 2005, 1675–1676).

Tretji model internacionalizacije so investicijske, naložbene oziroma hierarhične oblike vstopa na mednarodne trge. Podjetje vse vire internalizira, to pomeni, da v celoti tudi prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuj trgu. Podjetje ima torej visoko stopnjo nadzora, ob tem pa se sooča z visokim tveganjem. Zelo težko je tudi spremeniti njegovo obliko, potem ko je naložba že izvedena, gre torej za nizko fleksibilnost naložb (Gripsrud in Benito 2005, 1677).

Pri izbiri metode vstopa na tuj trg je za podjetje pomembno poznavanje meril za vstop na tuj trg, nato kakšne priprave mora opraviti, da bo pripravljeno na vstop, ter kakšna standardizacija in prilagoditev izdelkov ali storitev je potrebna.

2.3.1 Merila za vstop na tuji trg

Pan in David (2000, 536) izpostavljata merila, na osnovi katerih lahko presodimo, ali je podjetje pripravljeno na vstop na tuji trg. Ne glede na velikost podjetja, mora to zelo dobro pripraviti načrt vstopa in nato pravilno vstopiti. Pomembno je, da podjetje upošteva naslednje dejavnike:

- trenutno konkurenčnost na domačem trgu,
- motivacijo za širjenje na tuji trg,
- podporo višjega managementa in lastnikov pri širitvi,
- pripravljenost izdelkov za tuji trg,
- znanje, izkušnje in sredstva za širitev ter
- pripravljenost zmogljivosti za širitev.

Končni rezultat je poročilo o pripravljenosti podjetja in načrt naslednjih korakov.

Še posebej so prej omenjeni koraki pomembni za majhna in srednje velika podjetja, saj ta nimajo veliko izkušenj z izvozom.

2.3.2 Priprave na vstop na tuj trg

Pomembno je, da so ob vstopu podjetja na tuje trge dogovorjena naslednja merila (Baena in Cerviño 2015, 262):

- kontrola, velikost marž, distribucijski kanali, načini plačil,
- sredstva za doseganje ciljev,

- cilji pri prodaji v smislu velikosti prodaje, tržnega deleža in stopenj dobička,
- povračila investicije,
- razmerja med kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji podjetja.

Po mnenju Roba Biedermana (2015,[1] po Baena in Cerviño 2015, 262), soustanovitelja in izvršilnega direktor Catalant Technologies, Inc., je pri širitvi podjetja pomembno biti pozoren na naslednje dejavnosti, ki jih mora podjetje pred realizacijo širitve aktivno obravnavati, in sicer:

- Razumevanje konkurenčne prednosti: Da lahko podjetje ohranja dolgoročno rast, mora vodilni tim razumeti, kaj ga ločuje od konkurence. Ugotoviti, zakaj se kupci vračajo, kaj jih dela relevantne, drugačne in verodostojne?
- Jasna identifikacija idealnih strank: natančna definicija idealnih strank in fokus širitve na izpolnjevanje njihovih pričakovanj.
- Določitev ključnih kazalnikov: spremembe morajo biti merljive. Če sprememb ni mogoče izmeriti, tudi ni mogoče vedeti ali bodo učinkovite. Ugotoviti je potrebno, kateri ključni kazalci vplivajo na rast podjetja, nato pa nameniti čas in denar tem področjem.
- Analiza prihodkov: cenitev trenutnih prihodkov in ugotavljanje, katere prihodke se lahko doda, da bi bilo podjetje dobičkonosnejše? Ko se ugotovi potencial za nove tokove prihodkov, je pomembno vprašanje ali so tudi dolgoročno vzdržni. Težiti je namreč treba k dolgoročnim prihodkom.
- Analiza konkurence: ne glede na panogo bo konkurenca verjetno presegala nekaj, s čimer se podjetje spopada. Poiskati je treba podobna podjetja, ki rastejo na nove, edinstvene načine in preučiti njihove strategije rasti.
- Osredotočanje na prednosti podjetja: osredotočenje na prednosti, namesto da se poskuša izboljšati slabosti, lahko pomaga pri oblikovanju strategij rasti. Preusmeritev igralnega polja, da bo ustrezalo prednostim in nadgraditev le–teh, je pomembno za učinkovito rast podjetja.
- Vlaganje v človeški in intelektualni kapital; zaposleni imajo neposreden stik s strankami, zato je pomembno, da podjetje zaposluje ljudi, ki so motivirani in navdihnjeni, ki so strokovnjaki na svojem področju. Zaposlene je treba motivirati z nagrajevanjem, vzdrževati in nadgrajevati njihovo znanje z izobraževanji ipd.

2.3.3 Standardizacija ali prilagoditev

Standardizacija pomeni, da podjetje izvaža svoje izdelke brez prilagoditve zahtevam krajevnega trga. Največja prednost tega pristopa je konkurenčnost in enostavnost. Visoko tehnološki izdelki še posebej omogočajo standardizacijo, pomemben dejavnik uspeha

[1] Primarni vir ni naveden.

standardizacije pa so kulture držav, in sicer, ali sta kultura države, v kateri je sedež podjetja, in kultura države vstopnega trga sorodni ali ne.

Vseh izdelkov ni mogoče standardizirati. Kadar je tako, je treba izdelek prilagoditi. Prav tako je treba izdelke prilagoditi v primeru večjih kulturnih razlik. V EU je na primer standard električne vtičnice 220 V, v ZDA pa 110 V. Proizvajalec mora to predvideti, če želi prodajati svoje izdelke.

Tudi Bradley (2005) opozarja na kulturne razlike, predvsem na razlike v jezikih in vplivu teh na trg, tržno znamko in oglaševalsko strategijo. Opozarja, da ima lahko ime znamke ali pa slogan v določeni državi čisto drugačen pomen, kot bi ga moral imeti. Kot primer izpostavlja znamko Nova podjetja General Motors, ki v Španščini pomeni »ne gre«.

2.4 Mednarodni trženje

Mednarodno trženje oz. mednarodni marketing lahko opišemo kot različne dejavnosti, ki vplivajo na obseg in dobičkonosnost prodaje v procesu načrtovanja internacionalizacije. Dejavnosti, kot so določanje cenovnih sestav, ki ustrezajo krajevnim potrebam, oblikovanje promocijskih ponudb in zagotavljanje, da so izdelki in storitve na voljo strankam, ki prebivajo v domači in tuji državi. Glavne funkcije, za katere je treba skrbeti, so globalno prepoznavanje in zadovoljevanje potrošniških potreb (Cateora, Gilly in Graham 2020).

Samiee in Chirapanda (2019) definirata mednarodno trženje kot večnacionalni postopek načrtovanja in izvajanja zasnove, oblikovanja cen, promocije in distribucije idej, blaga in storitev za ustvarjanje izmenjave, ki ustreza individualnim in organizacijskim ciljem.

Rana idr. (2020) pa to določata kot proizvodnjo izdelkov (blaga in storitev) za tuje kupce in dogovor o njihovi dobavi. Menijo, da je mednarodno trženje tesno povezano z upravljanjem izvoza.

	Trenutni izdelki	Novi izdelki
Trenutni trgi	**1** Strategija prodora na trg	**3** Strategija razvoja izdelka
Novi trgi	**2** Strategija razvoja trga	**4** Strategija diverzifikacije

Slika 1: Ansoffova matrika trženjskih strategij

Vir: Loredana 2017.

Loredana (2017) povezuje trženjsko strategijo podjetja z njegovo generalno strategijo v smislu štirih načinov širitve. Če se želi podjetje širiti z obstoječimi izdelki na obstoječi trg gre z strategijo prodora na trg. Če želi z obstoječimi izdelki vstopiti na novi trg, gre z strategijo razvoja trga. Če pa želi z novimi izdelki vstopiti na trenutni trg, uporabi strategijo razvoja izdelka, v primeru vstopa na novi trg pa uporabi strategijo diverzifikacije.

Ključni postavki mednarodnega trženja sta poznavanje trženjskega spleta ter poznavanje življenjskega cikla izdelka (ali storitve), kar pa mora biti primarna vloga managerja.

2.4.1 Trženjski splet

Singh (2012, 40–45) razlaga, da je trženjski splet kombinacija več tržnih odločitev, katerega uporablja podjetje za trženje svojih izdelkov. Po analizi trga je naslednji korak odločitev strategije in inštrumentov trženja, ki ustrezajo zahtevam kupcev in izzivom konkurence. Glavni elementi trženjskega spleta so: izdelek, cena, komunikacije in distribucija.

Kotler (2000, 83) omenja, da je prvi korak trženjskega spleta postavitev temeljev marketinškega spleta. Po postavitvi zasnovane strategije lahko začne z realizacijo. Nadaljuje z opisovanjem 4 P:

- izdelek (P – product): design, tehnologija, uporabnost, vrednost, kakovost, pakiranje, servisiranje itd.,
- cena (P – price): maloprodajna, veleprodajna, marže, kalkulacije, rabati, popusti, kreditiranje itd.,
- komunikacije (P – promotion): strategije, psihologija, penetracija, oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredna prodaja itd.,
- distribucija (P – place): skladiščenje, logistika, prevozništvo, s katerim dostavimo izdelek kupcu itd.

Dobro poznavanje 4 P je ključno za uspeh strategije trženja našega izdelka.

Pri izdelku gre predvsem za fizičen izdelek ali storitev, za katero je kupec pripravljen plačati. To je ključna sestavila tržnega spleta (Kotler 2000, 83).

Pri ceni govorimo o znesku, katerega je kupec pripravljen plačati v zameno za izdelek. Cena je odvisna od veliko spremenljivk, zato gre za spreminjajočo se vrednost. Cena izhaja iz lastne cene izdelka, vključno z vsemi stroški oglaševanja in ostalih operativnih stroškov podjetja (Kotler 2000, 83).

Komuniciranje in bolj natančna promocija sta med najbolj pomembnimi sestavinami, saj poskrbita za kupce, ki bodo kupili izdelek. Tukaj gre predvsem za informiranje kupca o izdelku in vzbujanje interesa in potrebe za nakup (Kotler 2000, 83).

