

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**PRIMERJALNA ANALIZA VSTOPA
SREDNJE VELIKEGA PODJETJA
NA ITALIJANSKI IN ESTONSKI TRG**

Kristina Vetric

Koper, 2009

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

Področje raziskovanja diplomskega dela so načini vstopa na tuje trge. Namen naloge je predstaviti različne načine vstopa srednje velikega podjetja na tuje trge, ki so pogojeni predvsem s samimi zmožnostmi podjetja ter z značilnostmi in posebnostmi trgov. Primerjalna analiza vstopa družbe Smart & Escargo, d. o. o., je osredotočena na dva zelo različna evropska trga, in sicer na italijanski in estonski trg. Obravnavano podjetje vstopa na oba trga neposredno, uspešno širi svojo prepoznavnost in povečuje tržni delež v ozkem segmentu lesne industrije, tj. pri proizvajalcih končnih izdelkov, ki potrebujejo zanesljive, prilagodljive in kvalitetne dobavitelje. Uspešnost podjetja potrjuje dejstvo, da se promet v zadnjih letih tako na italijanskem kot na estonskem trgu vztrajno povečuje.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, internacionalizacija, vstop na tuje trge, načini vstopa na tuje trge, neposredni izvoz, Italija, Estonija, primerjava trgov.

SUMMARY

This diploma thesis focuses on the ways of entering foreign markets. Its goal is to present various ways of entries into foreign markets by medium-sized enterprise, which depend, in particular, on the capabilities of an enterprise as well as on the characteristics and specificities of a market. The comparative analyses of the entry of the company Smart & Escargo, d. o. o., is focused on two very distinct European markets, namely the Italian and Estonian market. The company concerned has entered both markets directly, successfully reinforcing its visibility and increasing its market share in the wood industry segment, i.e. producers of end products who need reliable, flexible and qualitative suppliers. The success of the company is reinforced by the fact that in recent years the turnover has been increasing steadily both on the Italian and Estonian market.

Key words: international business, internationalization, entering foreign markets, ways of entering foreign markets, direct export, Italy, Estonia, market comparison.

UDK: 339(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1.	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
2	Različni načini vstopa na mednarodne trge	3
2.1	Posredni izvoz	4
2.2	Neposredni izvoz	4
2.3	Skupinski vstop na tuji trg	5
2.4	Partnerski izvoz.....	5
2.5	Kompenzacijski izvoz.....	6
2.6	Kooperacijski izvoz in proizvodno sodelovanje	6
2.7	Franšizni izvoz in franšizno sodelovanje	7
2.8	Licenčni izvoz in licenčna proizvodnja	8
2.9	Proizvodnja v prostih ekonomskih conah	9
2.10	Proizvodnja v tujini brez vlaganja kapitala.....	9
2.11	Proizvodnja v tujini z vlaganjem kapitala.....	11
3.	Predstavitev podjetja Smart & Escargo, d. o. o.	13
3.1	Dejavnost podjetja	13
3.2	Vizija in poslanstvo	14
3.3	Management in zaposleni	14
3.4	Ključne tehnologije podjetja.....	16
4	Pogoji za nastop na evropskem trgu	17
4.1	Certifikat FSC	17
4.2	Zahtevani tehnični standardi.....	18
5	Način vstopa podjetja Smart & Escargo na italijanski trg	19
6	Način vstopa podjetja Smart & Escargo na estonski trg	25
7	Primerjalna analiza vstopa na italijanski in estonski trg	29
7.1	Primerjalna analiza vstopa na trga	29
7.2	Uspešnost vstopa na tuji trg	31
8	Sklep	35
	Literatura in viri	39

PONAZORILA

Slika 2.1	Načini vstopa na tuje trge (prirejeno po Vežjak 1987, 28).....	3
Slika 3.1	Poslovna zgradba	13
Slika 3.2	Skladišče podjetja	13
Slika 3.3	Les in lesni izdelki	14
Slika 3.4	Transport.....	14
Slika 3.5	Struktura zaposlenih po izobrazbi	15
Slika 5.1	Vstop na italijanski trg.....	19
Slika 5.2	Podjetje FM Curvati, s. r. l.	20
Slika 5.3	Vstop na trg FBiH v povezavi z vstopom na italijanski trg.....	20
Slika 5.4	Podjetje Tekno, s. r. l.	21
Slika 5.5	Vstop na hrvaški trg v povezavi z vstopom na italijanski trg.....	21
Slika 5.6	Podjetje Foppapedretti, s. p. a.....	22
Slika 5.7	Plačilni roki treh italijanskih podjetij	23
Slika 6.1	Vstop na estonski trg	25
Slika 6.2	Tarmeko lpd oü.....	26
Slika 6.3	Proizvodnja na domačem trgu v povezavi z vstopom na estonski trg..	26
Slika 7.1	Primerjava med estonskim in italijanskim trgovom po velikosti	29
Slika 7.2	Primerjava plačilnih rokov med podjetji	30
Slika 7.3	Primerjava med celotnim, italijanskim in estonskim prometom	31
Tabela 7.1	Razlike pri vstopu na italijanski in estonski trg.....	31

KRAJŠAVE

b. l.	brez letnice
ca.	<i>círca</i> , približno, okoli
CNC	<i>computer numerical controlled</i> , računalniško numerično krmiljeni obdelovalni stroji
CMR	<i>Convention relative au Contrat de Transport international des Marchandises par Route</i> , Konvencija o pogodbi za mednarodni prevoz stvari po cesti
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
EU	Evropska unija
FBiH	Federacija Bosne in Hercegovine
EXW	<i>Ex Works</i> (+ ime kraja), tovarniška cena
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i> , neodvisna, neprofitna, nevladna organizacija s sedežem v Bonnu, ki skrbi za mednarodni sistem certificiranja gozdov
ipd.	in podobno
itd.	in tako dalje
npr.	na primer
oü	<i>osaiühing</i> , družba z omejeno odgovornostjo
oz.	oziroma
s. p. a.	<i>societa per azioni</i> , delniška družba
s. r. l.	<i>societa a responsabilita limittata</i> , družba z omejeno odgovornostjo
t. i.	tako imenovani
tj.	to je
TPF	tovarna plošč in furnirja
WWF	<i>World Wide Fund for Nature</i> , Svetovni sklad za naravo

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Področje raziskovanja diplomskega dela bodo načini vstopa na tuje trge.

Podjetje lahko izbere različne načine vstopa na tuje trge, pri čemer pa mora poleg želj managementa upoštevati tudi (Dubrovski 2006, 183):

- značilnosti sestavin okolja,
- značilnosti in posebnosti izdelkov (storitev),
- značilnosti in posebnosti trgov,
- strateške usmeritve podjetja,
- zmožnosti podjetja.

Izbira načina vstopa na tuje trge ni pogojena le z načinom prodaje izdelka, temveč tudi z drugimi aktivnostmi, kot so: obseg aktivnosti, način izvajanja aktivnosti, obseg prilagoditve lokalnim značilnostim ipd.

Problem preučevanja izbranega področja je zanemarjanje različnosti posameznih trgov, ko podjetje vstopa v procese internacionalizacije. Za mala in srednje velika podjetja je vsak trg poseben, zato sem si za prikaz značilnosti in posebnosti vstopa na tuje trge izbrala dva trga: italijanski in estonski. V empiričnem delu bom analizirala podjetje Smart & Escargo, d. o. o., katerega glavna dejavnost je posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov, največji delež v tem okviru pa predstavlja prodaja polproizvodov na evropski trg.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je prikazati načine vstopa srednje velikega podjetja na različne tuje trge, pri čemer je treba upoštevati posebnosti določenega trga, sicer vstop nanj ne more biti uspešen. Po teoretični zasnovi bom nadalje v empiričnem delu naloge problem ponazorila s primeri izbranega podjetja.

Cilji diplomskega dela so:

- Predstaviti različne načine vstopa na tuje trge.
- Opredeliti pogoje, ki jih mora podjetje izpolnjevati, da lahko postane dobavitelj za evropski trg.
- Prikazati načine vstopa na italijanski in estonski trg.
- Analizirati uspešnost vstopa na tuje trge.

- Na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnega primera oblikovati zaključna spoznanja s priporočili.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Za doseganje ciljev diplomskega dela bom uporabila metodo posploševanja, s katero bom prikazala različne načine vstopa na tuje trge, in metodo specializacije, s katero bom podala konkreten primer vstopa podjetja Smart & Escargo na tuje trge. Primerjala bom vstopa na estonski in italijanski trg ter analizirala uspešnost obeh vstopov.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

- Predpostavke: Nekateri vidiki, kot so kadrovski, tehnološki, finančni itd., bodo zgolj omenjeni, ne bodo pa predmet podrobnih analiz.
- Omejitve: Ker podrobno obravnavam le en primer, popolna generalizacija dobljenih rezultatov ni mogoča.

Struktura diplomskega dela je sledeča: v prvem poglavju opredelim področje, ki ga obravnavam, namen in cilje naloge. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi različnih možnih načinov stopa na tuje trge, tretje poglavje pa vsebuje krajšo predstavitev podjetja, in sicer opredelim dejavnost in vizijo podjetja, njegov management, zaposlene ter ključne tehnologije. V četrtem poglavju se osredotočam na pogoje, ki so potrebni za nastop na evropskem trgu. Peto in šesto poglavje predstavljata najpomembnejši del naloge, saj prikazujeta način vstopa podjetja na dva izbrana trga, italijanski in estonski. V sedmem poglavju izvedem primerjalno analizo vstopa na italijanski in estonski trg ter prikažem uspešnost vstopa na izbrana trga. Končam s sklepom, kjer so oblikovana zaključna spoznanja s priporočili.

2 RAZLIČNI NAČINI VSTOPA NA MEDNARODNE TRGE

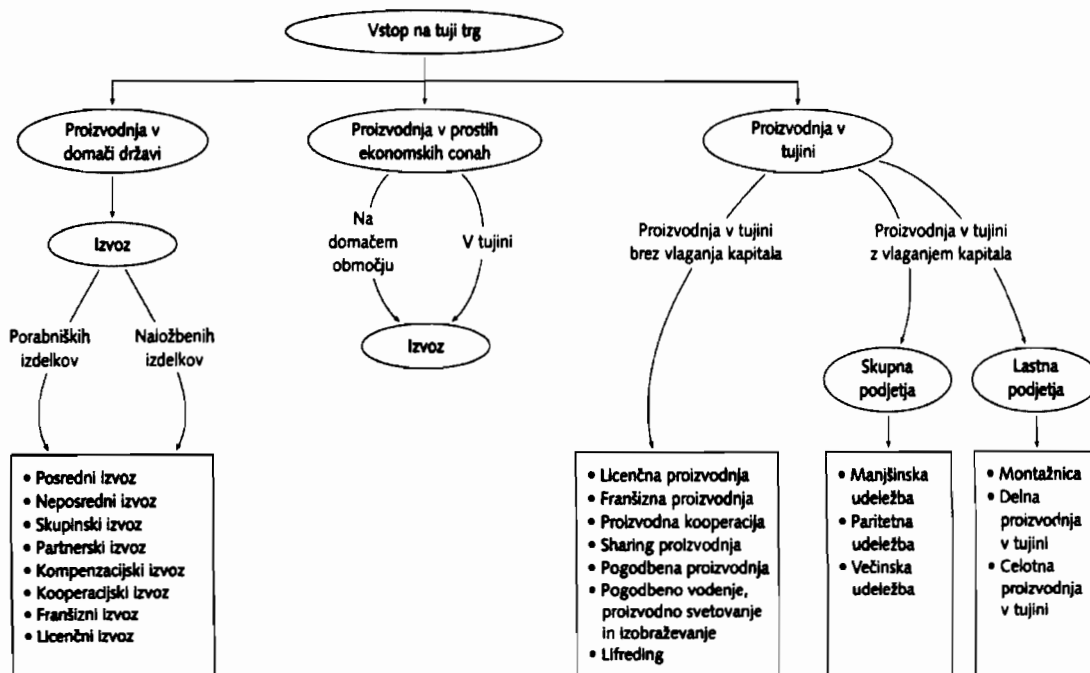
Širjenje prodaje ali poslovanja na tuje trge, ali z eno besedo "internacionalizacija", je postalo primarno gonilo globalne ekonomije in konkurenčnosti v 21. stoletju. Širitev poslovanja preko meja ima pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja in prinaša dobičke njihovim lastnikom. Podjetja se širijo na mednarodne trge predvsem zato, da bi našla nove kupce za svoje izdelke ali storitve, da bi bolje izkoristila prednosti svojih zmožnosti in virov in da bi razpršila poslovna tveganja na širši trg (Skrť 2005).

