

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA MONTEMORO:
ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA NA KITAJSKI VINSKI TRG**

Ljubljana, september 2016

MATJAŽ BABIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matjaž Babič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Internacionalizacija podjetja MonteMoro: analiza možnosti vstopa na kitajski vinski trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovičem,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA.....	5
1.1 Internacionalizacija kot proces.....	5
1.2 Teorije in modeli internacionalizacije	11
1.2.1 Stopenjska teorija – Uppsala model internacionalizacije.....	11
1.2.2 Teorija transakcijskih stroškov	12
1.2.3 Življenjski cikel izdelka	13
1.2.4 Dunningov eklektični pristop oziroma paradigma.....	15
1.2.5 Teorija monopolnih prednosti.....	15
1.2.6 Teorija omrežij.....	16
1.2.7 Tradicionalni tržni pristop oziroma teorija virov	16
1.2.8 Globalno rojena podjetja	16
1.3 Motivi in dejavniki internacionalizacije	17
1.4 Načini in oblike vstopov na tuje trge.....	20
1.4.1 Izvozne oblike vstopa na trg.....	24
1.4.1.1 Posredni izvoz	24
1.4.1.2 Neposredni izvoz	24
1.4.1.3 Kooperativni izvoz.....	25
1.4.2 Pogodbene oblike	26
1.4.3 Investicijske oblike.....	27
1.5 Kultura kot temeljni dejavnik uspeha internacionalizacije.....	Error! Bookmark not defined.
1.6 Tveganja pri vstopanju na tuje trge	36
1.7 Posebnosti internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij	38
1.8 Posebnosti internacionalizacije na t.i. razvijajočih se trgih.....	41
2 TRŽENJE VINA	44
2.1 Opredelitev pojma vino	44
2.2 Posebnosti trženja vin.....	44
2.3 Trženje vin malih vinogradnikov	46
2.4 Dejavniki nakupnega odločanja	48
2.4.1 Država porekla	49
2.4.2 Izdelek in kakovost.....	51
2.4.3 Cena in plačilni pogoji	53
2.4.4 Tržne poti.....	54
2.4.5 Tržno komuniciranje	56
2.4.6 Blagovna znamka	59
3 ANALIZA KITAJSKEGA TRGA VIN	64
3.1 Ekonomsko in družbeno-kulturno okolje Kitajske.....	64
3.2 Velikost kitajskega vinskega trga in njegove zakonitosti.....	69
3.3 Kitajski potrošniki in segmentacija trga	71

3.4 Domača in tuja konkurenca	75
4 PREDSTAVITEV PODJETJA MONTEMORO, D. O. O.....	78
4.1 Predstavitev podjetja	78
4.2 Predstavitev proizvodov podjetja MonteMoro	80
4.3 Dosedanje izvozne aktivnosti in mednarodne izkušnje	82
4.4 Analiza konkurence	83
4.5 SWOT-analiza podjetja.....	86
5 STRATEGIJA VSTOPA NA KITAJSKI TRG.....	88
5.1 Izbor oblike vstopa na kitajski trg.....	88
5.1.1 Posredni izvoz	89
5.1.2 Neposredni izvoz	90
5.1.3 Kooperativni izvoz.....	91
5.2 Segmentiranje in pozicioniranje izdelkov	91
5.3 Vidnost in prisotnost na trgu	93
5.4 Potrebni viri in znanja	94
5.5 Plan aktivnosti	95
SKLEP	98
LITERATURA IN VIRI	102
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Strategije življenjskega cikla izdelka	14
Tabela 2: Proaktivni in reaktivni motivi internacionalizacije poslovanja podjetij	18
Tabela 3: Matrika motivov in spodbud za internacionalizacijo	19
Tabela 4: Primerjava prednosti in slabosti posameznih pogodbenih oblik poslovanja	27
Tabela 5: Primerjava izbranih značilnosti nizko in visoko kontekstnih kultur	34
Tabela 6: Najpogostejša orodja za tržno komuniciranje.....	56
Tabela 7: Osnovni makroekonomski kazalci kitajskega gospodarstva	65
Tabela 8: Pregled izbranih indikatorjev iz poročila »The Global Competitiveness Report 2015-2016« za Kitajsko glede na oceno (1–7) ter uvrstitev (med 144 državami)	66
Tabela 9: Vrednosti dimenzij nacionalnega značaja Kitajske po Hofstedejevi tipologiji.....	67
Tabela 10: Rezultati projekta GLOBE za Kitajsko (2004).....	68
Tabela 11: Svetovna poraba vina (v milijon HL).....	70
Tabela 12: SWOT-analiza podjetja MonteMoro, d. o. o.	86
Tabela 13: Izbor načina vstopa na kitajski trg	88
Tabela 14: Plan prodaje vin MonteMoro na kitajskem trgu	93
Tabela 15: Plan aktivnosti za vstop na kitajski trg.....	96