V ZDA npr. je oglaševanje na televiziji primarno uporabljeno za oglaševanje, v državah tretjega sveta pa je skoraj neuporabno zaradi komunikacijske nedostopnosti. Za vsako državo je značilen določen tip oglaševanja in, če želimo biti uspešni, moramo predhodno analizirati trg.

Obstaja več pristopov; prvi je standardizirano oglaševanje, kjer v vseh državah uporabimo isti pristop. To je cenovno najcenejše, vendar tvegamo, da občinstvo ne bo pravilno sprejelo oglaševalnega namena. Po drugi stran pa poznamo individualno oglaševanje, kjer oglas prilagodimo krajevni kulturi.

Pri distribuciji je treba definirati predvsem tržne poti oziroma fizično distribucijo, to je skladiščenje, način transporta, inventurno stanje itd., torej kanal od proizvajalca do končnega kupca. Dober distribucijski kanal pripomore k dobičkonosnosti posla.

Singh (2012, 40–45) tudi poudarja, da je za konkurenčnost podjetja zelo pomembno, da so vse štiri sestavine povezane, saj le tako bo podjetje uspelo doseči največjo prodajo z največjo dobičkonosnostjo.

2.4.2 Življenjski cikli

Bradley (2005, 155) raziskuje vpliv življenjskih ciklov izdelkov na standardizacijo in globalizacijo. Namreč različni trgi se razvijajo z različnimi hitrostmi. V nekaterih državah je lahko določen izdelek v stopnji rasti, v drugi pa že v stopnji pojemanja. V tem primeru se podjetje sooča z predvidevanji in ugibanji glede cikla razvoja izdelka na različnih trgih. Avtor sicer omenja, da obstaja internacionalni cikel izdelka, vendar se lahko zgodi to, da je zelo dobro prodajan artikel v eni državi neuspešen v drugi državi, prav zaradi dejstva, da je v drugi državi že izven cikla.

Omenja še, da običajno že na domačem trgu ali na prvem trgu izdelek najverjetneje doseže svojo najvišjo stopnjo zrelosti.

2.4.3 Vloga managerja

Vloga managerja pri izvozni dejavnosti je ključna (Crick in Chaudhry 1997; Hutchinson, Quinn in Alexander 2006; Lages, Lages in Lages 2006; Lautanen 2000; Leonidou, Katsikeas in Piercy 1998; Peng 2001; Suárez-Ortega in Álamo-Vera 2005). To postane še bolj pomembno v okviru MSP, saj lahko te organizacije zaradi majhnosti zastopajo samo njihovi podjetniki-managerji, katerih značilnosti in dojemanja so lahko ključna za izvozno vedenje podjetja. V tem smislu Lloyd-Reason in Mughan (2002, 127) predlagajo, da odločitev znotraj tipičnega malega in srednjega podjetja verjetno določi en posameznik, pogosto lastnik. Vendar pa med raziskovalci ni soglasja o tem, kaj predstavlja upravljavski dejavnik pri

določanju izvoza in kaj na specifične dimenzije vpliva upravljanje (Leonidou, Katsikeas in Piercy 1998).

Čas, ki ga managerji preživijo v tujini, velja za pomemben dejavnik, ki bi lahko razložil izvozno namero, nagnjenost in intenzivnost. Izpostavljenost managerjev drugim kulturam je zelo pomembna, kar vodi k večjim izkušnjam o mednarodnih trgih (Hutchinson, Quinn in Alexander 2006; Leonidou, Katsikeas in Piercy 1998). Izvozniki, ki so imeli izkušnje z življenjem ali delom v tujini, so na splošno pokazali višjo raven informacij na mednarodnem prizorišču (Williams in Chaston 2004). Tudi nedavna raziskava trdi, da so menedžerji na potovanju v tujino bolje pripravljeni na preučevanje mednarodnega trga, prepoznavanje poslovnih priložnosti in srečanje s potencialnimi tujimi strankami (Leonidou idr. 2007).

2.5 Internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij

Na pripravljenost in sposobnost MSP za internacionalizacijo vplivajo njihova velikost, starost in izkušnje.

Večje kot je podjetje, večja je verjetnost za njegovo internacionalizacijo. Izvoz in uvoz se povečujeta z večjo zrelostjo podjetja. Prav tako so nekateri sektorji primernejši za internacionalizacijo od drugih: najbolj mednarodni sektorji so trgovina, proizvodnja, prevoz in komunikacije ter raziskave (Evropska komisija 2014, 13–14).

MSP se pri internacionalizaciji soočajo s številnimi koristmi, kot tudi zahtevnimi izzivi, ki smo jih predstavili v nadaljevanju.

Koristi internacionalizacije MSP zajemajo izvoz, pa tudi vse druge vrste mednarodne dejavnosti. Uvažanje lahko na primer izboljša uspešnost z zagotavljanjem dostopa do nove tehnologije in zmogljivosti, prav tako pa se več evropskih podjetij ukvarja z uvažanjem kot z izvažanjem. Vse bolj se uveljavljajo tudi neposredne tuje naložbe (selitev proizvodnje ali zunanje izvajanje), prenos tehnologije, sodelovanje v mednarodnih vrednostnih verigah in druge oblike sodelovanja med MSP. V vseh primerih si podjetja večinoma prizadevajo za večjo konkurenčno prednost: dostop do tehnologije ter cenejših in hitreje dostopnih surovin je zanje ravno tako pomemben, če ne še bolj, kot dostop do drugih trgov (Evropska komisija 2014, 13–14).

Glavne značilnosti sedanjega vala globalizacije so (Evropska komisija 2014, 13–14): zmanjševanje trgovinskih ovir po vsem svetu, kakršnega doslej še ni bilo; bistveno izboljšani logistični in komunikacijski sistemi, ki so na voljo vsem podjetjem; revolucija informacijske tehnologije, ki je odprla pot za večjo izmenjavo tehnologije in znanja, ter pojav novih vrst ekonomskih transakcij, kot je e-trgovanje. Te ugodnosti lahko izkoriščajo velike korporacije in MSP, vendar je za MSP manj očitno, kako jih lahko učinkovito izkoriščajo. Ustanavljanje večjega števila mednarodnih MSP pomeni povečevanje števila mednarodnih podjetnikov z

zgodnjo izpostavljenostjo, po možnosti v izobraževalnem sistemu, mednarodnemu okolju in ugodnostim mednarodnega pogleda.

Če se osredotočimo na različne domače trge MSP, lahko opazimo, da manjša kot je država, bolj mednarodna so njena MSP. Delež izvoznikov v državah, kot so Estonija, Danska, Švedska, Češka republika ali Slovenija, se giblje med 55 % in 35 %, medtem ko povprečje EU znaša 25 %, v Nemčiji, Franciji in Združenem kraljestvu pa delež znaša približno 20 %. Ni presenetljivo, da so MSP blizu meje veliko dejavnejša v čezmejnih regijah, vendar ne zunaj njih (Evropska komisija 2014, 13–14).

Zasebni in javni mednarodni trgi evropskim podjetjem ponujajo znatne možnosti, vendar se MSP pri vstopanju na svetovne trge soočajo s posebnimi ovirami, tudi pri dostopu do informacij o trgu ter iskanju možnih strank in pravih partnerjev. Soočajo se tudi z zapletenejšimi vprašanji, kot so skladnost s tujo zakonodajo, na primer obveznimi predpisi pogodbenega prava, carinskimi predpisi, tehničnimi pravilniki in standardi, upravljanjem prenosa tehnologije ter zaščito pravic intelektualne in industrijske lastnine. Običajno imajo MSP pri spopadanju s takimi izzivi manj notranjega strokovnega znanja ter finančnih in človeških virov kot večja podjetja (Evropska komisija 2014, 13–14).

Po podatkih OECD (2006, po Evropska komisija 2014, 13–14)) so glavne ovire, o katerih poročajo MSP, naslednje: premalo obratnega kapitala za financiranje izvoza; težave pri prepoznavanju poslovnih priložnosti v tujini; premalo informacij za prostorsko opredelitev/analizo trgov; nezmožnost vzpostavitve stika z morebitnimi strankami v čezmorskih državah; težave pri pridobitvi zanesljivega zastopstva v tujini; premalo časa, ki ga vodstveni delavci posvetijo internacionalizaciji.

Z vidika MSP je najpomembnejša ovira cena izdelkov ali storitev podjetja. Ta pa je seveda odvisna od splošnih cen na domačem trgu in ravni poslovne učinkovitosti, zato te ovire verjetno ne bo mogoče obravnavati s posebnimi podpornimi ukrepi za internacionalizacijo. Vendar pa se lahko za učinkovite izkažejo vgrajeni ukrepi, namenjeni povečevanju poslovne učinkovitosti, bodisi s kombinacijo politike internacionalizacije in inovacij ali s spodbujanjem učinkovitega pridobivanja surovin, po možnosti z neposrednim uvozom. Druga najpomembnejša ovira so visoki stroški internacionalizacije. EU si mora prizadevati za oblikovanje mednarodnih pravil trgovanja, ki izpolnjujejo posebne potrebe evropskih MSP. Evropska komisija namerava zmanjšati tarifne in druge (netarifne) trgovinske ovire s sklepanjem sporazumov o prosti trgovini z državami, ki niso članice EU. Prav tako si prizadeva za približevanje pravne ureditve prek različnih dialogov, na primer v okviru evropske sosedske politike, tj. vzhodnega partnerstva ter industrijskega sodelovanja med EU in Sredozemljem (Evropska komisija 2014, 14).