Za večino uspešnih podjetij velja, da ne obstajajo več nacionalne meje, pač pa da svet predstavlja eno samo globalno tržnico, internacionalizacija poslovanja pa je postala sinonim za uspešnost (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 13).

Podjetja ne delujejo več na trgih, na katerih so imela stalne, znane tekmece in kupce, ampak na trgih s hitro spreminjajočo se konkurenco. Posledica tega je, da postajajo mala in srednje velika podjetja vse bolj vključena v mednarodno menjavo. Na tem mestu se postavlja vprašanje, kakšen način vstopa na tuje trge naj izberejo mala in srednje velika podjetja in kateri načini vstopa so najprimernejši.

Kot je razvidno s slike 2.1, lahko podjetja izbirajo med različnimi načini vstopa na tuje trge.

Slika 2.1 Načini vstopa na tuje trge (prirejeno po Vežjak 1987, 28)



2.1 Posredni izvoz

Pogost način vstopa na tuji trg, ki ga uporabljajo mala in srednje velika podjetja, je posredni izvoz. Predvsem je to zelo privlačna strategija za podjetja, ki komaj začenjajo tržiti svoje izdelke in jim na začetku primanjkuje kadra, finančnih sredstev in informacij za mednarodno trženje. Pomanjkanje lastnih potencialov nadomeščajo z uporabo različnih domačih posrednikov. Slednje je potrebno ločiti od tujih posrednikov, ko gre za neposredni izvoz.

Običajno je posredni izvoz prva stopnja procesa internacionalizacije podjetja, pri čemer je v proces izvoza vključen domači posrednik, ki prevzame določene funkcije in določena tveganja, ki so odvisna od njegove vloge. Pri tem lahko gre za *posrednika*, ki je (Dubrovski 2006, 187):

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

Prednosti vstopa na tuji trg preko domačega posrednika so predvsem v posrednikovem poznavanju tujih trgov, kar pomeni manjšo tržno in politično tveganje. To pride v poštev predvsem za podjetja, ki imajo malo ali nič izkušenj z izvozom na tuje trge (Jeannet in Hennessey 2004, 292).

Seveda ne smemo pozabiti tudi na slabosti posrednega izvoza. Ena ključnih slabosti je pomanjkanje stika s trgom, saj posledično ni nadzora nad elementi marketinškega spleta – razen za izdelek –, kar lahko vpliva na rentabilnost prodaje. Poleg tega lahko dodaten domači člen v distribucijski verigi poveča stroške proizvajalcu (Hollensen 1998, 231).

2.2 Neposredni izvoz

O neposrednem izvozu govorimo takrat, ko podjetja sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo in razvijajo za to potrebna znanja in veščine (raziskovanje tujega trga in zbiranje marketinških informacij, poslovna potovanja v tujo državo zaradi pridobivanja neposrednih informacij o trgu, priprava in predavanje predstavitev gradiv, priprava cenikov in vodenje politike cen, priprava vzorčnih modelov itd.).

Podjetja ne postanejo uspešna v izvozu kar čez noč, ampak postopoma, prek dolgotrajnega izvoznega procesa. Ta proces je rezultat različnih motivacij za internacionalizacijo, različnosti managementa ter značilnosti in zmožnosti organizacije za prehod preko nacionalnih meja (Czinkota in Ronkainen 2001, 283).

Neposredni izvoz predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa, ki ima za razliko od posrednega izvoza naslednje prednosti (Dubrovski 2006, 189):

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

Slabosti neposrednega izvoza so lahko trgovinske omejitve, investicije v prodajno organizacijo, majhen nadzor nad tržnimi cenami (zaradi carin in pomanjkanja nadzora nad distribucijo) ter komunikacijske težave zaradi kulturnih razlik, kar lahko privede do povečanja transakcijskih stroškov (Hollensen 1998, 231).

2.3 Skupinski vstop na tuji trg

Skupinskega vstopa na tuji trg v okviru izvoznih združenj se poslužujejo predvsem manjši in srednje veliki proizvajalci s področja kmetijske ali obrtne proizvodnje. Razlog za tak način vstopa na trg je predvsem v porazdelitvi stroškov, morebitnih skupnih skladišč ali naložb (Hrastelj 1990, 45).

Osnovna oblika skupinskega vstopa na tuji trg se imenuje konzorcialni vstop, ko se v skupnost za izvoz povežejo zainteresirana podjetja z enakim ali komplementarnim sortimentom blaga (storitve). Prednosti takšnega pristopa se kažejo predvsem v krepitevi skupnih potencialov, težave pa se lahko pojavijo pri usklajevanju sodelovanja. Najpogostejši tip konzorcija je projektni tip, ko gre za investicijska dela v tujini (Dubrovski 2006, 190).

Kot podoblike skupinskega vstopa na tuji trg se pojavljajo še tri vrste izvoza, in sicer (Dubrovski 2000, 89):

- priključeni marketing,
- kombinirani izvoz,
- projektni izvoz.

2.4 Partnerski izvoz

Partnerski izvoz je kot tak opredeljen takrat, ko več podjetij skupaj ustanovi podjetje v tujini kot (Dubrovski, 2000, 90):

- skupen razpečevalni center, ki prevzema predprodajne, prodajne in poprodajne funkcije,
- proizvodno podjetje v tujini, ki poleg izkoriščanja proizvodnih prednosti lahko tudi izvaža partnersko proizvedene izdelke v tretje države.

Dubrovski dalje meni, da je »[t]ovrsten vstop na tuji trg [...] lahko problematičen pri usklajevanju posameznih interesov partnerjev« (2000, 90).

2.5 Kompenzacijski izvoz

Kompenzacijski izvoz je lahko po svoji vsebini posredni, neposredni ali celo skupinski izvoz in se po tej plati ne razlikuje od običajnega izvoznega posla. Razlika je v načinu obračuna (izdelek za izdelek). Kompenzacijski izvoz je velikokrat lahko edina možnost izvoza nekega izdelka na določen trg, ko drugačen način ni mogoč ali pa ga pogojuje kupec, ki je zainteresiran za protidobave oz. za svoj izvoz (Dubrovski 2006, 193).

Med kompenzacijske posle štejemo tudi reeksportne posle. Reeksportni posel je ponovni izvoz uvoženega blaga v nepredelani obliki. Tukaj ni bistveno, ali je bilo blago carinjeno ali ne, kje je bilo skladiščeno itd., bistveno je, da blago ponovno izstopi v nespremenjenem stanju, kar pa ne omejuje njegovega preembaliranja, označevanja itd. Tukaj gre za vezano trgovino med podjetji dveh držav, med katerima kot reeksporter posreduje podjetje iz tretje države. Posrednik vse posle opravlja v svojem imenu in na svoj račun. Taki posli postanejo možni zaradi različnih bilateralnih sporazumov med dvema državama, s katerimi se uravnavajo trgovinski odnosi na ugodnejši način. Določeno blago lahko prečka številne države in je na koncu lahko prodano nekemu, ki je geografsko zelo blizu proizvajalcu. Nekatere države zahtevajo od kupcev potrdila o končni uporabi blaga, da bi take posle preprečile (Kenda in Hazabent 1992, 73; Dubrovski 2006, 193).

2.6 Kooperacijski izvoz in proizvodno sodelovanje

Oblike kooperativnih proizvodnih odnosov (Vežjak 1987, 113):

- medsebojne dobave sestavnih delov za kooperativni izdelek,
- prvi kooperant dobavlja sestavne dele izdelka, drugi kooperant pa dobavlja končni izdelek, v katerem so vgrajeni tudi uvoženi sestavni deli prvega kooperanta,
- prvi kooperant dobavlja drugemu surovine, reprodukcijski material, polizdelke, drugi kooperant pa dobavlja prvemu končne izdelke, za katere je porabil prejete surovine, repromaterial in polizdelke,

- kooperanti dobavljajo dele sistemov ali systemske komponente za naložbene objekte ter sestavine za kontrolne, regulacijske in informacijske sisteme in naprave,
- prvi kooperant dobavlja drugemu sestavne dele sistema, drugi kooperant pa prvemu končne izdelke sistema, v katere so montirani sestavni deli, ki jih je dobavil prvi kooperant.

Za mala podjetja je proizvodna kooperacija najpogostejši način vstopa v mednarodno poslovanje. Kot vemo, je danes prenos funkcij in aktivnosti izven organizacije (*outsourcing*) skorajda nujen. Tako lahko drugo podjetje (podizvajalec, pogodbeni izvajalec, kooperant, subkontraktor) opravi določeno delo kakovostneje, hitreje in ceneje. Podizvajalec je podjetje, ki sprejme proizvodnjo polizdelka ali storitve, ki jo potrebuje druga stran (glavni pogodbenik). Podizvajalčevi izdelki so običajno le del končnega izdelka, kar pomeni, da podizvajalci običajno nimajo stika s končnim odjemalcem. Mala podjetja se pogosto pojavljajo v vlogi podizvajalca in lahko tako postanejo strateški razvojni partner pogodbenika (Dubrovski 2006, 194–195).

2.7 Franšizni izvoz in franšizno sodelovanje

Hrastelj navaja: »Beseda *franchise* je francoskega izvora in je prvotno pomenila oprostitev davkov in carin« (1995, 140). Šele kasneje je dobila pomen dovoljenja tretjim osebam za uporabo zaščitene pravice.

S franšizingom razumemo pogodbeno razmerje (vertikalna kooperacija) med dvema poslovnima partnerjema, pri katerem daje franšizor prejemniku franšize (licence) možnost uporabe know-howa, svojih izkušenj (tehničnih, marketinških, trženjskih) ter delno tudi izdelkov in storitev. Prejemnik franšize pa se obvezuje, da bo upošteval smernice dajalca franšize in da bo plačal določeno licenčnino (Jurše 1999, 271; Dubrovski 2000, 94).

Storitve in obveznosti dajalca franšize so podelitev območne izključnosti, izdelčnih, podjetniških in drugih znakov, systemskega know-howa, uporabnih pravic, pomoč pri ustanavljanju enot, propaganda, pospeševanja prodaje, tekoče svetovanje, obratovne storitve, tekoče šolanje, izmenjava izkušenj, skrb za skupno nabavo ali napotilo na nabavne možnosti (Hrastelj 1995, 141–142). Obveznosti jemalca franšize pa so vodenje poslov v okviru danih usmeritev, uporaba znamk in znakov dajalca, varovanje poslovnih skrivnosti, sporočanje podatkov in dosežkov, izključna nabava pri dajalcu franšize ali pri naročenih dobavnih virih, oblikovanje sortimentov, vzdrževanje systemskih standardov in uporaba storitev delodajalca (Hrastelj 1995, 142).

Plačila v okviru franšize so lahko (Dubrovski 2000, 96):

- dajatev v odstotkih od prometa ali ustvarjenega dobička uporabnika franšize,

- zakupnina za proizvodno opremo, dano v zakup,
- cena za osnovno surovino, ki jo dobavlja franšizor svojim pogodbenim partnerjem.

Prednosti franšiznega poslovanja so predvsem nižji stroški in manjše tveganje pri vstopu na trg, ker je posel definiran, izpopolnjen in preverjen. Imamo možnost hitrega razvoja novih trgov z velikim obsegom in večjo stopnjo nadzora kot pri licenčnem poslovanju. Slabosti franšiznega poslovanja so možno dolgotrajno in drago iskanje primernega jemalca franšize, pomanjkanje nadzora nad poslovanjem jemalca franšize pa lahko privede do slabega komuniciranja, sodelovanja in padca kakovosti. Možne so težave z lokalnimi pravnimi normami, poleg tega pa lahko franšizno poslovanje ustvari bodočega konkurenta (Hollesen 1998, 260).

2.8 Licenčni izvoz in licenčna proizvodnja

Licenčno poslovanje je način mednarodnega poslovanja, kjer podjetje oz. dajalec licence sklene sporazum s podjetjem v tujini za odstop zaščitenih pravic in znanja, ki imajo zanj neko vrednost. Dobavitelj v zameno za licenco plača odškodnino, imenovano licenčnina ali *royalty*. Licenca pomeni dovoljenje. Nosilec pravic industrijske lastnine daje pridobitelju licence privolitev za uporabo pravice, nikakor pa ne prenaša pravice same (Hrastelj 1990, 88).