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključne dimenzije in vidiki internacionalizacije	7
Slika 2: Osnovni interni proces planiranja v podjetjih.....	9
Slika 3: Klasifikacija treh osnovnih načinov in oblik vstopa na tuje trge.....	21
Slika 4: Dejavniki odločitve podjetja o izboru oblike vstopa.....	23
Slika 5: Razvoj in soodvisnost strategij vstopa na tuje trge	29
Slika 6: Koncept večplastnosti kulture.....	31
Slika 7: Največja gospodarstva leta 2050 po velikosti agregatnega BDP (v mrd USD)	43
Slika 8: Predlog novega trženjskega spleta za vino	45
Slika 9: Shematski prikaz različnih oblik mednarodnih tržnih poti.....	55
Slika 10: Prizma identitete znamke	60
Slika 11: Formula blagovne znamke po De Chernatonyju	61
Slika 12: Od zavedanja do finančne vrednosti blagovne znamke	63
Slika 13: Delež vina svetovne pridelave po državah v letu 2015	71
Slika 14: Pridelava in poraba vina na Kitajskem (v milijonih litrov).....	76
Slika 15: Uvoz vina (v milijonih litrov) in vrednost uvoza (v milijonih USD)	77
Slika 16: Uvoz vina (v milijonih litrov) po kitajskih provincah v letu 2010	78
Slika 17: Logotip podjetja in vin MonteMoro.....	79
Slika 18: Delež izvoza glede na celotno prodajo podjetja v odstotkih (2003–2015)	83
Slika 19: Pridelava vina v milijonih litrov v Sloveniji med letoma 2004 in 2014	84
Slika 20: Pridelava vina v svetu (v milijon HL) med letoma 2005 in 2015.....	85
Slika 21: Shema prisotnosti podjetja MonteMoro, d. o. o., na kitajskem trgu	93

UVOD

Opredelitev problematike. Zaradi hitrega tehnološkega razvoja, spreminjanja poslovnega okolja, globalizacije trgov in neprestanega povečevanja konkurence je za večino podjetij širjenje poslovanja izven meja domače države postala nujnost. To še posebej velja za podjetja, ki poslujejo v t.i. majhnih državah, kot je na primer Slovenija (Udovič & Rašković, 2010), kjer izvoz blaga in storitev predstavlja kar 75 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) (Kljajić, 2016). Vsak nacionalni trg je na nek način omejen in podjetje, ki se želi razvijati, pride do točke, ko mora razmišljati o internacionalizaciji. Ta lahko poteka zaradi iskanja novih virov (angl. *Resource seeking*), novih trgov (angl. *Market seeking*) in/ali iskanja novih sredstev in znanj (angl. *Asset seeking*) (Dunning, 1993). To velja tako za velika podjetja kot tudi za majhna in srednje velika (v nadaljevanju MSP). Pri tem pa vse bolj prihaja do pojava, ko novonastala (majhna in srednje velika) podjetja, ki imajo specifična znanja, že ob ustanovitvi razmišljajo in začnejo poslovati mednarodno. Takim podjetjem pravimo t.i. globalno rojena podjetja (angl. *Born globals*) (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar, 2009).

Jakličeva in Svetličič (2005) pravita, da brez rasti ni razvoja in brez razvoja ni obstoja. Ravno z internacionalizacijo poslovanja podjetje lahko doseže omenjeno rast in razvoj, saj lahko pridobi večji trg, dosega prednosti v poslovanju, ki jih prinašajo ekonomije obsega in povezanosti, povečuje učinkovitost poslovanja in/ali pridobiva na mednarodni konkurenčnosti ter se pri tem vseskozi uči in pridobiva dragocene izkušnje. Prav postopna rast skozi učenje na podlagi internacionalizacije velja za eno izmed ključnih teorij v literaturi mednarodnega poslovanja (Johanson & Vahlne, 1977, str. 23–32). Pripeljati podjetje na enega ali več tujih trgov je kompleksen izkustveni in učni proces, ki ga lahko primerjamo z začetkom nove dejavnosti ali celo z inovacijo in njeno komercializacijo na trgu (Gankema, Snuif, & Zwart, 2000).