2.6 Teoretični zaključek

Konkurenčnost izvoza in poslovna uspešnost na mednarodnih trgih sta v veliki meri odvisna od kakovosti izdelkov (Daniels in Robles 1985, 77–89). Konkurenčni izdelki so edinstveni, inovativni in podprti s prodajnimi storitvami ter so pravno zaščiteni. Izjemno pomemben element konkurenčnosti, ki je še posebej prisoten pri vstopu na tuje trge z neposrednimi tujimi naložbami, je tehnologija in tehnološke inovacije podjetij (Anand in Kogut 1997, 445–467). Temeljne težnje pri razvoju tehnologij, ki vplivajo na konkurenčnost izvoznikov, so vse večja tehnološka zapletenost in raznolikost, povečanje njihove znanstvene baze z novimi tehnologijami in težnja po povezovanju raznolikih tehnoloških znanj, da postanejo trans disciplinarna (Grupp 1994). Na ta način se poveča hitrost tehnološkega razvoja in uporabe, kar skrajša inovativni cikel in življenjski cikel izdelkov. Nenehne izboljšave pri uveljavljanju novih tehnologij spremljajo zmanjšanje porabljenih materialov, obseg in miniaturnost. Po oceni strokovnjakov bo mednarodno poslovanje v naslednjem desetletju vse bolj odvisno od inovacij in razvoja tehnologije (Czinkota in Ronkainen 1997, 679–711). Drugi dejavniki poleg tehnologije, ki so pomembni za izvozni uspeh podjetij, so intenzivnost človeških virov in delež podjetja na domačem trgu (Wagner 1995, 29–41).

Visoka tehnološka intenzivnost izdelkov, naprav, proizvodnih procesov in znanja ter dodana vrednost na zaposlenega so predpogoj za izboljšanje dolgoročne konkurenčnosti slovenskih podjetij na mednarodnih trgih. Očitno je, da če konkurenčnost in finančna uspešnost podjetja ne privedeta do višje dodane vrednosti na zaposlenega, je bil osnovni razvoj izdelkov in proizvodnih procesov napačen ali pa je upravljanje podjetja slabo. Danes se dodana vrednost na zaposlenega v podjetjih povečuje z globalizacijo njihove industrije na podlagi mednarodne integracije in na podlagi dejavnosti za vključevanje dodane vrednosti v panogo (Makhija, Kwangsoo in Williamson 1997).

Na primeru preučevanega trgovskega podjetja lahko iz teoretičnih opisov, kompilacije študij in mnenj raziskovalcev, primerjave in analize le-teh ugotovimo naslednje. Izbrano trgovsko podjetje izhaja iz tradicionalne panoge predelave in trženja rib in drugih ribiških izdelkov. Ne govorimo o visoko tehnološko intenzivnih izdelkih podjetja, ampak o klasičnih prehrambnih izdelkih, ki pa z družbenim razvojem in ekološko osveščenostjo ljudi, pridobivajo na pomenu. Za proučevano podjetje je ta ugotovitev tržna priložnost, ki jo podjetje lahko v prihodnosti izkoristi.

Izbrano trgovsko podjetje se sooča z dejstvi, da je slovenski trg premajhen, da bi lahko razvilo zadovoljive ekonomije obsega, zato snuje internacionalizacijo poslovanja in intenzivnejše vključevanje na mednarodne trge. Na mednarodnih trgih obstaja povpraševanje po ribiških izdelkih podjetja in nadaljnji predelavi le-teh v smislu večje dodane vrednosti. Odpirajo se mu vse prednosti mednarodnega poslovanja in tržne priložnosti, a hkrati tudi pasti globalizacije.

Podjetje se namreč sooča s številnimi težavami in omejitvami, ki jih omenja literatura: majhnost podjetja, finančna šibkost, omejeni človeški viri, potreba za investicijami v napredno tehnologijo proizvodnje za predelavo rib in drugih ribjih izdelkov, skladiščne in proizvodne prostorske zmogljivosti, izbira pravilne trženjske strategije in strategije trženjskega spleta itd. V nadaljevanju želimo odgovoriti na ta številna vprašanja, ki jih obravnava strokovna literatura, na primeru proučevanega družinskega podjetja.

Na podlagi teoretičnega predstavitve bomo v nadaljevanju odgovorili na naslednji raziskovalni vprašanji:

- RV1: Kakšno strategijo mednarodnega poslovanja načrtuje in izvaja proučevano trgovsko podjetje?
- RV2: Kako proučevano podjetje upošteva priporočila strategij mednarodnega poslovanja?

3 EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA O STRATEGIJI MEDNARODNEGA POSLOVANJA TRGOVSKEGA PODJETJA

V nadaljevanju bomo predstavili empirični del naloge, v katerem bomo potrdili ali zavrnili postavljena teoretična izhodišča.

3.1 Metodološki pristop in predstavitev podjetja – študija primera

Raziskava temelji na študiji primera, in sicer študiji strategije mednarodnega poslovanja izbranega podjetja. Študijo primera smo izvedli s pomočjo sekundarnih podatkov ter s pomočjo polstrukturiranega intervjuja.

V raziskavi obravnavamo izbrano trgovsko podjetje, ki je mednarodna gospodarska družba. Podjetje predstavlja enega izmed največjih tržnih specialistov za proizvodnjo, predelavo in trženje svežih rib in drugih ribjih izdelkov v Sloveniji. Hkrati je največji izvoznik teh izdelkov iz Slovenije. Po številu zaposlenih gre za mikro podjetje, ki zaposluje od pet do devet zaposlenih (R. Š. 2020).

Asortiment izbranega podjetja obsega več kot tisoč vrst svežih, zamrznjenih, dimljenih in sušenih morskih ter sladkovodnih rib, školjk, rakov, lignjev, hobotnic, sip, alg in drugih delikatesnih artiklov. Izbrano trgovsko podjetje je izvozno usmerjeno in deluje na mednarodni ravni, njihovi največji odjemalci pa so HoReCa kupci (hotelirstvo, restavracije, ketering), trgovske verige, ter trgovci v Sloveniji, na Hrvaškem, Madžarskem, v Avstriji, Srbiji, Bosni in Hercegovini, Črni Gori itd. (R. Š. 2020).

Konkurenčno prednost in poslovno uspešnost proučevanega podjetja zagotavlja njihov širok, kakovosten ter cenovno konkurenčen proizvodni in prodajni asortiment, visoko usposobljeno osebje ter izkušena, odzivna ter prilagodljiva komercialna služba in potniška mreža.

Naše opazovano trgovsko podjetje, ki je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), je bilo ustanovljeno 20. avgusta 2012 kot skupno vlaganje z italijanskim podjetjem. Podjetje je v vseh letih beležilo hitro rast poslovanja, in sicer povprečno med 30–35 % letno (R. Š. 2020).

Podjetje je po nekaj letih poslovanja usmerilo poslovno politiko tudi v izvoz. Tako je začelo izvažati na Hrvaško, v Italijo, Avstrijo, na Madžarsko, v Bosno in Hercegovino, Srbijo in v Črno Goro. V teh letih je podjetje postalo glavni izvoznik svežih in zamrznjenih rib iz Slovenije v regijo.

Poleg geografske širitve je podjetje intenzivno iskalo možnosti tudi za širitev asortimenta in predelavo rib in drugih ribjih izdelkov. S tem namenom je podjetje preselilo sedež in dejavnost na Kozino, OIC Hrpelje 20. V novih prostorih je pričelo s proizvodnjo oziroma

predelavo rib, lignjev, sip itd., ki obsega pregledovanje, sortiranje, prebiranje, izpiranje, čiščenje, odtaljevanje, razluskavanje, evišeracijo (odstranjevanje notranjih organov), dekapitacijo (poleg odstranjevanja notranjih organov še odstranjevanje glave in repa oz. lovk), filetiranje, triming (odstranjevanje kosti), odkoževanje filejev, zamrzovanje. Tako pridobljene izdelke podjetje pakira in jih prodaja kot sveže ali pa zamrznjene.

Podjetje je v fazi intenzivne rasti poslovanja in povečevanja tržnega deleža v Sloveniji in tujini. Z analizo trga je podjetje ugotovilo, da gre prodaja rib v smeri prodaje pakiranih rib, ki se ne prodajajo v ribarnicah, ampak na policah, tudi in predvsem diskontnih trgovcev. Zato načrtuje z novo investicijo uvedbo novega programa pakirane sveže ribe in drugih ribjih izdelkov v modificirani atmosferi (MAP) in SKIN (brezvakuumsko termično prisesavanje na izdelek) na avtomatizirani liniji, kjer bo potekala prej omenjena predpriprava in zatem pakiranje rib in drugih artiklov v MAP (zmes plinov CO_2, N_2 in O_2) oziroma SKIN. Nato bo sledilo avtomatsko tehtanje oziroma kontrola teže, kontrola vsebnosti kovin in etiketiranje ter embaliranje. Proizvodnja in prodaja bi morala steči v letu 2021 pod blagovno znamko podjetja.

Razvoj podjetja bo temeljil na povečanju proizvodnih, predelovalnih in manipulativnih ter komercialnih površin in s tem povečanju ponudbe in asortimenta rib in drugih ribjih izdelkov, predelani ribi, tržnemu uveljavljanju blagovne znamke za pakirane izdelke, iskanju novih dodanih vrednosti za ribje izdelke, iskanju novih tržnih priložnosti, informiranju medijev o prednostih integrirane verige sledljivosti od proizvodnje, do predelave, trženja in prodaje rib in drugih ribjih izdelkov in strokovnem svetovanju kupcem in potrošnikom skozi neposredno komuniciranje, kot tudi komuniciranje z javnostmi.