Licenca lahko obsega:

- patente; temeljijo na iznajdbah, patentira se lahko le tehnične izume, doba zaščite patenta je omejena, po poteku jo lahko vsakdo uporablja brez odškodnine,
- blagovne znamke, žige; blagovna znamka za razliko od patentov nima časovne omejitve za pravice oseb, ki so razvile to znamko,
- know-how; lahko opredelimo kot znanja, ki jih ni možno patentirati, kar pomeni, da lastnik know-howa ne more preprečiti tretjim osebam, da po svoje razvijajo in uporabljajo bistvo tega nepatentiranega znanja (risbe, recepti, razna poročila o postopkih itd.).

Licence so povezane z naslednjimi pravicami (Stone in McCall 2004, 204):

- proizvodnja izdelka za prodajo ali uporaba posebnega know-howa ali oboje,
- stekleničenje, polnjenje ali pakiranje določenega izdelka za prodajo, ponavadi v prehrambeni, kemični ali farmacevtski industriji,
- uporaba brez proizvodnje ali prodaje,

- sestavljanje in prodaja delov patentiranega izdelka, npr. v avtomobilski in elektrotehnični industriji,
- distribucija in prodaja patentiranega izdelka.

Licenca je zanimiva izbira izvoza, kadar podjetje razpolaga z zaščiteno pravico, za katero je trg zainteresiran, še zlasti če gre za velik trg. Tudi mala in srednja podjetja se vedno bolj zanimajo za »proizvodnjo novosti« kot pa za izvoz samih izdelkov, saj prodaja znanja v primeru težkega investiranja v tujini pomeni njihovo primerjalno prednost (Kenda in Hazabent 1992, 81).

Glavna prednost licenčnega poslovanja je omogočen vstop na trge, ki so drugače zaprti zaradi carin, uvoznih kvot, raznih dovoljenj itd. Tako lahko namesto izvoza izdelka proizvajalec v tujino izvaža neotipljiva sredstva in storitve, ki niso predmet uvoznih omejitev. Velika slabost licenčnega poslovanja je v možnosti razvoja konkurenta za enake izdelke na tujem trgu. Licenčne pogodbe se sklepajo za določeno obdobje in obstaja možnost, da bo prejemnik licenčnine nadaljeval s proizvodnjo in trženjem izdelka tudi po izteku pogodbe (Jurše 1999, 269).

2.9 Proizvodnja v prostih ekonomskih conah

Na območju Slovenije sta registrirani dve prosti ekonomski coni, in sicer v Kopru in Mariboru. Slovenija uporabnikom con omogoča ugodnejše davčne, carinske in druge pogoje poslovanja (Zaljetelj 2002, 9).

Proste ekonomske cone lahko opredelimo kot proizvodne, skladiščne in trgovske cone. V proizvodnih conah se za material in surovine, ki pridejo na to območje, ne plačuje carinske obveznosti. Carinska skladišča so za izvoznika oz. uvoznika cenejša, vendar v nasprotju s skladiščnimi conami proizvodnja v njih ni dovoljena (npr. sestavljanje ročnih ur s kombiniranjem tujih in domačih komponent). V trgovskih conah lahko maloprodajne trgovine prodajajo blago brez carine. Med ekonomske cone spadajo tudi podjetniške cone, ki spodbujajo vse vrste podjetništva (glavne značilnosti podjetniške cone so deregulacija, defiskalizacija in debirokratizacija), in t. i. offshore centri, v katerih veljajo nekatere davčne olajšave za pravne subjekte (Dubrovski 2006, 202–206).

2.10 Proizvodnja v tujini brez vlaganja kapitala

Kot je razvidno s slike 2.1 na strani 3, imamo lahko v tujini brez vlaganja kapitala več vrst proizvodenj, in sicer: licenčno proizvodnjo, franšizno proizvodnjo, proizvodno kooperacijo, sharing proizvodnjo, pogodbeno proizvodnjo, pogodbeno vodenje in lifreeding. Ker sem prve tri tipe proizvodnje že opisala, se bom osredotočila na preostale.

Sharing proizvodnja temelji na odplačevanju na novo zgrajenih in kreditiranih proizvodnih objektov z izdelki. Običajno tuji partner v celoti zagotovi gradbeni projekt, opremo in montažo, primerni strokovni in tehnični kader ter tehnološki postopek. Domači partner pa vloži v posel zemljišča, znesek potrebnega obratnega kapitala, surovine, pogonsko energijo, izvajalsko in pomožno delovno silo, zagotovi potrebna gradbena dela ter izpelje carinske postopke. Tako vložena vrednost ostane last obeh partnerjev v višini opravljenih naložb po sklepnem obračunu, kar je zagotovilo za varnost plačila tujega partnerja. Tuji partner si na osnovi vložka zagotovi pravico do odkupa izdelkov vsaj v višini pogodbeno določenega odstotka letne proizvodnje, s katerim se odplačuje kredit. Ko je kredit v celoti odplačan, postane lastnik takšnega objekta ena pogodbenih strank (Dubrovski 2000, 103).

Pogodbena proizvodnja je vmesni način mednarodnega poslovanja med naložbami in licenčnim poslovanjem. Predmet dogovora je samo proizvodnja in ne prodaja. Podjetje iz ene države (kontaktor) se dogovori s tujim proizvajalcem (kooperantom) za proizvodnjo ali montažo nekaterih njegovih proizvodov, ki jih kontaktor sam vgrajuje in trži. Za to obliko mednarodne podjetniške povezanosti je značilen neenak tržni položaj obeh partnerjev. Kooperant je omejen predvsem na proizvodno funkcijo, kontaktor pa na funkcijo obvladovanja razvoja izdelka in trga (Hrastelj 1977, 211; Kenda 2002, 197). Najznačilnejši posli pogodbenega proizvodnega sodelovanja so v okviru čevljarskega, tekstilnega, lesarskega ali kovinskopredelovalnega sektorja. Interesi dajalca posla so v doseganju večje lastne konkurenčnosti, saj lahko prevzemnik posla opravi dogovorjeno delo hitreje, ceneje in bolj kakovostno, interes prevzemnika pa je doseganje primernih prihodkov in zapolnitev proizvodnih zmogljivosti. Načeloma imata obe strani korist, nevarno pa je, če je izvajalec v celoti odvisen od tujega naročnika, saj se s tem povečujejo poslovna tveganja. Za naročnika pogodbene proizvodnje je najpomembnejše to, da ima izvajalec zadovoljiva tehnološka znanja ali kakovostno tehnološko opremo (Dubrovski 2006, 207–208).

Pogodbeno vodenje je prenos organizacijskih, managerskih in trženjskih izkušenj ter veščin, s katerimi prvi partner razpolaga, drugi partner pa prav te potrebuje. Gre za dogovor med partnerjema dveh držav, ki se z mednarodno pogodbo dogovorita o prenosu znanja in izkušenj, lastništvo pa ostaja v rokah naročnika. Naročnik si iz določenih razlogov ne želi tujega lastništva nad domačim kapitalom, nima pa na voljo usposobljenega kadra, zato prepusti upravljanje, vodenje in trženje tujemu managementu. V preteklosti je bil takšen dogovor primeren ob nacionalizacijah, danes pa je to primeren način vodenja bolnišnic, plantaž, hotelov in podjetjih v deželah, kjer je management manj razvit (Kenda in Hazabent 1992, 199–200).

Lifreding je mešana oblika mednarodnega poslovanja, imenovana tudi totalni franšizing. Povezuje odstop tehnične licence (patenta ali know-howa), franšizing, izvoz in neposredno naložbo. Tako organizator izvoznih storitev poleg področja proizvodnje

in marketinga pokriva tudi finančno področje s preskrbo sredstev, potrebnih za realizacijo določenega projekta. Storitve so obsežnejše in bolj raznolike (Dubrovski 2006, 208–209).

2.11 Proizvodnja v tujini z vlaganjem kapitala

Proizvodnja v tujini z vlaganjem kapitala je ustanavljanje skupnih ali lastnih podjetij v tujini, v katerih poteka tovrstna proizvodnja in seveda tudi distribucija z marketingom. V skupnih podjetjih gre lahko za manjšinsko udeležbo, paritetno ali večinsko udeležbo posameznega partnerja. Tukaj gre za skupen dobiček, skupno tveganje, skupno proizvodnjo, skupno vlaganje in enotno razvojno politiko. Največkrat so oblike skupne proizvodnje sonaložbe ali tako imenovane *joint venture* (Dubrovski 2000, 104).

Prednosti naložb so porazdelitev tveganja, vstop na trg z nižjim finančnim bremenom, boljša povezava s tujim trgom, uspešnejši odnosi z javnostjo in večja možnost doseganja dobička. Glavne pomanjkljivosti pa so možna težavna koordinacija partnerjev, saj so cilji lokalnega partnerja verjetno različni od tujega naložbenika, neučinkovitost nadziranja poslovanja skupnega podjetja, nevarnost spreminjanja deležev in skupnega vodstva (Jurše 1999, 282–283; Dubrovski 2000, 104).

Ustanovitev lastnih proizvodnih kapacitet v tuji državi je eden od najzahtevnejših načinov vstopa na tuji trg. Podjetje nosi vse stroške razvoja in oskrbovanja tujega tržišča, zaradi prenosa resursov v tujo državo so tudi tveganja večja, podjetje pa se med drugim sooča s političnimi in finančnimi riziki. Dobre lastnosti takega vstopa pa so boljša koordinacija aktivnosti, večji nadzor nad poslovanjem in fleksibilnost poslovanja (Jurše 1999, 287–288).

Dubrovski ugotavlja, da »[v] poslovni praksi največkrat prihaja do *različnih kombinacij vstopanja* na tuji trg [...]. Pomembno pa je, da poznamo različne možnosti vstopa, njihove prednosti in slabosti, značilnosti okolja in lastne zmožnosti« (2006, 211).

V tem poglavju smo spoznali različne načine vstopa na mednarodne trge. Mala in srednje velika podjetja lahko izbirajo med široko paleto načinov vstopa na tuje trge, izbor pa je odvisen od značilnosti in zmožnosti organizacije. Če organizacija razpolaga z majhnim poznavanjem tujega trga, s pomanjkanjem informacij in kadra, je zanj najprimernejša pot internacionalizacije preko domačega posrednika, tj. posredni izvoz. Prednost takega vstopa je predvsem majhno tržno in politično tveganje, slabost pa pomanjkanje stika s trgom. Neposredni izvoz predstavlja veliko zrelejšo stopnjo internacionalizacije, saj omogoča neposreden stik z odjemalci, zagotovljen dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij ter izvajanje lastnih strategij; res pa je tveganje

takšnega vstopa na tuji trg večje. Eden pogostih načinov vstopa malih in srednje velikih podjetij v mednarodno poslovanje je tudi kooperacija. Večinoma se mala podjetja pojavljajo v vlogi podizvajalca, ki prevzame proizvodnjo polizdelka. Kasneje lahko postanejo strateški razvojni partner pogodbenika.

Podjetje Smart & Escargo, d. o. o., vstopa na italijanski in estonski trg neposredno (neposredni izvoz). To pomeni, da podjetje samo pripravi in izvede izvozno transakcijo ter razvija za to potrebna znanja in veščine. Ker je podjetje dejansko posrednik pri prodaji polproizvodov, bom v nadaljevanju opisala celoten postopek poslovanja z Italijo in Estonijo. Na kratko bom prikazala tudi vstop podjetja na hrvaški trg, na katerega podjetje vstopa z vlaganjem kapitala v skupno podjetje z večinsko udeležbo, in na trg Federacije Bosne in Hercegovine, na katerega podjetje vstopa s pogodbeno proizvodnjo. Najprej pa sledi krajša predstavitev podjetja ter pogoji za nastop na evropskem trgu.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA SMART & ESCARGO, D. O. O.

3.1 Dejavnost podjetja

Smart & Escargo, d. o. o.

Črniče 118

5262 Črniče

Tel: +386 5 36 50 300

Fax: +386 5 36 50 310

E-mail: www.smart@smart-escargo.si

Slika 3.1 Poslovna zgradba



Vir: Informacija.net 2009.

Slika 3.2 Skladišče podjetja



Vir: Informacija.net 2009.