Podjetje MonteMoro, d.o.o., je majhna družinska vinska klet, ki se ukvarja s pridelavo vrhunskih vin. Filozofija kleti temelji na tradiciji in bogati zgodovini Istre. Posebna pridelava in svojevrsten pristop vinarja dajeta avtorska vina višje kakovosti, namenjena nišni skupini ljudi, ki v vinih iščejo unikatnost, pristnost, stik z naravo in družbeni položaj. Slovenija je za tovrstna vina premajhen trg, zato je iskanje novih trgov in potrošnikov v tujini nujno potrebno. Podjetje majhen delež proizvodnje že izvažata v Italijo, Avstrijo in Belgijo, vendar pa še nima izdelane celovite in učinkovite mednarodne strategije, ki bi zagotavljala neprestane aktivnosti za doseganje konkretnih rezultatov na mednarodnih trgih. Do sedaj je bila glavna usmeritev podjetja v dvig kakovosti in razvoj unikatnih vin, sedaj, ko so vina pripravljena za tuje kupce oz. potrošnike, pa podjetje išče možnosti resnega vstopa na enega ali več tujih trgov. Cilj podjetja ni širitev pridelave, ampak ponuditi določeno količino vin na izbranih trgih ter si zagotoviti zakup celotnega pridelka in tako vnaprej pridelovati vina za znane kupce (MoteMoro, d.o.o., b.l.).

Pri iskanju ustreznega trga za širitev poslovanja podjetja MonteMoro, d. o. o., sem pod drobnogled vzel Kitajsko, ki kljub gospodarskemu upočasnjevanju ponuja izjemne možnosti, zlasti na trgu končnih potrošnikov (Rašković, 2016). Gre za državo z največ prebivalstva na svetu, ki predstavlja enega izmed najbolj pomembnih izvoznih trgov v svetovnem merilu, tudi na področju vin (Babnik, 2015). Njena pomembna ekonomska vloga v svetu pa omogoča, da Kitajska vse bolj narekuje trende na področju potrošnje vseh vrst blaga, vključno z vini. Navkljub krizi, ki je nastopila na globalnem trgu leta 2008, in nedavnemu upočasnjevanju gospodarske rasti označene v okviru t.i. »nove normalnosti« (Rašković, 2016), Kitajska še vedno beleži relativno visoke letne stopnje rasti. Leta 2010 je po agregatnem BDP prehitela Japonsko, konec leta 2014 pa je po kupni moči prehitela celo Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA) in postala največje svetovno gospodarstvo (op. p. merjeno z agregatnim BDP, merjenim v kupni moči) (Carter, 2014).

Zelo pomembno je, da kupna moč prebivalstva narašča in da je državna politika usmerjena v povečanje domače potrošnje. Ta naj bi postala gonilo prihodnje rasti kitajskega gospodarstva na podlagi prestrukturiranja iz proizvodne v storitveno družbo na osnovi znanja in inovacij (Rašković, 2015). S preseljevanjem ljudi v mesta in z globalizacijo postaja Kitajska vse bolj podobna zahodnemu svetu, zlasti v urbanih središčih, kjer danes živi že več kot polovica prebivalstva (The World Bank, 2015). Poleg hitre gospodarske rasti je značilna tudi hitra rast srednjega sloja prebivalstva, ki se intenzivno seli v mesta in prevzema navade ter način življenja, ki je značilen za razviti zahodni svet. S tem je povezana tudi hitra rast potrošnje vin, ki presega rast domače pridelave, zato je značilna velika potreba po uvozu vin (Babnik, 2015). Le-ta je v letu 2015 znašal 553 milijonov litrov in se je po upadu v letih 2013 in 2014 ponovno povečal za 44 % v primerjavi z letom 2014 (Wu, 2016). Evropska vina so za Kitajce simbol kakovosti in prestiža, uživanje vin pa se smatra kot statusni simbol, znak privilegiranega načina življenja ter pomemben spremljevalec utrjevanja prijateljstva in sklepanja poslov (t.i. *guanxi*) (Babnik, 2015).