Strateški cilji, ki jih bo podjetje zasledovalo na kratki in dolgi rok, so (R. Š. 2020:

- postati vodilni subjekt v proizvodnji, predelavi, trženju in prodaji pakiranih in svežih rib in drugih ribjih izdelkov v Sloveniji in regiji,
- uveljavitev blagovne znamke X za sveže pakirane in zamrznjene ribe in druge ribje izdelke v mednarodnem okolju,
- povečanje števila delovnih mest, ustvarjanje novih zaposlitvenih možnosti in prestrukturiranje brezposelnega prebivalstva v ribiških skupnostih.
- zagotavljanje ustreznega zahtevanega donosa lastnikom.
- prodaja predelanih rib in drugih ribjih izdelkov, pakiranih izdelkov, izdelkov z lastno blagovno znamko po najboljši možni tržni politiki in doseganje visoke dodane vrednosti,
- stalno spremljanje možnosti za vpeljevanje novih ribjih izdelkov in vrst in tudi širjenje na druge prehrambene segmente,
- širitev poslovanja na nove geografske trge, osredotočanje na Balkan in osrednjo Evropo ter zahodno Evropo zaradi transportnih stroškov, oddaljenim lokacijam se lahko dobavlja tudi z letalskimi linijami,

- skrbeti za promocijo podjetja, za celostni izgled, odnos do strank ter splošni vtis in izgled podjetja dvigniti na najvišjo poslovno, korporativno in etično stopnjo,
- zaposlenim zagotoviti, da so del živečega organizma, ki jih izobražuje, daje delo, socialno skrbi za njih ter jim daje možnost osebnostnega razvoja.

Strateške cilje bo vodstvo izbranega trgovskega podjetja skušalo prenesti in implementirati tudi v mednarodnem okolju, kjer že deluje, ter jih nato kot primere dobre prakse vnesti v poslovanje na novih trgih.

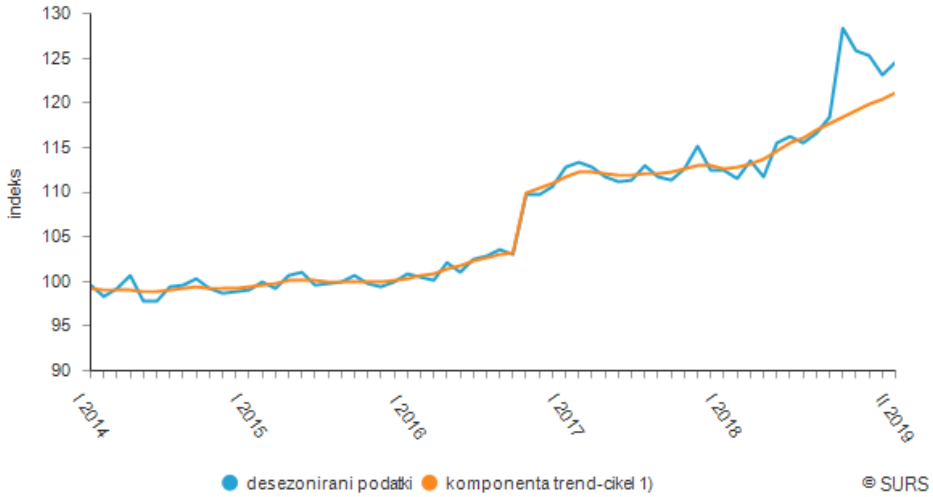
V nadaljevanju smo predstavili poslovanje podjetja v mednarodnem okolju.

3.2 Poslovanje izbranega trgovskega podjetja v mednarodnem prostoru

Izbrano podjetje je po prvih letih poslovanja beležilo uspešno rast, zato so se odločili, da svoje poslovanje razširijo v mednarodnem prostoru. Tako so začeli izvažati na Hrvaško, v Italijo, Avstrijo, Madžarsko, Bosno in Hercegovino, Srbijo in v Črno Goro.

Ribe glede hranilne sestave lahko pomembno izpolnijo prehranske potrebe ljudi, saj so vir biološko vrednih beljakovin, koristnih maščob, mineralov in vitaminov, topnih v maščobi. To dejstvo ter vse večja ozaveščenost ljudi o pomembnosti zdrave prehrane je izbrano podjetje spodbudilo oz. dalo zaupanje v odločitev širitve na mednarodni trg.

Ribe predstavljajo precejšen delež v prehrani večine svetovnega prebivalstva, največ rib uživajo na Japonskem, Kitajskem in v ZDA. Rezultati raziskave Statističnega urada RS (Vrhovac 2019) kažejo, da prebivalci Slovenije leta 2012 povprečno potrošimo 1,46 kg svežih ali zamrznjenih rib na leto (oziroma 4 kg skupaj z morskimi sadeži in drugimi ribjimi izdelki), kar predstavlja 4 g na dan na prebivalca. Isti podatki za Italijo kažejo 31,1 g, za Avstrijo 13,4 g in Madžarsko 8,8 g (slika 2).



Slika 2: Indeksi realnega prihodka v trgovini na drobno, Slovenija (Ø 2015=100)

Vir: Vrhovac 2019.

Ti podatki so bili spodbudni za izbrano trgovsko podjetje in pričeli so s širitvijo v mednarodno okolje.

Nabava jadranskih rib in drugih ribjih izdelkov (gojenih in ulovljenih) se vrši preko Hrvaške v Slovenijo, ostalih rib iz drugih držav pa preko velikih trgovskih podjetij iz Severne Italije. Ta imajo po svetu razpredeno nabavno službo in logistiko ter dostavo regionalnim grosistom. Ta trgovska podjetja se nahajajo v bližini Benetk, z letno realizacijo nekaj deset milijonov evrov do nekaj sto milijonov evrov, si medsebojno konkurirajo in veljajo za zanesljive dobavitelje. Vendar pa si na nabavno ceno dodajo svojo trgovsko provizijo, kar podraži prodajni artikel. Izbrano podjetje je z namenom izločanja posrednikov v letu 2016 pristopilo k vzpostavljanju neposrednih stikov s proizvajalci rib in drugih ribjih izdelkov v svetu in k oblikovanju lastne distribucijske platforme v Benetkah (Italija), saj se nabave iz glavnih trgov, kot so Španija, Portugalska, Velika Britanija, Nizozemska, Francija itd. vršijo do distribucijske platforme z mednarodnimi prevozi, od tam naprej pa v Kozino z lastnimi prevoznimi sredstvi. Podjetje je z letom 2019 prav tako začelo z neposrednim uvozom večjih količin morskih sadežev, uvaža cele kontejnerje z vsega sveta, iz Vietnama, Kitajske in Peruja.

S hrvaškimi (jadranskimi) proizvajalci je podjetje poglobilo in učvrstilo poslovne vezi in si z dogovori zagotovilo dobavo rib, čeprav jim je težko konkurirati, ker ti samo neposredno oskrbujejo trgovske verige v regiji, HoReCa kupce pa prepuščajo trgovskim posrednikom. Slovenski trgovci zato lahko konkurirajo hrvaškim proizvajalcem le s cenejšimi, a zaradi oddaljenosti ne tako svežimi ribami iz Grčije, Turčije, Španije, Malte itd.

Za proučevano trgovsko podjetje smo ugotovili, da njihovo ciljno tržno skupino predstavljajo vsi sloji končnih kupcev, ki so dostopni preko dveh trgov, in sicer primarnega in sekundarnega. Analiza poslovanja proučevanega podjetja kaže tudi na to, da se število medorganizacijskih kupcev in končnih kupcev povečuje, poleg številnih tradicionalnih

kupcev pa se pojavljajo tudi druge ciljne skupine kupcev, na katerih podjetje gradi nadaljnjo prodajo. Vse rezultate analize podajamo v nadaljevanju.

Ciljno tržno skupino predstavljajo vsi sloji končnih kupcev, ki imajo naslednje značilnosti in nakupne navade (odločitve) (R. Š. 2020):

- Nižji, srednji in višji sloj slovenskih in tujih prebivalcev. Prav z gospodarsko rastjo v Evropi, ki je značilna za to desetletje in se napoveduje po krizi iz konca prejšnjega desetletja, se bo povečala kupna moč srednjemu sloju evropskih prebivalcev, kar bo ugodno vplivalo na rast povpraševanja po cenovno dražjih, kakovostnejših in zdravih izdelkih, kot so ribe. Iz tega sledi usmeritev X, da investira v avtomatizacijo pakirne linije in strojne predelave rib in drugih ribjih izdelkov z namenom povečanja proizvodnih in prodajnih zmogljivosti glede na pričakovano večje bodoče povpraševanje po ribah in drugih ribjih izdelkih.
- Tudi finančno manj sposoben sloj potrošnikov, ki kupuje v velikih diskontnih trgovinah in velikih trgovskih središčih ali velikih tržnih kompleksih z mešanim blagom, bo povečeval delež izdatkov za kakovostnejšo, neoporečno in zdravo hrano (npr. tudi zaradi primerov, kot so kumarice iz Španije oz. pravilneje Nemčije, ki so bile okužene z E-Coli ali jajc iz Nizozemske), kot so ribe in drugi ribji izdelki. Razlog dosedanjega nakupa v teh trgovinah in centrih so precej nižje cene blaga, ki se zagotavlja z nabavo večjih količin, vendar pa manj kakovostnih izdelkov. Na osnovi našega poznavanja slovenskega prebivalstva, ki pripada finančno manj sposobnemu sloju potrošnikov, lahko trdimo, da tradicionalna navezanost na blagovno znamko, npr. Delamaris, pomeni tudi nakupovalno navado, ki je stalnica. Temu sloju želi izbrano trgovsko podjetje omogočiti nakup svežih pakiranih rib in drugih ribjih izdelkov v modificirani atmosferi in skin pakiranju na policah po ugodnih cenah in dobri kakovosti.

Kupci podjetja so dostopni preko dveh trgov, in sicer primarnega in sekundarnega.

Primarni trg kupcev medorganizacijskega trženja za ribe in druge ribje izdelke predstavljajo lokalni, slovenski in tuji HoReCa kupci, ki kupujejo ribe in druge ribje izdelke podjetja za nadaljnjo prodajo.

Sekundarni trg je trg, ki je namenjen prodaji velikim trgovcem in trgovskim verigam za prodajo končnim kupcem. Proučevano trgovsko podjetje je že sedaj prisotno v velikih trgovskih verigah v Sloveniji, kot so Spar, Leclerc, v Republiki Srbiji Metro. Omenjeni segment predstavlja, glede na možnosti in asortiment podjetja, ciljni trg prihodnosti.