Začetki podjetja Smart trgovina, ki je registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo z enim družbenikom, segajo v leto 1996. Že po dveh letih poslovanja je podjetje postalo srednje veliko. S 24. januarjem leta 2000 je pripojilo transportno podjetje Escargo, d. o. o., ter se tako preimenovalo v Smart & Escargo, d. o. o. Glavna dejavnost podjetja ostaja posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov, kjer največji delež predstavlja prodaja polproizvodov na evropski trg, manjši del prihodkov pa prinašajo tudi prevozniške storitve.

Podjetje zastopa in vodi direktor Ivan Vetrih.

Vrsta lastnine – zasebna, poreklo kapitala – domači, z osnovnim kapitalom, ki znaša 221.165,00 EUR.

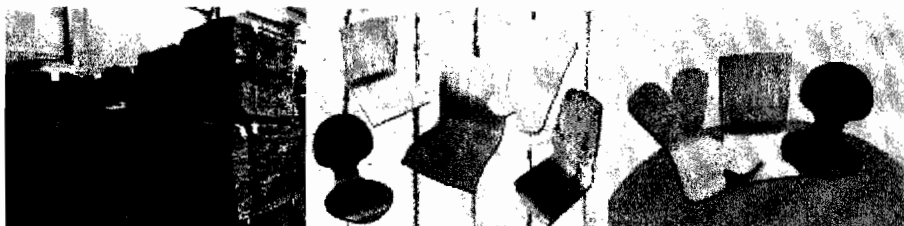
Podjetje opravlja naslednje dejavnosti (Informacija.net 2009):

1. Skladiščenje in prodaja:

- bukovih, hrastovih in jesenovih desk,
- elementov bukve, hrasta in jesena,
- luščenega furnirja bukve, javorja, topole in breze,
- odpreškov¹ za tapeciranje in lakiranje (sedeži, nasloni in školjke).

¹ Odprešek je izdelek iz listov furnirja, oblikovan s stiskanjem v kalupu.

Slika 3.3 Les in lesni izdelki



Vir: Informacija.net 2009.

2. Transport:

- prevozi v cestnem prometu,
- pretovor blaga,
- organiziranje prevozov.

Slika 3.4 Transport



Vir: Informacija.net 2009.

3.2 Vizija in poslanstvo

Delavci v podjetju Smart & Escargo zrejo v prihodnost z velikimi načrti. Kratkoročno želijo konsolidirati do sedaj uspešne in hitro rastoče programe, zavzemajo pa se tudi za intenzivno ponovno rast programov, ki v preteklosti teh možnosti niso imeli, a se v zadnjem obdobju izrazito nakazujejo z novimi strateškimi pogledi in videnji. Vizija in poslanstvo podjetja sta oskrbovanje zahodnoevropskega trga s prodajo lesnih polproizvodov, s poudarkom na furnirju, polproizvodih iz furnirja (odpreški za sedežno industrijo), rezanega lesa in elementov iz trdega lesa, ter z uvozom široke potrošnje artiklov za prosti čas in vrtičkarstvo.

3.3 Management in zaposleni

Podjetje Smart & Escargo v letu 2009 zaposluje 21 ljudi, od tega 9 žensk in 12 moških. Podjetje upravlja lastnik (višji manager) skupaj z samostojnimi sodelavci (nižji managerji), ki vodijo procese na različnih nivojih, kot so:

- rezan les,

- furnir,
- odpreški,
- prevoznitvo,
- uvoz blaga za vrtičkarstvo in prosti čas.

Posel podjetje opravlja z vsemi pooblastili. Večinski lastnik Ivan Vetric podjetje zastopa, vodi in povezuje v celoto skupaj z enoto v Postojni. Interes lastnika je upravljati podjetje tako, da bodo izidi poslovanja omogočali povečanje premoženja in s tem možnost nadaljnega investiranja v tehnologije, opremo in infrastrukturo.

Zaposleni v podjetju so visoko usposobljeni ter vredni zaupanja. Imajo jasno vizijo, podprti so s strateško mislijo, med njimi pa je čutiti pozitivno tekmovalen duh.

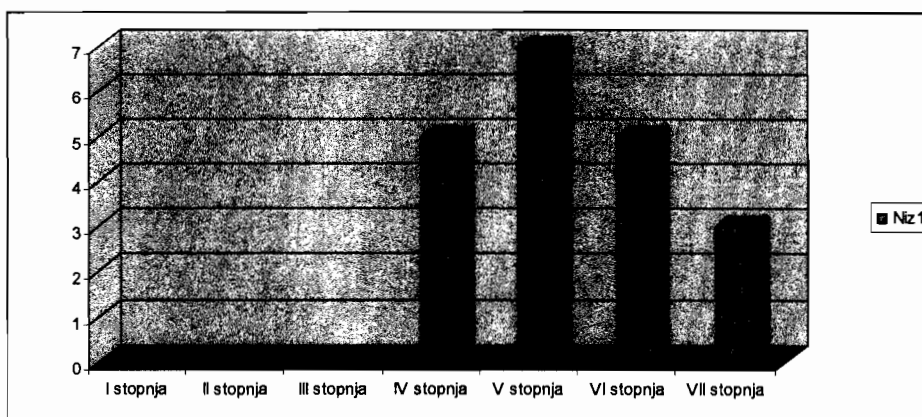
Referenti po področjih opravljajo naslednja dela:

- urejajo dokumentacijo, ki je potrebna pri poslovanju,
- skrbijo za operativne kontakte med dobavitelji in kupci.

Analitično in glavno knjigovodstvo opravljajo zunanji sodelavci po pogodbi z obvezno prisotnostjo na sedežu podjetja. Za vse kadrovske in ostale splošne zadeve skrbi poslovni sekretar.

Zaposleni v podjetju so zadovoljni tako s plačilom za opravljeno delo kakor tudi z izzivi pri uveljavljanju svojih znanj in sposobnosti. Tri delavke so se odločile za nadaljnji študij, pri čemer jih direktor podpira tako finančno kot moralno. Povprečna starost zaposlenih je 43,3 let.

Slika 3.5 Struktura zaposlenih po izobrazbi



3.4 Ključne tehnologije podjetja

Ključne tehnologije v podjetju Smart & Escargo, d. o. o., so znanje in veščine ljudi, posredno pa tudi proizvodna tehnologija, vezana na trg Federacije Bosne in Hercegovine – proizvodna tehnologija lesnih polproizvodov, s poudarkom na furnirju oz. polproizvodih iz furnirja (odpreški za sedežno industrijo). Proizvodnja je delno avtomatizirana in izvedena do faze polprodukta. Tu se pojavijo problemi zaradi same kakovosti izdelka in kontrole, zato podjetje pri zaključnih obdelavah aplicira visokotehnološke stroje CNC.

Za podjetje sta ključnega pomena tudi organizacijska in informacijska tehnologija, ki sta nujni za dobro delovanje in uspevanje trgovine, predvsem v povezavi s partnerji, kupci in trgom (prodaja, nabava, uporaba interneta, spremljanje konkurence itd.).

Podjetje Smart & Escargo, d. o. o., je od samih začetkov delovanja leta 1996 vzpostavilo hitro in ekspanzivno politiko rasti, ki jo podpirata predvsem vlaganje v ljudi ter pridobivanje novih veščin in certifikatov, potrebnih za ekspanzivni prodor na širše mednarodne trge. Vlaganje v osvajanje novih tehnologij, tako strojnoobdelovalnih in transportnih kot tudi informacijskih, je podlaga za kvaliteto in ažurnost storitev, ki podjetju zagotavljajo konkurenčno prednost pred tekmeci.

4 POGOJI ZA NASTOP NA EVROPSKEM TRGU

4.1 Certifikat FSC

Potrošniki, podjetja in javna uprava zahtevajo vse več zagotovil, da lesni izdelki, papir in neobdelan les izvirajo s področij z ustreznim gospodarjenjem. Kaj pomeni ustrezno, vestno gospodarjenje? Pomeni, da posekamo drevo s pravo letnico, da za vsako posekano drevo vsadimo eno novo itd. Certificiranje sledenja lesa po sistemu FSC² omogoča razlikovanje lesnih izdelkov, ki prihajajo iz virov z odgovornim gospodarjenjem z gozdom, kar prinaša izdelkom dodano vrednost. Ta shema je zasnovana tako na trajnostnem razvoju kot na principih nenehnih izboljšav, uporabljenih pri gospodarjenju z gozdom, ter na principu sledljivosti v trgovini in v podjetjih za predelavo lesa, ki uporabljajo les iz certificiranih gozdov.

Univerzalen sistem certificiranja je nastal v začetku 90-ih let kot odgovor na perečo problematiko izkoriščanja gozdov, predvsem v Afriki. Podpirajo ga največje in najvplivnejše okoljske neodvisne organizacije, kot sta npr. WWF in Greenpeace, podpornik pa je tudi Svetovna banka (*World Bank*), ki deluje preko zveze World Bank/WWF Forest Alliance. Poleg omenjenih vplivnih okoljskih organizacij ima sistem veliko podporo tudi v segmentih trga in industrije v nekaterih državah (Velika Britanija, Nemčija, Nizozemska, delno ZDA).

Sistem FSC je prisoten po vsem svetu. Trenutno ima prevladujoč vpliv na trgu certificiranega lesa. FSC je zasnovan na dveh rešitvah (Bureau Veritas Certification 2008):

- kot certifikat upravljanja z gozdom za podjetja, ki upravljajo z naravnimi in gojenimi gozdovi; certifikat lahko pridobijo tudi partnerji v dobavni verigi,
- kot sistem certificiranja sledenja lesa za podjetja, ki uporabljajo gozdne surovine (papirna industrija, proizvajalci pohištva in drugih lesnih izdelkov, tiskarji ...).

Prednosti certifikata FSC (Bureau Veritas Certification 2008):

- povečano zaupanje kupcev,
- zagotavljanje boljšega dostopa do trgov s pomočjo večje diferenciacije,
- zaščita gozdnih virov,
- izboljšanje ugleda blagovne znamke.

² *Forest Stewardship Council* (FSC) je neodvisna nevladna organizacija, ki so jo leta 1993 ustanovili okoljske nevladne organizacije, organizacije za trgovino z lesom, gozdarji, avtohtoni prebivalci in certifikacijski organi, ki so zastopali 25 držav.

4.2 Zahtevani tehnični standardi

a) Furnir

- Klasificiranje: furnir se razvršča v kakovostne razrede od a do d, pri čemer velja:
 - klasa a – najboljša kvaliteta,
 - klasa b,
 - klasa c,
 - klasa d oz. podmere.
- Vlaga: vlažnost furnirja mora biti med 6 in 11 %; vlažnost furnirja je zelo pomembna, ker se furnir lepi – če je furnir prevlažen, se lahko po končanem procesu v stiskalnici listi furnirja odlepijo.
- Rez.
- Dimenzija (format) in debelina lista.

b) Elementi trdega lesa

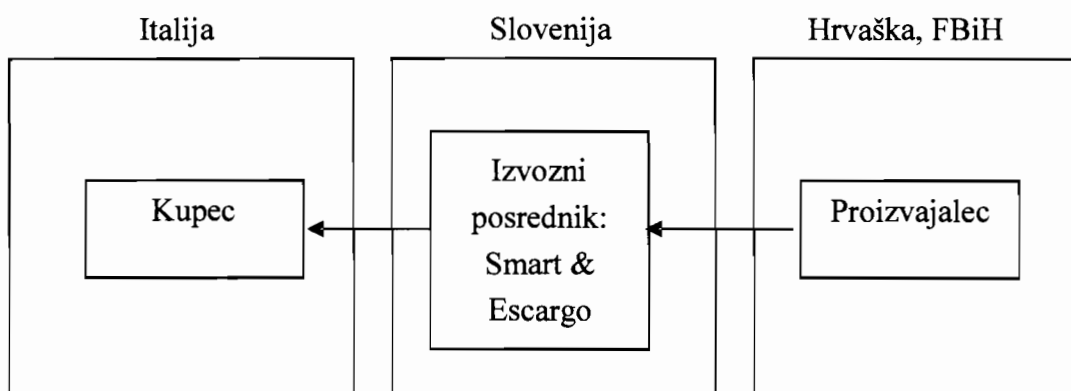
- Klasificiranje: elementi trdega lesa se razvrščajo v I. in II. razred ter v srce, pri čemer velja:
 - I. klasa – čisto blago brez napak,
 - II. klasa,
 - srce – blago iz centra hloda.
- Vlaga: vlažnost elementov je lahko:
 - ca. 22%; zračno suho,
 - ca. 10%; za proizvodnjo.
- Dimenzija (format): 25 cm*25 cm*400 cm.