Kitajska ima v primerjavi z evropskimi državami relativno slabše razvito vinsko kulturo, ki se je pravzaprav šele začela razvijati. Potrošnja vina se strmo povečuje, medtem ko v evropskih državah upada. Na Kitajskem je poraba vina na prebivalca trenutno še vedno relativno majhna in naj bi v letu 2015 znašala 1,9 litra v primerjavi s svetovnim povprečjem, ki je leta 2014 znašalo 3,4 l/prebivalca (Millar, 2015; EU SME Centre, 2011). Potencial trga pa je izredno velik, saj Kitajska postaja ena od največjih potrošnic vina na svetu. Po podatkih inštituta International Wine and Spirit Research (v nadaljevanju IWSR) bo Kitajska v letu 2016 porabila 3 milijarde steklenic in bo v nekaj letih postala največja uvoznica vina na svetu, saj se že danes uvršča med največje (Ferrigo, 2016). V velikih mestih se tako pojavljajo trgovine, specializirane z vini (angl. *Wine shop*), kjer se vse več izvajajo seminarji, degustacije in druge promocijsko-izobraževalne aktivnosti usmerjene v izobraževanje kitajskih potrošnikov. Kitajci izražajo vse večje zanimanje za spoznavanje kulture pitja vina, vendar v splošnem še ne znajo prepoznati kakovosti in nimajo izoblikovanih okusov. Novi srednji sloj, ki je v porastu, posega po priznanih in predvsem

prepoznavnih klasičnih francoskih vinih, ki veljajo za statusni simbol in znak družbenega prestiža. Rdeče vino je na Kitajskem najbolj iskano in predstavlja kar 80 % vsega vina. Predstavlja zelo primerno alternativo visoko alkoholnim/žganim pijačam (kit. *Bai jiu*) in je bolj prefinjena izbira od piva, zato se je poraba rdečih vin v zadnjih sedmih letih skoraj potrojila, s čimer je Kitajska postala največja porabnica rdečih stekleničenih vin na svetu. V letu 2013 je skupaj s Hong Kongom porabila 155 milijonov zabojev rdečega vina in s tem prehitela celo Francijo (s 150 milijoni zabojev steklenic), Italijo (141), ZDA (134) in Nemčijo (112) (La Repubblica, 2014).

V podjetju MonteMoro, d. o. o., je zaradi svoje usmeritve in privlačnega kitajskega trga nastala želja po pripravi analize o možnosti vstopa podjetja na kitajski trg s svojimi vini. Pri tem pa se v podjetju zavedamo, da je internacionalizacija poslovanja dinamičen proces, ki zahteva konkretne spremembe ter številne sposobnosti in vire (Fifield & Lewis, 2001, str. 242). V podjetju verjamemo, da so realne možnosti uspeha na mednarodnih trgih, vendar pa je treba poiskati pravi način vstopa ter biti pri tem pozoren na spremljajoča tveganja in razviti ustrezne sposobnosti. V nalogi zato proučujem internacionalizacijo poslovanja kot proces razvoja podjetja skozi identifikacijo in evalvacijo različnih oblik vstopa. Namen je tudi izvesti podrobno analizo makro okolja in jo dopolniti še s pregledom značilnosti panoge in potrošnikov na trgu. Na osnovi prednosti in slabosti podjetja je naloga usmerjena v iskanje najučinkovitejše strategije vstopa, kot tudi v iskanje potrebnih sprememb ter investicij za doseganje poslovnega uspeha na potencialnem primeru kitajskega trga vin. Zavedam se, da je proces internacionalizacije nenehen proces učenja, prilagajanja ter iskanja novih možnosti, zato pričujoča magistrska naloga predstavlja za naše podjetje začetek sprememb na novi poti novega razvoja in njegove širitve.