Na sekundarnem trgu ima podjetje veliko prihodnost in prednost, saj ponuja poleg rib in drugih ribjih izdelkov v t. i. rinfuznem pakiranju, tudi očiščene in pakirane ribe v manjših pakiranjih, ki so primerna za končne potrošnike. Predvsem to velja za zagon nove avtomatske pakirne linije svežih artiklov pakiranih v MAP in SKIN, ki je predmet investicije. Podjetje poleg obstoječih trgovskih verig računa predvsem na diskontne trgovske verige, kot sta Lidl,

Kaufland in Plodine. Trend v svetu gre v smeri svežih pakiranih rib in drugih ribjih izdelkov, ki jih veliki diskontni trgovci ponujajo po ugodnih cenah, saj ne potrebujejo prodajalcev za prodajo v ribarnici, odpadejo stroški nabave vitrin z ledom, manipulacijskega prostora v ozadju, leda, elektrike, vode itd.

Ključni ciljni geografski trg za izdelke, ki so predmet investicije, je srednja in vzhodna ter tudi zahodna Evropa. Nakupne navade potrošnikov se nekako prenašajo iz zahodnih sosednjih držav proti srednji in vzhodni Evropi, zato so tržni pristopi podobni in že preverjeni. Tako obstaja velik potencial za razvoj prodaje izdelkov podjetja v prej omenjenih regijah.

Izbrano trgovsko podjetje bo v mednarodnem prostoru obdržalo iste strategije trženja kot na domačem, Slovenskem trgu.

Njihova strategija mednarodnega trženja je kupce opozoriti na izdelke tako, da bodo poleg grosističnih pakiranj nadaljevali in povečevali prodajo pakiranih sveže in tudi zamrznjenih rib ter drugih ribjih izdelkov pod lastno blagovno znamko. Trgovci namreč del finančnih sredstev, ki jih zberejo s super rabati in drugimi prispevki dobaviteljev, namenjajo za oglaševanje proizvajalcev. Na ta način bodo lažje in učinkoviteje dejansko ustvarili načrtovano prodajo, še posebej z vidika večje količinske prodaje oziroma pri uvajanju novih izdelkov, kot so pakirane ribe in povečevanje deležev in količine očiščenih, sfiletiranih, razluskanih rib in drugih ribjih izdelkov kot posledica te investicije.

Sporočilo podjetja kupcem bo informativnega in abstraktnega značaja in se bo glasilo »zlato iz morja«. Vključevala bo sugestijo, da izdelki izbranega podjetja pomenijo zlata vredno prehrano, ki ima svojo kakovost in ugodno ceno, torej gre za najoptimalnejšo izbiro med ceno in kakovostjo.

Podjetje se je odločilo za trženjsko teorijo standardizacije in ne prilagoditve, zaradi dveh razlogov:

- na ta način bo doseglo masovno serijsko proizvodnjo, saj s tem zmanjšuje povprečne dolgoročne stroške na enoto izdelka,
- ne obstajajo velike razlike v vrsti porabe rib po posameznih tujih trgih, obstajajo samo minimalne razlike znotraj asortimenta rib, kar ne vpliva na odločitev standardizacije.

Podjetje bo izvrševalo aktivno cenovno politiko, ki pomeni, da spremlja konkurenčne cenovne strategije, na temelju lastnih virov in stroškov oblikuje optimalne cene in dosega ciljne marže, nudi posebne popuste zvestim in lojalnim strankam, ter strankam, ki jemljejo večje količine, plačilne pogoje prilagaja tudi boniteti in potrebam strank itd.

Podjetje bo izdelke standardiziralo na vseh trgih, tako da bo doseglo masovno proizvodnjo in čim nižje lastne stroške. To pomeni, da bo na vseh trgih imel isto pakiranje, kakovost, deklaracijo (razen jezika), logistična pakiranja (karton, paleta). Podjetje bo izvažalo pod

lastno blagovno znamko, razen tam, kjer bodo veliko diskontni kupci zahtevali, da podjetje prodaja pod privatno blagovno znamko kupca. To bo sicer zmanjšalo blagovno prepoznavnost podjetja, bo pa sicer povečalo prisotnost podjetja v vseh tistih državah, kjer je prisotna trgovska veriga, saj bo imelo podjetje prednost pred ostalimi podjetji. Velik poudarek bo podjetje dalo poprodajnim storitvam, in sicer morebitnim reklamacijam in spremljanju zadovoljstva potrošnikov.

Podjetje bo za logistiko koristilo zunanje prevoznike, saj bo le tako bilo zmožno zadovoljiti vsem potrebam in doseči čim konkurenčnejše cene v tujini, saj bo prevoze kombiniralo z ostalimi prevozniki (zbirni transporti).

Komunikacija s strankami bo na osebni ravni, saj gre za B2B poslovanje, kupci izbranega podjetja pa bodo nato v sodelovanju s samim podjetjem komunicirali s končnim potrošnikom. Ker podjetje prodaja po neto cenah, to pomeni, da ne sodeluje v oglaševalskih akcijah, ravno zaradi tega velike trgovske verige namenijo velika sredstva za oglaševanje izdelkov in neposredno komuniciranje s potrošniki preko pošte, letakov itd.

Kot že omenjeno v prejšnjih točkah, ima podjetje dva segmenta ključnih medorganizacijskih kupcev. Podjetje bo servisiralo HoReCa kupce pretežno preko potniške mreže, ki je trenutno sestavljena iz zunanjih sodelavcev, oziroma bo prodajalo neposredno večjim HoReCa kupcem. Ravno tako bo komercialni oddelek v neposrednem kontaktu s trgovci in trgovskimi verigami in s kupci v izvozu. Podjetje logistiko v Sloveniji večinoma samo izvaja, saj razpolaga z lastnimi skladiščnimi prostori in tovornimi vozili, razen v izvozu v EU in izven EU, kjer se poslužuje tudi zunanjih prevoznih podjetij.

Ključni pomen pri rasti povpraševanja po ribah in ribjih izdelkih je promocija in oglaševanje blaga v trgovinah. V ta namen sodeluje komercialni oddelek podjetja z velikimi trgovci v Sloveniji in v tujini preko promocij in akcijskih prodaj na eni strani in veletrgovci na drugi strani. Direkten način komuniciranja s kupci je izrednega pomena za proučevano trgovsko podjetje. Ravno tako veliki trgovci v ribarnicah ob izdelkih navajajo ime dobavitelja rib in drugih ribjih izdelkov, kar vpliva pri potrošnikih na zaznavanje kakovosti in cene ter prepoznavnosti obravnavanega podjetja. Komercialni oddelek, ki ima usmeritve vodstva in s tem polna pooblastila, in prodajno osebje, je stimulirano za doseganje boljših prodajnih rezultatov s sistemom nagrajevanja in provizij.

3.3 Analiza intervjujev

S pomočjo polstrukturiranega intervjuja, ki smo ga izvedi s tremi vodstvenimi sodelavci iz izbranega podjetja, smo skušali odgovoriti na dve ključni vprašanji: kakšno strategijo mednarodnega poslovanja načrtuje in izvaja proučevano trgovsko podjetje ter kako proučevano podjetje upošteva priporočila strategij mednarodnega poslovanja.

Vodstvene sodelavce, ki so bili vključeni v intervju smo v nadaljevanju označili z oznakami VS1, VS2 in VS3.

Na začetku intervjuja smo jih prosili, naj povedo, kakšna je njihova primarna strategija poslovanja podjetja. VS1 pojasni, da je primarna strategija izbranega podjetja uveljavitev na domačem trgu, kakor tudi na tujih; vzdrževati kakovost izdelkov in storitev ter jih izboljševati; ter biti prepoznaven tako doma kot v tujini. SV pove, da je njihova primarna strategija internacionalizacija podjetja, na podlagi katere pridobivajo nove kupce, nove trge in tudi nove proizvode. Na tak način širijo prisotnost podjetja, dobičkonosnost ter povečujejo donos na kapital. Zelo podobno pa strategijo podjetja predstavi tudi VS3, ki pove, da je cilj podjetja v tem kontekstu doseči čim večje število kupcev, tako doma, kot v tujini, in sicer z večanjem asortimenta proizvodov, s kakovostjo izdelkov, zasledovanjem novih potencialnih kupcev in z dobrim poprodajnim servisiranjem kupcev.

Preglednica 1: Strategija poslovanja podjetja

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Uveljavitev na trgih, vzdrževanje in izboljševanje kakovost izdelkov in storitev, prepoznavnost na trgih.	Kakovost. Prepoznavnost
VS2	Pridobivanje novih kupcev, trgov in tudi proizvodov, dosegati dobre poslovne rezultate	Širitev. Doseganje ciljev.
VS	Večanje asortimenta proizvodov, kakovost izdelkov, zasledovanje novih kupcev, visoka kakovost storitev	Kakovost. Širitev.

Iz rezultatov je razvidno, da je primarna strategija izbranega podjetja dosegati kakovost proizvodov in storitev, dosegati prepoznavnost in se širiti ter tako dosegati zastavljene poslovne cilje.

Nadaljevali smo z drugim vprašanjem, in sicer, zakaj se usmerjajo na tuje trge.

VS1 nam pojasni, da se na tuje trge osredotočajo zaradi majhnosti slovenskega trga ter visokega povpraševanja na tujih trgih. Zelo podobno pove VS2, ki poleg majhnosti domačega trga ter novih kupcev v tujini izpostavi še optimizacijo stroškov oz. ekonomijo obsega ter željo po mednarodni prepoznavnosti. VS3 pove, da je »zaradi premajhnega slovenskega trga in njegove zasičenosti nujno potrebna širitev na tuje trge, kjer so potrebe po naših izdelkih večje in se s ponudbo naših izdelkov še povečujejo«.