Poslovanje z Evropo na področju lesa zahteva določene certifikate in standarde. V našem primeru je potreben certifikat FSC, tj. certifikat o sledenju lesa. Dandanes tovrsten certifikat zahteva večina podjetij, ki posluje z lesom na območju EU in širše. Podjetje pridobiva certifikat kot partner v dobavni verigi. Z njim dokazuje tehnično ustreznost dobavljenega blaga, hkrati pa upoštevanje ekološke in k trajnostnemu razvoju naravnane usmeritve. Ta je na evropskih trgih eden od pogojev za doseganje odličnosti poslovanja, ki določeno podjetje loči od konkurence.

5 NAČIN VSTOPA PODJETJA SMART & ESCARGO NA ITALIJANSKI TRG

Podjetje Smart & Escargo, d. o. o., je posrednik pri prodaji, kar pomeni, da je izvozni trgovec, ki posluje v svojem imenu in na svoj račun. To nadalje pomeni, da podjetje Smart & Escargo vstopa na italijanski trg neposredno.

Slika 5.1 Vstop na italijanski trg



Podjetje Smart & Escargo odgovarja za kvaliteto in količino blaga s svojim imenom in na svoj račun. Podjetje kupi blago, ga prekontrolira, ustrezno skladišči in v svojem imenu prodaja naprej. Na blago se nalepi etikete podjetja Smart & Escargo, s katerih je razvidno, kdaj in od kod je blago prišlo, številka palete in številka prevzema. Ko gre blago iz skladišča, se del etikete oz. črtno kodo odtrga in poskenira. Ker je podjetje informacijsko zelo dobro podprto, je sledljivost blaga v primeru reklamacije takojšnja. Podjetje tudi samo pripravi in izvede izvozno transakcijo ter razvija za to potrebna znanja in veščine, kot so zbiranje marketinških informacij, veščine komuniciranja itd. Zaradi pridobivanja neposrednih informacij o trgu so potrebna poslovna potovanja v tujo državo, priprava na predstavitve pripravljenega gradiva, priprava cenikov in vodenje politike cen, priprava vzorcev itd. Zelo pomembno je znanje italijanskega in angleškega jezika, saj je večina poslovanja vezana prav na italijanski trg in ostale evropske države.

V nadaljevanju bom predstavila tri izbrane partnerje podjetja Smart & Escargo:

- FM Curvati, s. r. l.,
- Tekno, s. r. l.,
- Foppapedretti, s. p. a.

FM Curvati, s. r. l.

S podjetjem FM Curvati Smart & Escargo posluje že vrsto, tj. od leta 1996. Kontakt s podjetjem FM Curvati se je navezal preko italijanske špedicijske hiše, pred vstopom v EU, ko je še obstajala carina. Takoj po osebnem obisku je podjetje Smart & Escargo kmalu prejelo prvo naročilo.

Podjetje FM Curvati kupuje bukove odpreške, katere nato naprej obdeluje samo. Specializirano je za proizvodnjo večplastnih, ukrivljenih lesnih artiklov za sedežno industrijo, katerih osnovni material je bukev. Podjetje uspešno posluje že več kot 30 let (FM Curvati 2008).

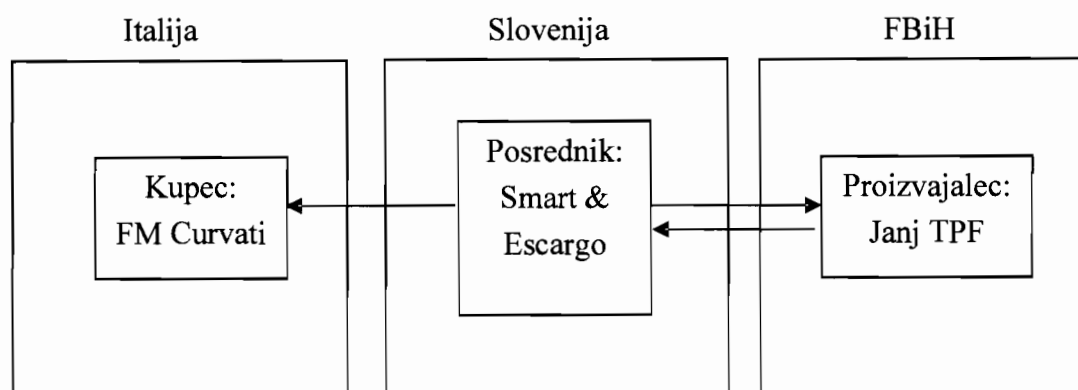
Slika 5.2 Podjetje FM Curvati, s. r. l.



Vir: FM Curvati 2006.

Ker podjetje Smart & Escargo vstopa na italijanski trg neposredno, bom na primerih izbranih podjetij na kratko prikazala še druge načine vstopa na tuje trge, ki so povezani s konkretnim podjetjem.

Slika 5.3 Vstop na trg FBiH v povezavi z vstopom na italijanski trg



Slika 5.3 prikazuje celoten potek poslovanja za podjetje FM Curvati, od proizvajalca preko posrednika do kupca. Podjetje Smart & Escargo ima proizvodnjo v tujini. Na trg Federacije Bosne in Hercegovine vstopa brez vlaganja kapitala s

pogodbeno proizvodnjo s podjetjem Janj TPF, d. d., pri čemer podjetje Janj TPF proizvaja odpreške, Smart & Escargo pa skrbi za trženje in razvoj. Ker je za naročnika pogodbene proizvodnje – v našem primeru je to Smart & Escargo – najpomembnejše to, da ima izvajalec zadovoljiva tehnološka znanja ali kakovostno tehnološko opremo, podjetje Smart & Escargo posreduje izvajalcu celoten know-how in opremo (stiskalnice in visokofrekvenčne generatorje) za proizvodnjo odpreškov. Oprema je last podjetja Smart & Escargo, podjetje Janj TPF zanjo plačuje najemnino. Smart & Escargo nato kupi izdelane odpreške in jih neposredno proda kupcu FM Curvati.

Tekno, s. r. l.

Podjetje Tekno, s. r. l., se ukvarja s proizvodnjo visokokakovostne izdelave lesnih tlakov – parketov (Tekno b. l.). Od podjetja Smart & Escargo kupuje hrastove elemente za proizvodnjo parketa.

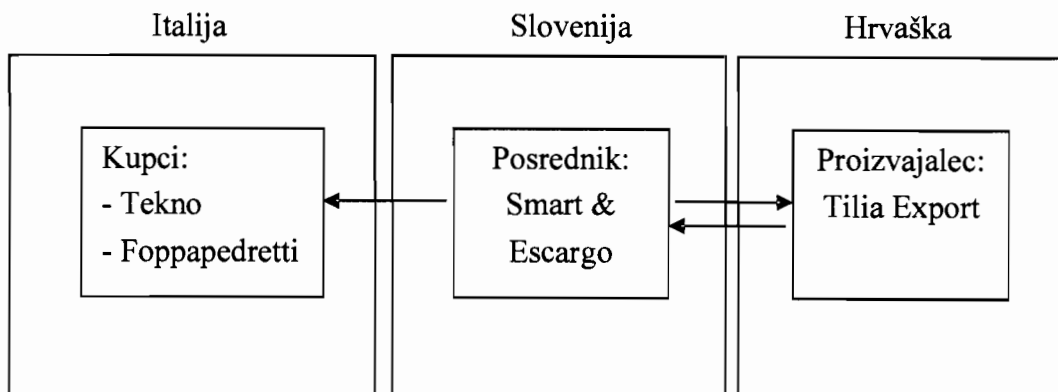
Podjetje Tekno je ravno tako večletni poslovni partner obravnavanega podjetja. Prvi kontakt je podjetje Smart & Escargo navezalo leta 2000 z osebnim obiskom svojega predstavnika v proizvodnji.

Slika 5.4 Podjetje Tekno, s. r. l.



Vir: Tekno b. l.

Slika 5.5 Vstop na hrvaški trg v povezavi z vstopom na italijanski trg



Slika prikazuje celoten potek poslovanja za podjetja Tekno, s. r. l., in Foppapedretti, s. p. a., od proizvajalca preko posrednika do kupca. V tem primeru je proizvodnja izdelkov, ki se prodajajo v Italijo, locirana na Hrvaškem. Podjetje Smart & Escargo vstopa na hrvaški trg z vlaganjem kapitala v skupno podjetje z večinsko udeležbo, tj. s 60% deležem. Tilia Export, d. o. o., je potemtakem hčerinska družba podjetja Smart & Escargo. Tilia Export proizvaja bukove in hrastove elemente, ki se preko podjetja Smart & Escargo prodajajo na italijanski trg.

Foppapedretti, s. p. a.

Foppapedretti, s. p. a., je trenutno najnovejša pridobitev na italijanskem trgu. Z njimi je podjetje Smart & Escargo navezalo stike lansko leto, tj. leta 2008, preko italijanskega posrednika. Foppapedretti je zelo uspešno italijansko podjetje in sodelovanje z njim si Smart & Escargo šteje v posebna čast.

Podjetje posluje že od leta 1946. Nastalo je iz ustvarjalnosti malega Ezia, ki je na podstrešju ustvarjal igrače iz lesenih mizarskih odpadkov. Tako se je konec petdesetih letih poleg otroških igrač razvil prvi otroški stolček, nato otroške posteljice, oprema za otroško sobo itd. V osemdesetih letih se je začela proizvodnja vrtno garniture in različnih izdelkov za gospodinjstvo. Podjetje je usmerjeno v kakovost, funkcionalnost in zanimiv dizajn (Foppapedretti 2006).

Slika 5.6 Podjetje Foppapedretti, s. p. a.



Vir: Foppapedretti 2008.

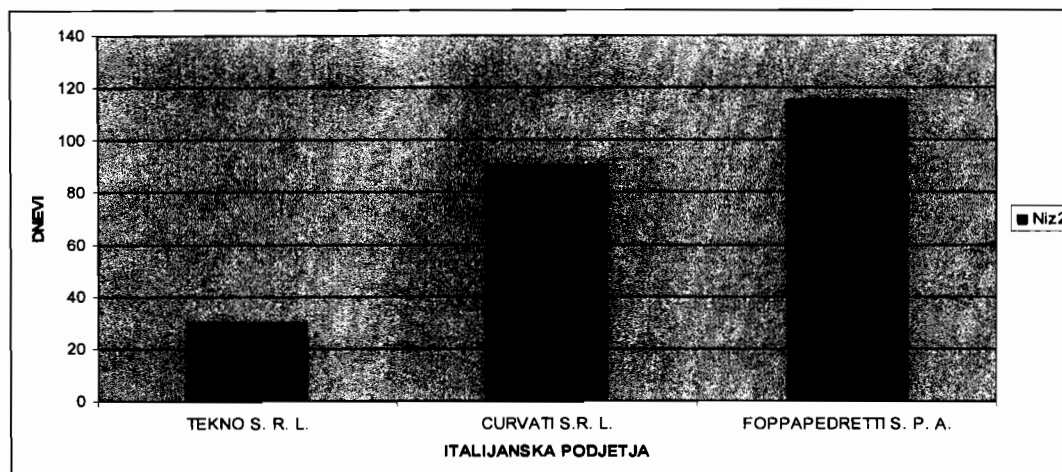
Značilnosti in posebnosti italijanskega trga

Italija je država z najdaljšo in obenem najuspešnejšo tradicijo lesne in pohištvene industrije. Njihova skrivnost je v uspešni kombinaciji več različnih komponent. Tesno sodelovanje vrhunskih oblikovalcev s proizvajalci od zasnove izdelka do njegove končne obdelave in plasiranja na trg igra ključno vlogo pri oblikovalsko zasnovanem pohištvu. To tradicijo goji italijanska pohištvena industrija že od konca druge svetovne vojne naprej. K uspehu italijanskega pohištva bistveno prispeva edinstvena »kultura

družinskega podjetja«, ki se je prav v tej panogi izkazala za učinkovito organizacijsko obliko. Konkreten primer takega podjetja je podjetje Foppapedretti, s. p. a., ki je nedavno postalo partner obravnavanega podjetja.