Namen, cilji naloge in raziskovalna vprašanja. Vstop na tuje trge predstavlja velik izziv za vsako podjetje, zagotovo pa ne obstaja univerzalna vstopna strategija, saj lahko podjetja na iste trge vstopajo na različne načine ter z raznolikimi oblikami poslovanja glede na razpoložljive vire, sposobnosti in/ali želje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138). Vsak vstop prinaša različna tveganja, zato podjetja morejo poznati možnosti vstopa in tveganja, ki so povezana. Tudi podjetje MonteMoro, d. o. o., si je postavilo izziv vstopiti na kitajski trg. Temeljni namen mojega magistrskega dela je tako priprava podlag podjetju pri iskanju in oblikovanju ustrezne strategije internacionalizacije za potencialni vstop na kitajski trg. Pri tem pa je glavni cilj naloge ugotoviti, ali je Kitajska sploh primeren trg za vstop našega podjetja in na kakšen način naj podjetje v primeru ugotovljenega potenciala tudi vstopi (ter na kaj naj bo pri tem najbolj pazljivo). V prvem delu naloge je cilj proučiti proces internacionalizacije in možne načine vstopa na tuje trge ter poiskati posebnosti internacionalizacije MSP, ki se želijo usmeriti na t.i. razvijajoče se trge. V okviru tega me zanima še, kakšne značilnosti veljajo za družinska podjetja v primerjavi z ostalimi MSP. Pomemben cilj naloge je tudi proučiti posebnosti trženja vin in spoznati, kako deluje vinski trg na Kitajskem, ter pregledati temeljne zakonitosti oz. vzorce nakupnega odločanja ter vedenja kitajskih potrošnikov.

Kitajska velja za hitro spreminjajočo se državo, ki je v zadnjih desetletjih prestala eno od največjih družbeno-ekonomskih preobrazb v zgodovini človeštva (Yongnian & Fewsmith, 2008). Narediti analizo kitajskega trga vina, spoznati kitajskega potrošnika in ugotoviti, kakšni trendi se napovedujejo v prihodnje, so naslednji cilj mojega magistrskega dela. Za podjetje želim poiskati možne načine ter konkretne vstopa na kitajski trg. Da lahko ugotovim najprimernejši način vstopa, moram dobro poznati podjetje. Zato je cilj tudi ugotoviti sedanje stanje podjetja in izdelati analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT analiza), ki predstavlja osnovno izhodišče pri nadaljnji izdelavi strategije ter načrta aktivnosti za vstop na kitajski trg. Glavno vprašanje, ki si ga postavlja naše podjetje v tem procesu pa je, kako priti do ključnih kitajskih kupcev, ki iščejo posebna vina in niso cenovno občutljivi. Ker dosedANJI pristopi niso več kos spremembam, se sprašujem tudi, kako lahko z ustrezno uporabo novih tehnologij in trženjskih pristopov dosežem zastavljene cilje ob minimalnih vložkih.

Iz zgoraj opisane problematike, namena in ciljev želim skozi svoje magistrsko delo odgovoriti predvsem na štiri ključna raziskovalna vprašanja:

1. Ali je zaradi specifičnosti izdelka in majhnega domačega okolja za podjetje MonteMoro, d. o. o., smiselna internacionalizacija poslovanja?
2. Kakšne so posebnosti trženja vin glede na druge vrste izdelkov (na mednarodnih trgih)?
3. Kakšen je kitajski trg in kakšni so kitajski (vinski) potrošniki ter ali je usmerjenost na ta trg za podjetje sploh smiselna?
4. Na kakšen način lahko podjetje učinkovito vstopi na kitajski trg ter katere vire in sposobnosti potrebuje za to?

Metode dela. Magistrsko delo vsebuje tako teoretični pregled ustrezne tuje in domače strokovne literature kot tudi analitični del na podlagi sekundarnih podatkov. V teoretičnem delu se osredotočam na analizo in sintezo obstoječih teoretičnih del s področja internacionalizacije in mednarodnega poslovanja ter mednarodnega trženja in poslovanja s Kitajsko. Pri tem uporabljam zlasti metodo analize in sinteze literature, kjer na podlagi spoznanj različnih avtorjev opredelim proces internacionalizacije in prikažem različne motive, dejavnike ter načine, oblike in tehnike vstopa na tuje trge. Poleg proučevanja temeljne literature dajem velik poudarek tudi raziskovanju najnovejših dognanj, ki se nanašajo na širitev poslovanja MSP, saj so njihovi vzorci in procesi internacionalizacije zaradi omejenosti virov in izkušenj nekoliko specifični, zlasti ko govorimo o bolj oddaljenih trgih. Sledijo proučevanje ustrezne literature s področja (mednarodnega) trženja in raziskovanje ter analiza strokovne literature, člankov in raziskav s področja posebnosti trženja vina in vedenja vinskih potrošnikov. V tej luči posvečam pozornost tudi posebnostim kitajskih potrošnikov in njihovemu potrošniškemu vedenju.