Preglednica 2: Razlogi internacionalizacije

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Majhnost slovenskega trga, visoko povpraševanje na tujih trgih	Omejenost. Priložnost.
VS2	Majhnost slovenskega trga, visoko povpraševanje na tujih trgih, optimizacija stroškov, mednarodna prepoznavnost	Omejenost. Priložnost.
VS	Majhnost slovenskega trga, visoko povpraševanje na tujih trgih	Omejenost. Priložnost.

Razlogi za internacionalizacijo, širitev na tuje trge sta omejenost domačega trga ter priložnost tujih trgov.

V nadaljevanju intervjuja smo jih prosili, naj povedo, kateri so njihovi ključni trgi in zakaj.

VS1 pojasni, da je njihovo ključno tržišče osrednja in zahodna Evropa, saj lahko konkurirajo s cenejšo delovno silo ter cenejšim blagom. VS2 pove, da je njihov ključni trg Slovenija ter Balkan, VS3 pa skladno z njima pove, da je njihov ključni trg, trg bivše Jugoslavije (torej severozahodni del Balkana) ter vzhodni del Evrope, in sicer zaradi nižje ponudbe tovrstnih izdelkov jim omogoča boljše možnosti hitre rasti ter prodaje. Na te ključne trge pa se osredotočajo tudi zaradi 30–40 % nižjih cen v primerjavi s konkurenco.

Preglednica 3: Ključni trgi in vzrok izbire

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Osrednja in zahodna Evropa. Cenejša delovna sila ter cenejše blago.	Osrednja in zahodna Evropa. Konkurenčnost.
VS2	Slovenija in Balkan. /	Slovenija in jugozahodna Evropa
VS	Osrednja in vzhodna Evropa. Možnost hitre rasti ter prodaje, konkurenčne cene.	Jugozahodna in vzhodna Evropa. Konkurenčnost

Iz rezultatov je razvidno, da vodstveni sodelavci izbranega podjetja nekoliko različno vrednotijo pomembnost posameznih trgov, kljub temu pa je skupen vzrok za izbiro ključnih trgov (skupno lahko rečemo da je ključni trg osrednja Evropa) konkurenčnost oz. konkurenčne prednosti, ki jih proučevano trgovsko podjetje na tujih trgih dosega.

Osredotočili smo se na model vstopa na tuje trge in ugotovili, da VS1 izpostavi direkten model preko trgovcev (s pomočjo osebnega kontakta ali pa preko elektronskih virov), VS2

izpostavi neposreden model preko trgovcev ter indirekten preko distributerjev, skladen v odgovoru pa je tudi VS3, ki model vstopa na tuje trge opiše kot direkten model preko trgovskih verig in večjih končnih kupcev, ter indirekten preko distributerjev.

Preglednica 4: Dosedanji modeli vstopa na tuje trge

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Neposreden model preko trgovcev	Neposreden. Posreden.
VS2	Neposreden model preko trgovcev ter posreden preko distributerjev	Neposreden. Posreden.
VS	Neposreden model preko trgovcev ter posreden preko distributerjev	Neposreden. Posreden.

Do sedaj uporabljeni model vstopa na tuje trge je bil torej neposreden in posreden stik z odjemalci.

Nadaljevali smo z vprašanjem, kakšen model vstopa na tuje trge bodo uporabili v prihodnje, pri čemer nam VS1 pojasni, da na model vstopa na tuje trge vpliva veliko dejavnikov, ki jih je treba za posamezen trg proučiti in glede na stanje tržišča bodo izbrali ustrezen model. VS2 pove, da bodo tudi v prihodnje uporabili neposreden model preko trgovcev ter poosredno preko distributerjev. Enako meni tudi VS3.

Preglednica 5: Prihodnji modeli vstopa na tuje trge

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Prilagojen glede na analizo trga	Prilagodljiv.
VS2	Neposreden model preko trgovcev ter posreden preko distributerjev	Neposreden. Posreden.
VS	Neposreden model preko trgovcev ter posreden preko distributerjev	Neposreden. Posreden.

Iz preglednice 5 je razvidno, da izbrano podjetje načrtuje podoben model vstopa na tuje trge kot v preteklosti, se pa zaveda, da je priporočljivo ciljni trg pred samim vstopom analizirati in glede na stanje izbrati primeren model vstopa.

Sledilo je vprašanje, na katere načine in oblike vstopa na tuje trge se osredotočajo. VS1 pove da so najbolj uravnovešene pogodbene oblike vstopa na tuje trge, katerega bi trenutno uporabili zaradi COVID krize. VS2 navede izvozne, investicijske in pogodbene oblike vstopa na tuje trge, VS3 pa izvozne in pogodbene.

Preglednica 6: Načini in oblike vstopa na tuje trge

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Pogodbene oblike	Pogodben način mednarodnega poslovanja.
VS2	Izvozne, investicijske in pogodbene oblike	Trgovinski in pogodben način mednarodnega poslovanja.
VS	Izvozne, investicijske in pogodbene oblike	Trgovinski in pogodben način mednarodnega poslovanja.

Iz preglednice 6 je razvidno, da se podjetje osredotoča trgovinski in pogodbeni način mednarodnega poslovanja, in sicer z izvoznimi, investicijskimi in pogodbenimi oblikami.

Intervju smo nadaljevani z vprašanjem, kakšne so konkurenčne prednosti izbranega podjetja.

VS1 nam pove, da so njihova konkurenčna prednost izkušenost, ugodno razmerje med kakovostjo in ceno ter njihova fleksibilnost. Podobnega mnenja je VS2, ki kot pomembno konkurenčno prednost navede znanje, fleksibilnost, odzivnost, cenovna konkurenčnost ter kakovost izdelkov in storitev. VS3 pa kot pomembno konkurenčno prednost navede kakovost proizvodov, raznoliko in obsežno ponudbo obstoječih proizvodov, stalen razvoj novih produktov na podlagi potreb kupcev in trendov v svetu.

Preglednica 7: Konkurenčne prednosti

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Izkušenost, ugodno razmerje med kakovostjo in ceno, fleksibilnost.	Prilagodljivost. Kakovost.
VS2	Znanje, fleksibilnost, odzivnost, cenovna konkurenčnost ter kakovost izdelkov in storitev	Prilagodljivost. Kakovost.
VS	Kakovost proizvodov, obsežna ponudba obstoječih proizvodov, stalen razvoj novih produktov	Kakovost. Zadovoljevanje potreb trga. Inovativnost.

Iz preglednice 7 je razvidno, da so ključne konkurenčne prednosti podjetje prilagodljivost, kakovost, inovativnost in zadovoljevanje potreb trga.

Preverili smo tudi, ali vodstveni sodelavci izbranega podjetja poznajo svoje konkurente, ter jih vprašali, ali poznajo strategije poslovanja svojih konkurentov.

SV1 ne poda natančnega odgovora, pove pa, da je »tako kot v vseh panogah, tudi pri njih borba za vsak cent«. SV2 pove, da spremljajo in ocenjujejo, kaj počene konkurenca, in temu ustrezno reagirajo, SV3 pa še doda, da sledijo njihovi ponudbi doma in v tujini, da obiskujejo trgovske verige in druga prodajna mesta in tako analizirajo konkurenco.

Preglednica 8: Poznavanje konkurenčnih strategij poslovanja

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	/	/
VS2	Opazovanje in ocenjevanje konkurence ter primerna reakcija	Dejavno poznavanje konkurence
VS	Opazovanje in analiziranje konkurence	Dejavno poznavanje konkurence

V izbranem trgovskem podjetju dejavno spoznavajo svojo konkurenco, in sicer z opazovanjem, analiziranjem, ocenjevanjem ter ustreznimi odzivi na ugotovljeno.

V zadnjem delu raziskave smo želeli raziskati še, kako proučevano trgovsko podjetje išče nove kupce, poslovne partnerje, ali načrtujejo in izvajajo marketinške aktivnosti na tujih trgih, ter s katerimi izzivi se je pri širitvi na tuje trge že soočalo vaše podjetje in katere pričakujete v prihodnje. Rezultate smo predstavili tudi v preglednicah 9, 10 in 11.

Na vprašanje kako proučevano trgovsko podjetje išče nove kupce, poslovne partnerje nam VS1 pove, da nove kupce in poslovne partnerje iščejo preko spleta, forumov, portala Facebook in tudi osebno, z obiski. VS2 zraven spleta izpostavi še obstoječe kupce ter logistična podjetja, preko katerih skušajo pridobiti nove kupce in poslovne partnerje, VS3 pa pove, da nove kupce in poslovne partnerje iščejo »preko spleta po posameznih državah, direktnega kontakta s telefoni, preko poznanstev in referenc ter s sledenjem konkurenci«.

Preglednica 9: Strategija iskanja novih kupcev in poslovnih partnerjev

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Preko spleta, forumov, portala Facebook in osebno z obiski.	Neposredno in posredno trženje
VS2	Preko spleta, obstoječih kupcev ter logističnih podjetij	Posredno trženje
VS3	Preko spleta, neposrednega stika, s telefoni, preko poznanstev in referenc ter s sledenjem konkurenci	Neposredno in posredno trženje

Iz rezultatov je razvidno, da v izbranem trgovskem podjetju uporabljajo neposredne in posredne strategije trženja. Nove kupce in poslovne stranke iščejo tako posredno preko spleta kot tudi neposredno s telefonskimi klici in obiski.

Ali načrtujejo in izvajajo trženjske dejavnosti na tujih trgih, smo preverili z naslednjim vprašanjem, pri čemer nam VS1 pove, da zaenkrat ne izvajajo nobenih trženjskih dejavnosti, jih pa načrtujejo in pripravljajo prenovo svoje spletne strani. Tudi VS2 pove, da trenutno sami ne izvajajo trženjskih dejavnosti, ter doda, da to počnejo njihovi kupci oz. posredniki v prodaji. Slednji del cene njihovih izdelkov namenijo za oglaševanje. V prihodnosti pa načrtujejo oglaševanje preko nagradnih iger in različnih promocij izdelkov. Skladen v odgovoru je tudi VS3, ki prav tako pove, da ne izvajajo konkretnih oz. direktnih marketinških akcij, promovirajo, oglašujejo se zgolj posredno preko trgovskih verig, obstoječih kupcev in poslovnih partnerjev (katalogi, plakati, objave na televiziji) ter preko prevoznikov (logotipi podjetja na vozilih).