Italijani so kot narod bolj temperamentni, kar se kaže tudi v poslih. Dobava mora biti takojšnja, nimajo časa čakati. Velik problem pa predstavljajo plačila, saj so zanje značilni zelo dolgi plačilni roki.

Slika 5.7 Plačilni roki treh italijanskih podjetij



Kot je razvidno s slike 5.7, imata podjetje FM Curvati, s. r. l., in podjetje Foppapedretti, s. p. a., zelo dolge plačilne roke, in sicer ca. od 90 pa do 115 dni. Obstajajo seveda tudi izjeme, kot je podjetje Tekno, s. r. l., katerega plačilni rok je 30 dni. Zavarovanj plačil ni.

Za italijanski trg lesnih polproizvodov je značilno, da kupec ne zahteva razrezanega in formatiziranega blaga³ za direktno proizvodnjo, temveč si večje kose lesa razreže in pripravi sam. Zahtevana pa sta tako kvaliteta furnirja in elementov kot certifikat FSC. Reklamacij skorajda ni, če se pa že pojavijo, je to predvsem zaradi vlažnosti blaga. Letno ima podjetje Smart & Escargo do pet reklamacij, kar ni veliko. Večina italijanskih kupcev je v neposredni bližini, kar je ugodno za reševanje raznovrstnih problemov. Oseben kontakt je zelo važen, saj damo s tem kupcu vedeti, da je za nas pomemben in da ga upoštevamo.

Izvozna dokumentacija

Pri prodaji blaga v Italijo je poleg tovrnega lista račun in/ali dobavnica slovenskega prodajalca edina dokumentacija, ki mora spremljati blago. Ob cestnem prevozu se uporablja mednarodni tovorni list CMR, na katerem je potrebno navesti

³ Formatizicija blaga: razrez blaga na določen, želen format, velikost.

račun in/ali dobavnico. Na dobavnici ali računu mora biti navedena identifikacijska številka slovenskega prodajalca (Izvozno okno 2008).

Na koncu tega poglavja želim poudariti, da tudi mala in srednje velika podjetja uporabljajo več načinov delovanja na tujih trgih. Kot je razvidno s slik 5.3 in 5.5, podjetje Smart & Escargo uporablja tri načine delovanja:

- neposredni vstop na trg,
- pogodbeno proizvodnjo,
- vstop na trg z vlaganjem kapitala v skupno podjetje z večinsko udeležbo.

Vsak od teh načinov zahteva prilagojen pristop.

Pri neposrednem vstopu na tuji trg podjetje samo pripravi in izvede izvozno transakcijo. Zato razvija potrebna znanja in veščine, ki so nujne pri neposrednem udejstvovanju na trgu. Bližina trga in dobro poznavanje italijanskega oz. angleškega jezika, upoštevanje kulture in običajev kupca ter budno zaznavanje sprememb na področju tržnih, upravnih in širših gospodarskih razmer so odločilni dejavniki za obvladovanje tveganj, kar je osnovni pogoj za uspešen nastop podjetja.

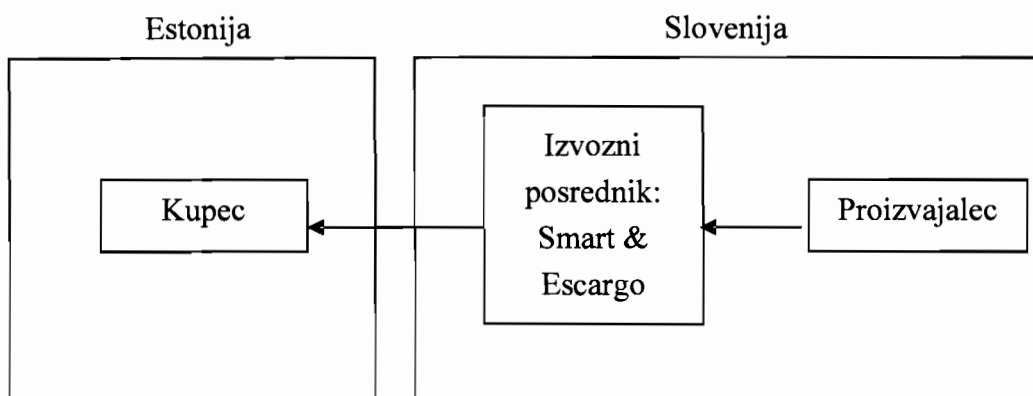
Pogodbena proizvodnja je vezana na trg Federacije Bosne in Hercegovine, kjer se proizvaja odpreške za prodajo v Italijo. Podjetje posreduje izvajalcu celoten know-how in stroje za izdelavo odpreškov, saj si želi zagotoviti kakovostno izdelavo. Tudi tu so potrebna poslovna potovanja, konkretno za preverjanje same izdelave in kakovosti izdelanega polproizvoda. V našem primeru je podjetje Janj TPF, d. d., zaenkrat še v celoti odvisno od posredovanih tehnologij in znanj s strani podjetja Smart & Escargo, kar dolgoročno zmanjšuje konkurenčne prednosti dobavitelja. V prihodnje bo moralo podjetje na tem področju postaviti temelje za razvoj lastne dodane vrednosti.

Skupno podjetje z večinsko udeležbo na Hrvaškem je povezano z izdelavo bukovih in hrastovih elementov za italijanski trg. Prednosti naložb so porazdelitev tveganja, vstop na trg z nižjim finančnim bremenom, boljša povezava s tujim trgom, uspešnejši odnosi z javnostjo ter večja možnost doseganja dobička. Poudarek je na izboljševanju koordinacije pri poslovnih procesih in pospešeno vlaganje v razvoj novih tehnologij.

6 NAČIN VSTOPA PODJETJA SMART & ESCARGO NA ESTONSKI TRG

Estonija je za obravnavano podjetje popolnoma nov trg, zato trenutno zajema samo enega partnerja, tj. podjetje Tarmeko lpd oü, ki ga bom kasneje podrobneje predstavila. Ravno tako kot na italijanski trg vstopa podjetje Smart & Escargo na estonski trg neposredno.

Slika 6.1 Vstop na estonski trg



Vse se je začelo leta 2007, ko je podjetje Smart & Escargo, d. o. o., preko prijateljskega kontakta v Estonijo v pisemski ovojnici poslalo vzorce bukovega furnirja. Na podlagi prejetih vzorcev je prišlo do prvega naročila s strani podjetja Tarmeko lpd oü.

Tarmeko

Podjetje Tarmeko je bilo ustanovljeno leta 1947. Danes zaposluje več kot 200 ljudi in izvažata nad 70 % lastnih izdelkov. Podjetje sestavlja več tovarniških kapacitet, ki se ukvarjajo z obdelavo lesa in izdelavo pohištva (Tarmeko b. l.):

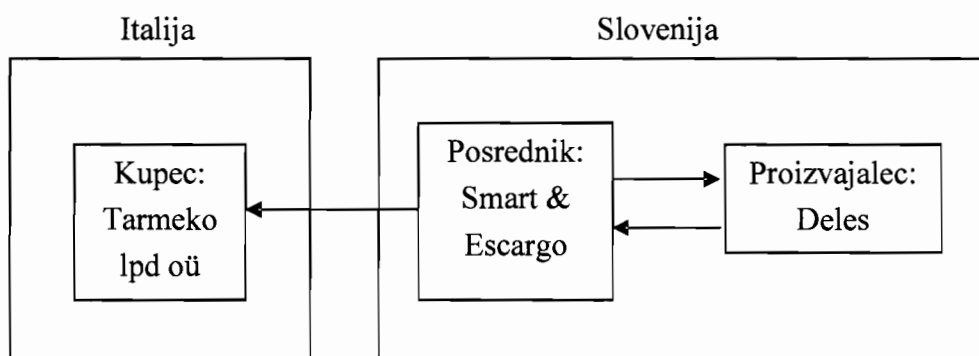
- proizvodnja luščenega brezovega furnirja – Tarmeko Spoon,
- izdelava odpreškov – Tarmeko lpd oü,
- izdelava sedežnih garnitur – Tarmeko Pehmemööbel oü.

Slika 6.2 Tarmeko lpd öü



Vir: Tarmeko b. l.

Slika 6.3 Proizvodnja na domačem trgu v povezavi z vstopom na estonski trg



Slovenski proizvajalec Deles, d. o. o., proizvaja luščen furnir in je s podjetjem Smart & Escargo povezan s pogodbo o storitvenem rezu, tj. storitev luščenja furnirja. Dobljen bukov furnir podjetje Smart & Escargo nato proda podjetju Tarmeko lpd öü.

Značilnosti in posebnosti estonskega trga

Estonsko gospodarstvo je raznoliko, zato so industrija, transport in trgovina enako pomembni. Zaradi obsežnih gozdov ima Estonija veliko zalog lesa, kar pomeni, da estonsko gospodarstvo v močni meri temelji tudi na panogah, povezanih z lesom. V samem gozdarstvu je sicer zaposlenih le 1,5 % vsega estonskega prebivalstva, ki proizvede ca. 2 % celotne estonske proizvodnje, obenem pa prispeva pomembno surovino za lesno, papirno in pohištveno industrijo (Wikipedija 2009).

Estonija se je zelo izkazala z reformami, saj se je po Forbsovi lestvici najboljših držav za poslovanje podjetij (*Best Countries for bussines*) uvrstila kar na sedemnajsto mesto. Med državami iz vzhodnega bloka velja za eno izmed najbolj prijaznih držav za poslovanje. Prvo mesto na omenjeni lestvici je zasedla Danska, Italija pa se je uvrstila na 31. mesto, pred Slovenijo, ki zaseda 36. mesto (Forbes 2009).

Estonci so v primerjavi z Italijani bolj zadržani, vendar zelo prijazni. So točni, korektni in zanesljivi. Njihovi plačilni roki so za polovico krajši kot pri Italijanih, in sicer 45 dni.

Kupec želi kompletno pripravo blaga, tj. bukovega furnirja, že razrezanega v manjše formate, po naročilu, glede na potrebe končnega produkta. To je zelo zahtevno opravilo, saj naročilo zajema v povprečju več kot 40 različnih specifikacij. Pri sami kvaliteti furnirja je estonski kupec manj zahteven, saj želi le srednje vrednosti.

Za prevozne storitve poskrbi podjetje Tarmeko EXW⁴ Črniče, kar je za podjetje Smart & Escargo zelo primerno, saj nima nobenih skrbi z organizacijo prevoza.

Za vstop na estonski trg je torej uporabljen nov način delovanja, ki je vezan na pogodbo o storitvenem rezu s podjetjem v Sloveniji in hkrati uporablja logistiko podjetja Tarmeko iz Estonije.

⁴ *Ex Works* (+ ime kraja), tovarniška cena; kupec mora poskrbeti za prevzem, prevoz in zavarovanje blaga od proizvajalca naprej.

7 PRIMERJALNA ANALIZA VSTOPA NA ITALIJANSKI IN ESTONSKI TRG

7.1 Primerjalna analiza vstopa na trga

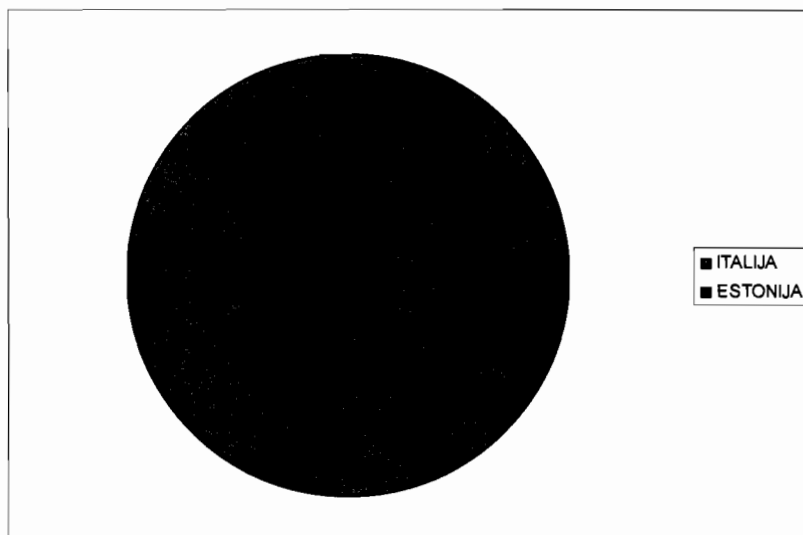
Podjetje vstopa na italijanski in estonski trg neposredno. Razlike so v:

- poznavanju trga,
- velikosti trga,
- oddaljenosti trga in s tem povezanih stroških obdelave trga (obiski zaradi razvoja novih produktov, reklamacij),
- zahtevnosti trga,
- času od dogovarjanja do sklenitve posla,
- plačilnih rokov.