V analitičnem delu naloge pa je poleg opravljenih analiz kitajskega okolja, trga vin in potrošnikov glavna metoda študija primera (angl. *Casen study*), s katero analiziram

različne možnosti vstopa podjetja MonteMoro, d. o. o., na kitajski trg. Izvedem tudi SWOT analizo za vstop podjetja na kitajski trg, ki temelji na internih podatkih podjetja ter dosedanjih raziskavah kitajskega trga. Pri tem izhajam iz različnim vrst in tipov sekundarnih podatkov.

Struktura naloge. Magistrsko delo začnjam z uvodnim delom, kjer predstavljam problematiko, namen in cilje naloge. V drugem poglavju nadaljujem s pregledom različnih teorij internacionalizacije, ki jih tudi primerjam med seboj. Poudarek dajem zlasti teorijam, vezanim na MSP, ter jih povezujem s pregledom različnih načinov, oblik in tehnik vstopa na tuje trge.

V tretjem poglavju obravnavam trženje vina in dejavnike nakupa. Na primer, kako poreklo, kakovost in cene vplivajo na izvozne možnosti ter iskanje kupcev. Pri tem izhajam iz že izdelanih tržnih raziskav ter poskušam vključiti dosedanje izkušnje podjetja iz sejmskih nastopov, predstavitev in drugih trženjskih aktivnosti. Četrto poglavje je namenjeno analizi kitajskega trga, od velikosti do njegove zakonitosti. Prikažem, kako dosedanje raziskave opredeljujejo kitajske potrošnike, ter prisotnost domače in tuje konkurence. Pomemben del poglavja je namenjen tudi ugotavljanju prihodnjih trendov, ki bodo vplivali na odločitve o vstopu na ta trg za številna tuja podjetja.

V petem poglavju sledi predstavitev podjetja MonteMoro, d. o. o. Naredim presek trenutnega stanja podjetja in izdelam SWOT-analizo kot osnovo za iskanje možnih strategij vstopa na kitajski trg, ki je obravnavano v šestem poglavju. Sledijo predstavitev pozicioniranja izdelkov, predlog trženjske strategije in proučitev izbire najustreznejše oblike vstopa na kitajski trg. Za tem razdelam potrebne vire in znanja, ki jih mora podjetje razvijati, ter poglavje zaključim z zelo pomembnim planom aktivnosti. Za konec podajam še sklep, kjer povezujem glavne ugotovitve naloge in poskušam odgovoriti še na morebitna odprta vprašanja, ki se pojavljajo med nalogo.

1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

1.1 Internacionalizacija kot proces

Makovec Brenčič et al. (2009, str. 19) navajajo, da je internacionalizacija proces vstopa podjetja na tuje trge in je soodvisno povezana s pojmom globalizacija. Omogoča, da na različnih trgih razvijajo trženjske strategije, da širijo svojo proizvodnjo ter iščejo svoje vire prek meja. Gre za skoraj obvezno strateško izbiro podjetij, ki želijo biti proaktivna na trgu, se razvijati, rasti in biti del novih ekonomskih scenarijev/gibanj, ki jih narekuje globalizacija. Calvelli (1998) trdi, da se posledično pospešeno povečuje konkurenca, ki podjetja sili, da se dan za dnem srečujejo z novimi, vse bolj kompleksnimi poslovnimi

izzivi. Tudi različne države se vse bolj med seboj ekonomsko povezujejo in podjetja se na to prilagajajo tako, da se odpirajo novim, vse večjim trgom. Ta proces je v zadnjih letih še dodatno pospešila svetovna gospodarska in finančna kriza, ki je podjetja prisilila v iskanje ustreznih rešitev za preživetje in nadaljnji razvoj.