Preglednica 10: Načrtovanje in izvajanje marketinških aktivnosti

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Zaenkrat ne izvajamo nobenih trženjskih akcij, načrtujemo pa novo spletno stran	Ni izvajanja trženjskih dejavnosti
VS2	Trenutno sami ne izvajamo trženjskih dejavnosti. To počnejo naši kupci, ki del cene namenijo oglaševanju. Načrtujejo oglaševanje preko nagradnih iger in različnih promocij izdelkov.	Posredno oglaševanje
VS3	Posredno preko obstoječih poslovnih partnerjev (katalogi, plakati, objave na televiziji) ter preko prevoznikov (logotipi podjetja na vozilih).	Posredno oglaševanje

Rezultati so pokazali, da trenutno v trgovskem podjetju dejavno ne izvajajo nobenih trženjskih dejavnosti. Trženje izvajajo posredno in pasivno preko obstoječih poslovnih partnerjev.

V zadnjem vprašanju pa smo raziskali, s katerimi izzivi se je pri širitvi na tuje trge že soočalo izbrano trgovsko podjetje in katere izzive pričakujejo v prihodnje.

SV1 nam pove, da je največji izziv širitve na tuje trge zagotavljanje nizkih, konkurenčnih cen ter logistika, SV2 izpostavi nelojalnost konkurence, ki imitira njihove poslovne strategije in izvaja damping cen. SV3 kot pomemben izziv izpostavi veliko cenovno konkurenco, širok asortiment morskih proizvodov in sledenje potreb kupcem.

Preglednica 11: Izzivi širitve na tuje trge.

Intervju	Ključne besede	Tema
VS1	Zagotavljanje nizkih, konkurenčnih cen ter logistika	Konkurenčnost. Operativnost.
VS2	Nelojalnost konkurence, zniževanje cen.	Konkurenčnost.
VS3	Cenovna konkurenca, širok asortiment morskih proizvodov in sledenje potreb kupcem.	Konkurenčnost. Operativnost.

Iz preglednice 10 je razvidno, da se trgovsko podjetje sooča z izzivi pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti na področju cen ter operativni izzivi na področju logistike ter zagotavljanjem zadostnega asortimenta morskih proizvodov ter posledičnem zadovoljevanjem potreb kupcev.

3.4 Ugotovitve raziskovanja

V sklopu raziskave smo ugotovili, da izbrano podjetje primarno izvaja izvozno strategijo mednarodnega poslovanja ter jo načrtuje tudi v prihodnje. Prav tako smo ugotovili, da upošteva večino priporočenih strategij mednarodnega poslovanja.

Izbrano podjetje dosega vsa merila, ki jih teorija navaja kot pomembna merila za vstop na tuji trg, in sicer: trenutno konkurenčnost na domačem trgu; motivacijo za širjenje na tuji trg; podporo višjega managementa in lastnikov pri širitvi; pripravljenost izdelkov za tuji trg; znanje, izkušnje in sredstva za širitev ter pripravljenost zmogljivosti za širitev.

Konkurenčno prednost in poslovno uspešnost na domačem trgu izbranemu podjetju zagotavlja širok, kakovosten ter cenovno konkurenčen proizvodni in prodajni asortiment, visoko usposobljeno osebje ter izkušena, odzivna ter prilagodljiva komercialna služba in potniška mreža. Motivacija za širitev na tuje trge (izvažati na Hrvaško, v Italijo, Avstrijo, Madžarsko, Bosno in Hercegovino, Srbijo in v Črno Goro) sta bila omejenost domačega trga, visoko povpraševanje po morskih izdelkih na tujih trgih ter konkurenčnost oz. konkurenčne prednosti, ki jih ima izbrano podjetje na omenjenih tujih trgih. Vodstvo izbranega podjetja dejavno spodbuja rast podjetja ter širitev na tuje trge s strateškimi cilji, ki so si jih zastavili za prihodnost. Ti strateški cilji so postati vodilni subjekt v proizvodnji, predelavi, trženju in prodaji pakiranih in svežih rib in drugih ribjih izdelkov v Sloveniji in regiji; uveljavitev blagovne znamke X v mednarodnem okolju; povečanje števila delovnih mest, ustvarjanje novih zaposlitvenih možnosti in prestrukturiranje brezposelnega prebivalstva v ribiških skupnostih; zagotavljanje ustreznega zahtevanega donosa lastnikom; prodaja predelanih rib in drugih ribjih izdelkov po najboljši možni tržni politiki in doseganje visoke dodane vrednost; stalno spremljanje možnosti za vpeljevanje novih ribjih izdelkov in vrst in tudi širjenje na

druge prehrambene segmente; širitev poslovanja na nove geografske trge, prav tako osredotočene na Balkan in osrednjo Evropo ter zahodno Evropo; skrbeti za promocijo podjetja, za celostni izgled, odnos do strank ter splošni vtis in izgled podjetja dvigniti na najvišjo poslovno, korporativno in etično stopnjo, ter zaposlenim zagotoviti, da so del živečega organizma, ki jih izobražuje, daje delo, socialno skrbi za njih ter jim daje možnost osebnostnega razvoja.

Iz rezultatov opravljenega intervjuja je razvidno, da je primarna strategija izbranega podjetja dosegati kakovost proizvodov in storitev, dosegati prepoznavnost in se širiti ter tako dosegati zastavljene poslovne cilje. Razlogi za internacionalizacijo, širitev na tuje trge sta omejenost domačega trga ter priložnost tujih trgov.

Do sedaj uporabljen model vstopa na tuje trge je bil torej direkten in indirekten kontakt z odjemalci, nove kupce in poslovne stranke iščejo tako posredno preko spleta, kot tudi neposredno z telefonskimi klici in obiski. Pri vstopu na tuje trge se izbrano podjetje osredotoča na trgovinski in pogodbeni način mednarodnega poslovanja, in sicer z izvoznimi, investicijskimi in pogodbenimi oblikami. Načrtujejo podoben model vstopa na tuje trge tudi v prihodnosti, se pa zavedajo, da je priporočljivo ciljan trg pred samim vstopom analizirati in glede na stanje izbrati primeren model vstopa.

Kot svoje ključne konkurenčne prednosti vodstvo izbranega podjetja izpostavlja prilagodljivost, kakovost, inovativnost in zadovoljevanje potreb trga, hkrati pa aktivno poznavajo svojo konkurenco, in sicer z opazovanjem, analiziranjem, ocenjevanjem ter ustreznimi reakcijami na ugotovljeno. Najpomembnejši izzivi, s katerimi se je podjetje soočalo pri širitvi na tuje trge, je bilo zagotavljanje konkurenčnih prednosti na področju cen ter operativni izzivi na področju logistike ter zagotavljanje zadostne količine morskih proizvodov ter posledično zadovoljevanjem potreb kupcev.

Rezultati so pokazali tudi, da trenutno v izbranem podjetju dejavno ne izvajajo nobenih trženjskih dejavnosti. Trženje izvajajo posredno in pasivno preko obstoječih poslovnih partnerjev, zato bi jim na tem področju podali nekaj priporočil.

3.5 Predlogi za nadaljnji razvoj in poslovno prakso

Glede na rezultate opažamo pomanjkljivost le na področju trženja. Na podlagi pregleda literature (Cateora, Gilly in Graham 2020; Morgan, Feng in Whitler 2018; Bradley 2005) predlagamo, da izbrano podjetje na začetku pripravi osnovni načrt mednarodnega trženja, v katerem določi osnovne postavke, kot so višina sredstev, ki jih je pripravljeno nameniti oglaševanju, določi kanale, preko katerih želi oglaševati, katere ciljno skupino bo z oglasi dosegalo ipd. Če v podjetju ni strokovnjaka s tega področja, je priporočljivo najemanje trženjskih strokovnjakov s poznavanjem tujih trgov.

Ne glede na to, ali se podjetje odloči za partnerstvo z drugo tujo agencijo ali najem notranjega mednarodnega predstavnika za trženje, je najpomembnejši vidik oblikovanja uspešne mednarodne marketinške kampanje raziskava, ki jo izvajajo. Raziskave bodo obveščale tržno poslanstvo podjetja ter jim bo omogočilo, da povečajo potencial na novih trgih.

Po zaključku raziskav in izbiri trga bi morali strokovnjaki preučiti in spremeniti tržno strategijo blagovne znamke, tako da ustreza njihovi ciljni demografski kategoriji. Najem predstavnikov iz države bo pomagal zagotoviti ustrezno in občutljivo obravnavo vseh kulturnih razlik.

Najem strokovnjaka za trženje priporočamo ker vzpostavljajo smernice blagovnih znamk in strategije rasti, ocenjujejo potrebe strank na tujih trgih in prilagajajo tržne načrte, ki so odvisni od kulture. Ta položaj je namreč ključna sestavina pri zagotavljanju uspeha mednarodne marketinške kampanje.

Za uspeh mednarodne blagovne znamke sta nujna vzpostavljanje partnerstev in mreženje z drugimi podjetji v državi. Partnerji znotraj ciljnega trga pomagajo novim podjetjem, da se uveljavijo na trgih, kjer bi sicer ostala neopažena. Priporočamo, da to dejavnost v izbranem podjetju še dodatno povečajo in okrepijo.

Poleg zapisanega priporočamo tudi, da se mednarodna tržna strategija pregleda četrtletno. To pomeni, da je treba zelo natančno slediti rezultatom, redno pa jih je treba popravljati in prilagajati, da lahko izdelek dobi ustrezno oporo za uspeh.

4 SKLEP

V diplomski nalogi smo raziskovali strategijo mednarodnega poslovanje izbranega podjetja in ugotovili, da je njihova primarna strategija internacionalizacije izvoz, v manjši meri pa se odločajo tudi za investicijske in pogodbene strategije mednarodnega poslovanja. Tovrstne strategije mednarodnega poslovanja bo podjetje uporabilo tudi v prihodnje.