Podjetje Smart & Escargo posluje z italijanskim trgom že vrsto let, zato mu je ta trg precej znan. Za razliko od estonskega trga, ki je še popolnoma nov in manj znan, se plačil za italijanski trg ne zavaruje, medtem ko so plačila za estonski trg zavarovana z bančnimi instrumenti (garancija ali akreditiv).

V primerjavi z italijanskim trgom je estonski trg trenutno zelo majhen. Italijanski trg zajema več kot 50 partnerjev, medtem ko estonski samo enega partnerja.

Slika 7.1 Primerjava med estonskim in italijanskim trgom po velikosti



Estonija je v primerjavi z Italijo veliko bolj oddaljena. Oddaljenost trga je povezana s stroški obdelave trga. V primeru obravnavanega podjetja so to večinoma stroški

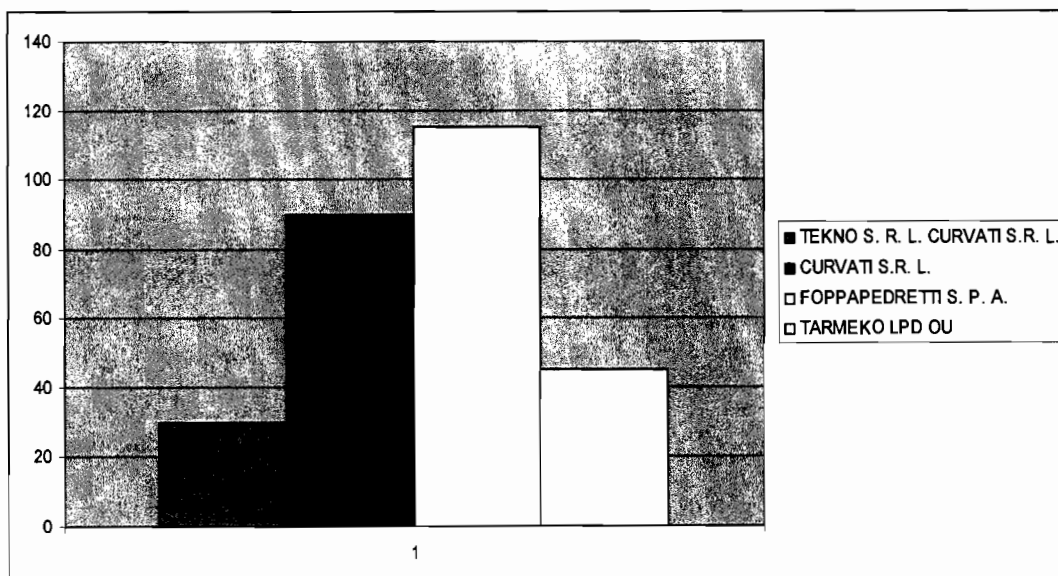
obiskov zaradi razvoja novih produktov in obravnavanja reklamacij. Obisk podjetja v Estoniji predstavlja bistveno večje stroške kot obisk podjetja v Italiji. Poleg tega bližina italijanskega trga pripomore k boljšemu komuniciranju in razumevanju s strankami. Za razliko od estonskega trga je na italijanskem trgu veliko več osebnih kontaktov.

Estonski trg in s tem celoten severni trg zahteva od dobavitelja, da se prilagodi zahtevam kupca po izredno težkih specifikacijah formatizacije blaga, kar ni primer italijanskega kupca. Konkretno Tarmekovo naročilo vsebuje na eni sami odpremi preko 40 različnih formatov v različnih klasah in tako predstavlja velik izziv pri pripravi pošiljke. V primerjavi z estonskim je italijanski trg zahtevnejši glede same kvalitete blaga, ne pa glede njegovega formata.

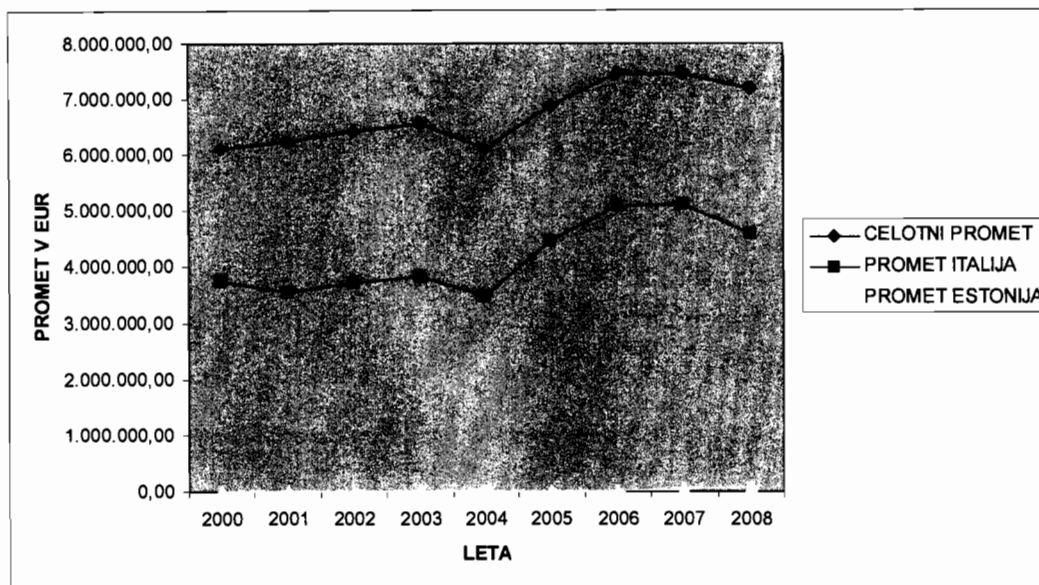
Čas dogovarjanja od uvodnih pogajanj do sklenitve posla je na estonskem trgu bistveno krajši. Če z Italijo porabimo do sklenitve posla npr. 3 mesece, z Estonijo posel sklenemo v enem mesecu ali celo manj. To pa zato, ker so Italijani zelo znani po barantanju. Hrastelj pravi: »Pogajanja jim [Italijanom] pomenijo igro in brez "barantanja" ne gre!« (2008, 94). To pa ni značilno za Estonce.

Kot sem že prikazala v petem poglavju pri značilnostih italijanskega trga, so plačilni roki v lesnem sektorju zelo dolgi, tj. od 90 pa do 120 dni. V danih treh primerih podjetij je ena izjema, in sicer podjetje Tekno, s. r. l., katerega plačilni rok je 30 dni. Kot je razvidno s slike 7.2 ima estonsko podjetje Tarmeko v primerjavi z italijanskimi kar za polovico krajši plačilni rok.

Slika 7.2 Primerjava plačilnih rokov med podjetji



Slika 7.3 Primerjava med celotnim, italijanskim in estonskim prometom



Na sliki 7.3 sem za boljšo predstavo prikazala še celotni promet podjetja od leta 2000 do leta 2008 v primerjavi s celotnim italijanskim in estonskim prometom.

Tabela 7.1 Razlike pri vstopu na italijanski in estonski trg

	ITALIJA	ESTONIJA
poznavanje trga	dobro; zavarovanja plačil se ne izvaja	slabo; zahtevana so zavarovanja plačil
velikost trga	velik; trg zajema več kot 50 partnerjev	majhen; trg zajema enega partnerja
oddaljenost trga	Manjša	večja
zahtevnost trga	manjša glede specifikacij formatizacije blaga, večja glede kvalitete blaga	večja glede specifikacij formatizacije blaga, manjša glede kvalitete blaga
čas od dogovarjanja do sklenitve posla	daljši; tri mesece	krajši; en mesec
plačilni roki	daljši; od 90 do 120 dni	krajši; ca. 45 dni

7.2 Uspešnost vstopa na tuji trg

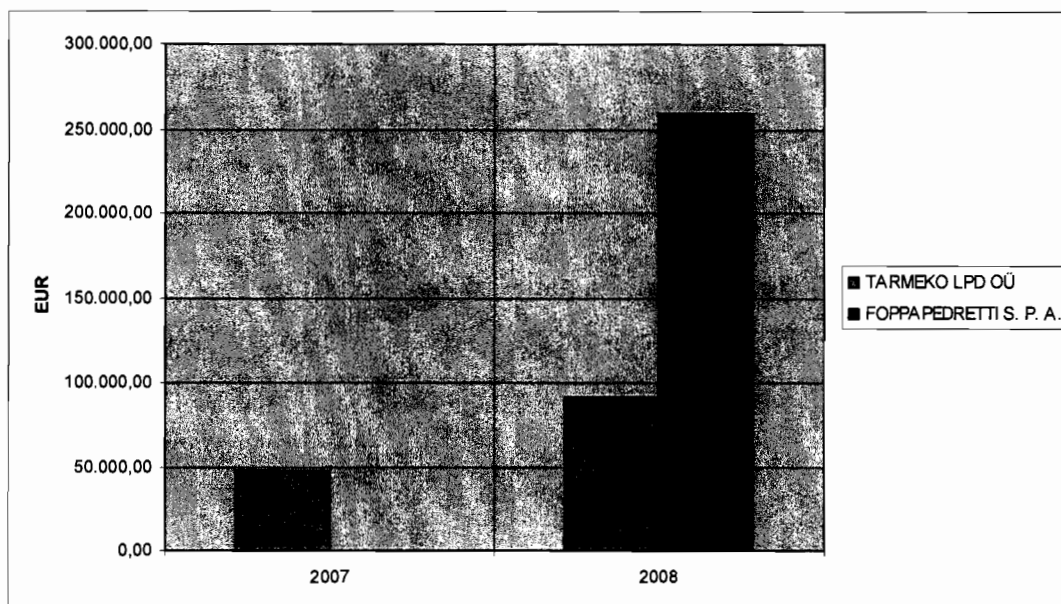
Uspešnost vstopa na tuji trg je merljiva po dveh kriterijih:

- naročilo se po poskusnem oz. prvem naročilu ponovi,
- promet med letom narašča.

Po obeh kriterijih sta bila vstopa podjetja Smart & Escargo na tuja trga uspešna. Kupcu Tarmeko (Estonija) je Smart & Escargo v letu 2007 ponovil dobave še dvakrat, v letu 2008 pa podvojil promet, kar je razvidno s slike 7.4.

S podjetjem Foppapedretti je družba Smart & Escargo že v prvem letu poslovanja preseгла promet 200 tisoč EUR ter za leto 2009 sklenila pogodbo v višini 500 tisoč EUR. Za izpolnitev pogodbe v letu 2009 je bilo potrebno opraviti investicijska vlaganja v sušilne kapacitete v višini 250 tisoč EUR s pričakovanim vračilom vložka v obdobju petih let, s čimer je podjetje Smart & Escargo postalo eden pomembnejših dobaviteljev priznanega evropskega proizvajalca.

Slika 7.4 Rast prometa za leto 2007/08 podjetij Tarmeko in Foppapedretti



V primerjalni analizi vstopa podjetja Smart & Escargo, d. o. o., na italijanski in estonski trg so bile ugotovljene pomembne razlike. Kljub dejstvu, da podjetje vstopa na oba trga neposredno, so načini delovanja pogojeni s pomembnimi dejstvi, kot so oddaljenost trgov, poznavanje kulture in običajev kupca pri sklepanju poslov, različne zahtevnosti trgov, običajni plačilni roki ipd. Poglavitna razlika pri poslovanju z obravnavanima trgovoma izhaja iz dejstva, da je italijanski trg zaradi bližine in dolgoletnih izkušenj, ki ga ima management podjetja s poslovanjem na tem trgu, neprimerno bolj predvidljiv. Tako tudi niso potrebne različne oblike zavarovanj poslov, kar pa za Estonijo kljub urejenosti in dokaj visoki kulturi poslovanja ne velja. Sam način poslovanja je v Estoniji precej manj oseben, medtem ko v Italiji vse poteka na osebni ravni, z obveznim barantanjem okrog cene in s prijateljskimi pogovori ob hrani.