Rezultati raziskave so pokazali, da so se v našem izbranem podjetju odločili za mednarodno poslovanje zaradi omejenosti domačega trga ter priložnosti na tujih trgih, konkurenčno prednost pa si zagotavljajo s prilagodljivostjo, kakovostjo, inovativnostjo in zadovoljevanjem potreb trga. Na njihovo konkurenčno prednost vpliva tudi opazovanje in analiziranje konkurentov ter prenašanje njihovih uspešnih poslovnih praks v lastno poslovanje.

Z analizo konkurence in upoštevanjem njihovih uspešnih poslovnih praks v izbranem podjetju dokazujejo, da se držijo priporočil, smernic za mednarodno poslovanje, upoštevanje teh smernic pa potrdijo tudi s tem, da so se za izvoz odločili šele po uveljavitvi na domačem trgu. Literatura namreč predlaga, da se mora podjetje najprej uveljaviti na svojem domačem trgu, nato pa postopno povečati svojo zavezanost in sredstva v ciljni državi ter napredovati na naslednjo stopnjo, ko bo doseženo zadostno razumevanje in poznavanje razmer na tujem trgu.

Sklepno lahko zapišemo, da je proučevano podjetje uspešno pri svojem delu, in sicer tako na lokalnem kot tudi mednarodnem trgu, zato naj na tak način delujejo tudi v prihodnje. Priporočila pa jim lahko omogočijo še bolj intenzivno rast in še večji uspeh.

LITERATURA IN VIRI

Abdel-Hadi, A. 2012. Culture, quality of life, globalization and beyond. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 50: 11–19.

Albaum, G. in E. Duerr. 2008. *International marketing and export management*. Harlow: Financial Time/Prentice Hall.

Anand, J. in B. Kogut. 1997. Technological capabilities of countries, firm rivalry and foreign direct investment. *Journal of International Business Studies* 28 (3): 445–465.

Baena, V. in J. Cerviño. 2015. New criteria to select foreign entry mode choice of global franchise chains into emerging markets. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 175: 260–267.

Balabanis, G. in A. Diamantopoulos. 2004. Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: a multidimensional unfolding approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (1): 80–95.

Bradley, F. 2005. *International marketing strategy*. Harlow: Financial Time/Prentice Hall.

Burlacu, S., C. Gutu in F. O. Matei. 2018. Globalization – pros and cons. *Calitatea* 19 (S1): 122–125.

Calof, L. J. 1994. The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies* 2 (1): 367–380.

Cateora, P. R., M. C. Gilly in J. L. Graham. 2020. *International marketing*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Couturier, J. in D. Sola. 2010. International market entry decisions: the role of local market factors. *Journal of General Management* 35 (4): 45–63.

Crick, D. in S. Chaudhry. 1997. Small businesses' motives for exporting: the effect of internationalization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science* 3 (3): 156–170.

Czinkota, M. R. in I. A. Ronkainen. 1997. International business and trade in the next decade: report from a Delphi study. *Journal of International Business Studies* 28 (1): 679–711.

Czinkota, M., I. A., Ronkainen, M. H. Moffett, S. Marinova in M. Marivov. 2009. *International business*. London: Wiley.

Daniels, J. D. in F. Robles. 1985. The choice of technology and export commitment: the Peruvian textile industry. *Journal of International Business Studies* 16 (1): 67–89.

Daniels, J. D., L. H. Radebaugh, D. P., Sullivan in P. Salwan. 2016. *International business: environments and operations*. Boston: Pearson.

Evropska komisija. 2014. *Spodbujanje internacionalizacije MSP*. Http://publications.europa.eu/resource/cellar/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f.0004.03/DOC_1 (16. 9. 2020).

Gaspar, V., L. Jaramillo in M. P. Wingender. 2016. *Tax capacity and growth: is there a tipping point?* Https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp16234.pdf (16. 3. 2020).

Gripsrud, G. in G. R. Benito. 2005. Internationalization in retailing: modeling the pattern of foreign market entry. *Journal of Business Research* 58 (12): 1672–1680.

Grupp, H. (ur.). 1994. *Technologien am Beginn des 21. Jahrhunderts*. Heidelberg: Springer.

Hannson, G., H. Sundell in M. Öhman. 2004. *The new modified Uppsala model*. Https://www.semanticscholar.org/paper/The-new-modified-Uppsala-model-Hansson-Sundell/1cb26f3ae2cc988b9a2147998bcd65d535f2f3b3 (16. 5. 2020).

Hutchinson, K., B. Quinn in N. Alexander. 2006. The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: evidence from the UK retail sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13 (4): 513–534.

Johanson, J. in F. Wiedersheim-Paul. 1975. The internationalization of the firm — four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12 (3): 305–323.

Johanson, J. in J.-E. Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8: 23–32.

Johanson, J. in J.-E. Vahlne. 1990. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review* 7 (4). Http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414 (12. 7. 2020).

Johnson, D. in C. Turner. 2006. *International business*. Oxon: Routledge.

Kohut, M. V. 2020. *Reasons and forms of expansion into foreign markets*. Http://www.lnau.edu.ua/lnau/attachments/6328_%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20-%202020.pdf (19. 7. 2020).

Kotler, P. 2000. *Marketing management*. New Jersey: Pearson.

Lages, L. F., C. Lages in C. R. Lages. 2006. Main consequences of prior export performance results: an exploratory study of European exporters. *Journal of Euromarketing* 15 (4): 57–75.

Lautanen, T. 2000. Modelling small firms' decisions to export – evidence from manufacturing firms in Finland, 1995. *Small Business Economics* 14 (2): 107–124.

Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas in N. F. Piercy. 1998. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing* 6 (2): 74–102.

Leonidou, L. C., C. S. Katsikeas, D. Palihawadana in S. Spyropoulou. 2007. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review* 24 (6): 735–770.

Lloyd-Reason, L. in T. Mughan. 2002. Strategies for internationalisation within SMEs: the key role of the owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 9 (2): 120–129.

Loredana, E. M. 2017. The use of Ansoff matrix in the field of business. *Annals – Economy Series* 2: 141–149.

Makhija, M. V., K. Kwangsoo in S. D. Williamson. 1997. Measuring globalization of industries using a national industry approach: empirical evidence across five countries and over time. *Journal of International Business Studies* 28 (1): 679–711.

Makovec Brenčič, M. in T. Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.

Melin, L. 1992. Internationalisation as a strategy process. *Strategic Management Journal* 13 (8): 99–118.

Morgan, N. A., H. Feng in K. A. Whitler. 2018. Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing* 26 (1): 61–95.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. 2006. *Končno poročilo o skupnem projektu OECD–APEC za odpravo ovir za dostop MSP do mednarodnih trgov* (Removing barriers to SME access to international markets). Svetovna konferenca OECD–APEC, 6.–8. november 2006, Atene, Grčija.

Pan, Y. in K. T. David. 2000. The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies* 31 (4): 535–554.

Peng, M. W. 2001. The resource-based view and international business. *Journal of Management* 27 (6): 803–829.

Rana, S., S. Prashar, M. K. Barai in A. B. A. Hamid. 2020. *Determinants of international marketing strategy for emerging market multinationals*. Https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOEM-09-2019-0742/full/html (12. 3. 2020).

Rialp, A. in J. Rialp. 2001. Conceptual frameworks 011 SMEs' internationalism: past, present, and future trends of research. *Reassessing the Internationalisation of the Firm* 11 (1): 49–78.

R. Š. 2020. *O podjetju: finančni elaborat za namene investicij podjetja*. Interni podatki, izbrano podjetje.

Samiee, S. in S. Chirapanda. 2019. International marketing strategy in emerging-market exporting firms. *Journal of International Marketing* 27 (1): 20–37.

Singh, M. 2012. Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management* 3 (6): 40–45.

Sousa, C. M., F. J. Martínez-López in F. Coelho. 2008. The determinants of export performance: a review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews* 10 (4): 343–374.

Sriramesh, K. in N. Stumberger. 2008. Globalization and public relations. V *Public relations research*, ur. A. Zerfass, B. van Ruler in K. Sriramesh, 409–425. West Lafayette: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Suárez-Ortega, S. M. in F. R. Álamo-Vera. 2005. SMEs' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 11 (4): 258–279.

Tayeb, M. H. 2000. *International business: theories, policies and practices*. London: Pearson.

Thompson, A. A. Jr., A. J. Strickland III in J. E. Gamble. 2005. *Crafting and executing strategy, the quest for competitive advantage: concepts and cases*. New York: McGraw Hill/Irwin.

Twarowska, K in M. Kąkol. 2013. International business strategy: reasons and forms of expansion into foreign markets. V *Active citizenship by knowledge management & innovation: proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*, ur. V. Dermol, N. Trunk Širca in G. Đaković, 1005–1011. Bangkok, Celje, Lublin: ToKnowPress.

Vahlne, J.-E., K. A., Nordström in S. Torbacke 1998. Swedish multinationals in Central and Eastern Europe: entry and subsequent development. V *Entrepreneurship and Economic Transition in Central Europe*, ur. J.-P. Larçon, 177–191. Boston, MA.: Springer.

Vrhovac, S. 2019. *Realni prihodek od prodaje v trgovini na drobno v februarju 2019 višji na mesečni in na letni ravni*. Https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/8027 (7. 7. 2020).

Wagner, J. 1995. Exports, firm size, and firm dynamics. *Small Business Economics* 7 (1): 29–41.

Wang, W. in H. Ma. 2018. Export strategy, export intensity and learning: Integrating the resource perspective and institutional perspective. *Journal of World Business* 53 (4): 581–592.

Welch, L. S. in R. Luostarinen. 1988. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management* 14 (2): 34–55.

Williams, J. E. M. in I. Chaston. 2004. Links between linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behaviour. *International Small Business Journal* 22 (5): 463–486.