Če povzamemo, je za uspeh podjetja Smart & Escargo v Estoniji odločilna predvsem sposobnost dobave strogo specificirane formatizacije blaga, medtem ko je uspeh v Italiji zagotovljen z ažurnostjo in prilagodljivostjo, ki je ključna pri načinu poslovanja s tamkajšnjim kupcem.

8 SKLEP

Podjetje Smart & Escargo, d. o. o., je z 21 zaposlenimi in letnim prometom nad 7 milijonov EUR srednje veliko podjetje, ki celotno realizacijo izvede z izvozom na tuje trge. Dejavnost podjetja obsega predvsem skladiščenje, transport in prodajo lesnih polproizvodov. Podjetje je od ustanovitve leta 1996 do danes dosegalo pospešeno rast prometa kot tudi propulzivne dejavnosti z namenom širitve trgov. V podjetju so razvili enostaven, vendar učinkovit koncept merjenja uspešnosti prodora na tuji trg, in sicer ponovitev naročila po poskusnem oz. prvem naročilu in zagotovljena medletna rast prometa.

V diplomskem delu sem najprej preučila teorijo z vsemi možnimi načini vstopa. Dubrovski ugotavlja, da »[v] poslovni praksi največkrat prihaja do *različnih kombinacij vstopanja* na tuji trg [...]. Pomembno pa je, da poznamo različne možnosti vstopa, njihove prednosti in slabosti, značilnosti okolja in lastne zmožnosti« (2006, 211). To velja tudi za predstavljeno podjetje, saj so načini delovanja na različnih trgih zelo pogojeni z značilnostmi trgov. Na nove trge je pogosto težko prodreti. Stroge tehnološke zahteve, strokovno znanje ali finančna zahtevnost lahko predstavljajo precejšen izziv. Podjetje Smart & Escargo posveča posebno skrb pripravam pred vstopom na trg, predvsem v obliki posvetovanj s svojimi prijateljskimi zvezami na teh trgih. Pridobivanje informacij je ključnega pomena pri prepoznavanju in obvladovanju rizika. Poleg tega je za mala in srednje velika podjetja vsak trg poseben. Trgi se namreč med seboj razlikujejo po velikosti, oddaljenosti, zahtevnosti, pogajalskih slogih, plačilnih rokih itd. Podjetje mora vsekakor poznati značilnosti in posebnosti izdelkov ter svoje zmožnosti, da lahko uspešno vstopa na tuje trge.

V praktičnem delu naloge sem predstavila podjetje in prikazala vstop podjetja na italijanski in estonski trg. Podjetje vstopa na oba trga neposredno, kot izvozni trgovec, zato sem na primerih prikazala še kombinacije, ki dodatno vključujejo vstop na hrvaški trg in vstop na trg Federacije Bosne in Hercegovine.

Cilji naloge so bili naslednji:

- Predstaviti različne načine vstopa na tuje trge.
- Opredeliti pogoje, da lahko postaneš dobavitelj za evropski trg.
- Prikazati načine vstopa na italijanski in estonski trg.
- Analizirati uspešnost vstopa na tuje trge.
- Na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnega primera oblikovati zaključna spoznanja s priporočili.

Različne načine vstopa sem predstavila v teoretičnem delu naloge s pomočjo literature o mednarodnem poslovanju. Tu sem predstavila vse možne načine vstopa s pomočjo slike 2.1 na strani 3.

Za mala in srednje velika podjetja je vstop odvisen od zmožnosti organizacije in značilnosti okolja. Pri tem moramo upoštevati tudi prednosti in pomanjkljivosti načina vstopa. Največkrat se vstop malih in srednje velikih podjetij pojavlja v obliki posrednega izvoza, neposrednega izvoza in kooperacij.

Opredelitev pogojev, da lahko postaneš dobavitelj za evropski trg, je bila dosežena s pomočjo internetnih virov in direktorja podjetja Smart & Escargo Ivana Vetriha. Pogoji za nastop na trgih EU so certifikat FSC in zahtevani tehnični standardi. Certifikat FSC omogoča sledenje lesa in s tem ustrezno in vestno gospodarjenje. To pomeni, da omogoča razlikovanje lesnih izdelkov, ki prihajajo iz virov z odgovornim gospodarjenjem z gozdom, kar tem izdelkom prinaša dodano vrednost. Danes tovrstni certifikat zahteva večina podjetji v EU, ki posluje z lesom.

Načine vstopa na italijanski in estonski trg sem nazorno prikazala na slikah 5.3, 5.5 in 6.3. Podjetje Smart & Escargo vstopa na oba trga neposredno, kar pomeni, da podjetje samo pripravi in izvede izvozno transakcijo. Podjetje je izvozni trgovec, zato posluje v svojem imenu in na svoj račun. V povezavi z vstopom na italijanski in estonski trg sem prikazala še vstop podjetja na hrvaški trg in na trg Federacije Bosne in Hercegovine ter tako prikazala tri celotne verige, ki povezujejo pogodbene izvajalce v FBiH in Sloveniji, ter poslovanje preko hčerinskega podjetja na Hrvaškem, ki se preko podjetja Smart & Escargo povezuje z odjemalci v Italiji in Estoniji. S tem sem želela prikazati še dva načina vstopa na tuje trge (pogodbena proizvodnja in vstop na trg z vlaganjem kapitala v skupno podjetje z večinsko udeležbo), in da tudi mala in srednje velika podjetja z veliko mero iznajdljivosti kombinirajo različne načine delovanja na trgih.

Primerjalno analizo vstopov na italijanski in estonski trg ter njuno uspešnost sem dosegla s pomočjo določenih kriterijev in primerjalnih razpredelnic. Estonski trg se od italijanskega razlikuje po oddaljenosti, kar predstavlja večje stroške pri obdelavi trga. V Estoniji sodeluje podjetje samo z enim partnerjem, v Italiji pa jih ima več kot 50. Z Italijo podjetje posluje že od leta 1996, tj. od same ustanovitve podjetja. Za italijanskega kupca je bistvena kvaliteta blaga in predvsem sposobnost hitre dobave ter prilagodljivost dobavitelja. Poznavanje estonskega trga je bistveno manjše, vendar je z Estonijo kljub temu možno uspešno poslovati v primeru, da prodajalec upošteva stroge zahteve pri specifikacijah formatizacije blaga. Že sama sposobnost podjetja, da uspeva dobavljati blago, ki te specifikacije ustrezno zadovoljuje, pomeni močno konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeci. Čeprav so za razliko od Italije plačilni roki pri estonskem partnerju kar za polovico krajši, se podjetje Smart & Escargo pri poslovanju z manj znanimi trgi poslužuje različnih oblik zavarovanja poslov.

Pri analizi uspeha sem si pomagala s primerom novega italijanskega partnerja iz leta 2008, podjetja Foppapedretti, s. p. a, in estonskega podjetja Tarmeko lpd oü, s katerim podjetje posluje od leta 2007. Naročilo se je pri obeh primerih ponovilo, ravno tako se je povečal tudi promet. Vstop na italijanski in estonski trg je bil po ugotovitvah zelo uspešen, saj je podjetje z italijanskim podjetjem Foppapedretti v letu 2008 povečalo naročila in za leto 2009 sklenilo pogodbo v višini 500 tisoč EUR, medtem ko je estonsko podjetje za leto 2008 kar podvojilo promet v primerjavi z letom 2007.

Pri vstopu na tuje trge podjetje Smart & Escargo teži k preprostosti, učinkovitosti in posledično k čim večji prilagodljivosti. Za kontakte in pridobivanje novih poslov se bolj kot na vse ostalo naslanja na networking. To pomeni, da se povezuje z ljudmi iz enake branže (kar ni nujno), kjer krožijo informacije, na podlagi katerih podjetje stopi v stik s potencialnim kupcem, s katerim v večini primerov tudi sklene posel.

Trdim lahko, da za uspeh poslovanja na tujih trgih velja splošno znano dejstvo, da pri tovrstnem poslovanju brez veščin, znanj in iznajdljivosti managementa preprosto ne gre. Temelj vsakega delovanja je dobra informiranost o priložnostih in pasteh ciljnega trga. Pri tem se podjetje drži enostavnih, lahko razumljivih metod in postopkov. Za izbrano podjetje Smart & Escargo tako vsak nov partner na nek način predstavlja nov način vstopa na tuji trg.

LITERATURA

- Czinkota, Michael R. in Illka Ronkainen A. 2001. *International marketing*. Fort Worth (TX): Harcourt College Publishers.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hrastelj, Tone. 1977. *Načini in oblike mednarodnega poslovanja*. Maribor: Obzorja
- Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2008. *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: a market-responsive approach*. London: Prentice-Hall.
- Jeannot, Jean-Pierre in David Hennessey H. 2004. *Global Marketig Strategies*. Boston: Haugton Mifflin.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Kenda, Vladimir in Andrej Hazabent. 1992. *Kako uspeti v zunanji trgovini: priročnik za mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kenda, Vladimir. 2002. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastej. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Stone, Marlin A. in Jan B. McCall. 2004. *Internactional strategic marketing: a European perspective*. London: Routledge.
- Vežjak, Danilo. 1987. *Mednarodno trženje*. Maribor: Obzorja.
- Zaljetelj, Ana. 2002. *ABC mednarodnega poslovanja v Sloveniji*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.

VIRI

- Bureau Veritas Certification. 2008. *FSC certifikat*. [Http://certification.bureauveritas.si/webapp/servlet/FileServlet?mode=preview&downloadfile=/11_FSC.pdf](http://certification.bureauveritas.si/webapp/servlet/FileServlet?mode=preview&downloadfile=/11_FSC.pdf) (19. 7. 2008).
- FM Curvati. 2006. *Chi siamo*. [Http://www.fmcurvati.com/chisiamo.htm](http://www.fmcurvati.com/chisiamo.htm) (19. 8. 2008).
- Foppapedretti. 2008. *L'azienda*. [Http://www.foppapedretti.it/it/informazioni/azienda/lazienda](http://www.foppapedretti.it/it/informazioni/azienda/lazienda) (20. 6. 2008).
- Forbes. 2009. *Best countries for bussines*. [Http://www.forbes.com/lists/2009/6/bizcountries09-best-countries-for-business_Best-Countries-for-Business_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2009/6/bizcountries09-best-countries-for-business_Best-Countries-for-Business_Rank.html) (15. 4. 2009).
- Informacija.net. 2008. *Smart & Escago trgovina in transport*. [Http://www.informacija.net/smart-escargo-trgovina](http://www.informacija.net/smart-escargo-trgovina) (15. 4. 2009).

Literatura

- Izvozno okno. 2008. *Poslovna zakonodaja*. [Http://www.izvoznookno.si/podatki/ita/poslovanje/poslovna_zakonodaja/](http://www.izvoznookno.si/podatki/ita/poslovanje/poslovna_zakonodaja/) (17. 2. 2009).
- Skr, Branka. 2005. *Kako prodreti na tuje trge?* [Http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=1648](http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=1648) (17. 6. 2008).
- Smart & Escago. 2008. *FSC certifikat*. Interni dokument.
- Tarmeko. B. 1. *Tarmeko*. [Http://www.tarmeko.ee/](http://www.tarmeko.ee/) (20. 8. 2008).
- Tekno. B. 1. *Pavimenti in legno*. [Http://www.teknoparquet.it/pavimenti-in-legno.htm](http://www.teknoparquet.it/pavimenti-in-legno.htm) (20. 8. 2008).
- Wikipedija. 2009. *Estonija*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Estonija](http://sl.wikipedia.org/wiki/Estonija) (18. 3. 2009).



Certificate of Registration



This is to certify that

Smart & Escargo doo
"the certified site"

has been certified in accordance with the requirements of the
Forest Stewardship Council A.C.
Using the Woodmark chain of custody standard RT-COC-001

and that **Smart & Escargo doo**
of
5262 Crnice , Crnice 118, Slovenia

is hereby licensed to use the FSC Logo on and sell as FSC certified

**FSC pure 3110 Boards, - 3110 elements,
- 3151 veneer mouldings from glued veneer**
Processed at and distributed from the certified site

Certificate Registration code:	SA-COC-001667
Issued by:	Woodmark South Plaza Marlborough St Bristol BS1 3NX United Kingdom
Issue date	2 nd April 2007
Valid until the Renewal Date:	1 st April 2012 <i>Subject to successful annual surveillance</i>
Signed on behalf of Woodmark by the Soil Association Certification Officer	 Nicholas Underhay

Vir: Smart & Escago 2008.