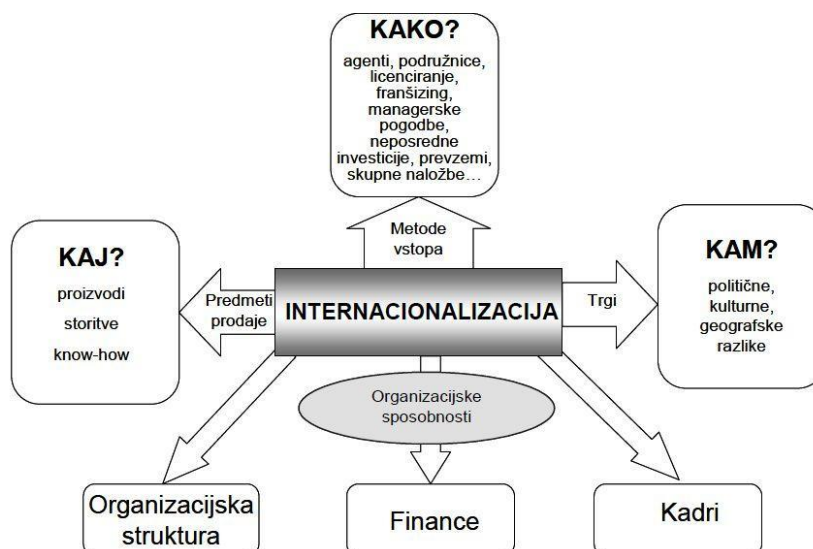
Po pregledu literature s področja mednarodnega poslovanja lahko zasledimo različne definicije internacionalizacije. V najširšem smislu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja in predstavlja večrazsežnostni proces naraščajočega vključevanja različnih aktivnosti in procesov preko domačih meja (Katsikeas & Morgan, 1997, str. 78). O internacionalizaciji govorimo, ko podjetje svojo prodajo, raziskave in razvoj, proizvodnjo, in/ali druge aktivnosti razširi na mednarodne trge na osnovi svojih konkurenčnih prednosti, ki jih je pridobilo v procesu razvoja in utrjevanja pozicije z delovanjem na domačem trgu (Hollensen, 2001, str. 35–36).

Pomembno je, da poznamo delitev internacionalizacije tudi z vidika smeri in poteka procesov, kjer na primer ločimo med (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20):

- **vhodno (naravnana navznoter) internacionalizacijo:** je posledica vpliva tujih konkurentov na domačem trgu in predstavlja širjenje poslovanja tujih podjetij na domačem trgu z uvozom, licencami in s skupnimi vlaganji v domači državi (primeri: nabava izdelkov, polizdelkov in pri dobaviteljih v tujini, razna strateška partnerstva na logističnem in tehnološkem področju);
- **izhodno (naravnana navzven) internacionalizacijo:** predstavlja osnovno pojmovanje internacionalizacije, ker gre za širjenje poslovanja podjetij prek domačih meja, in s prvim vstopom podjetij na tuji trg začenjajo svoj proces internacionalizacije poslovanja,
- **kooperativno internacionalizacijo:** je nekapitalska oblika povezav, ki vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji, ki opravijo celoten izvoz za običajno več manjših neizkušenih podjetji brez dovolj lastnih virov. Lahko pa so združenja, ki imajo kratkotrajnejše ali bolj omejene obsege in področja delovanja (Dubrovski, 2006).

Internationalizacija predstavlja večrazsežnostni proces in (kot je razvidno iz Slike 1) sestavljena je iz več posameznih komponent. Le-te so: strategija izbire trgov (KAM?), strategija vstopa (KAKO?) in strategija proizvodov oziroma storitev (KAJ?). Pri snovanju strategije internacionalizacije so pomembni tudi faktorji, kot so na primer finance, kadri (znanja in sposobnosti) in organizacijska struktura.

Slika 1: Ključne dimenzije in vidiki internacionalizacije



Vir: P. J. Buckley, C. L. Pass, & K. Prescott, *The Internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector*, 1992, str. 39-56.

Iz literature lahko sklepamo, da ne obstaja idealna strategija vstopa na izbrani tuji trg. Različna podjetja lahko izberejo različne strategije za iste trge, eno podjetje pa lahko izbere eno strategijo tudi za več različnih trgov. Iz omenjenih teorij izhaja, da podjetja pogosto vidijo proces internacionalizacije kot postopno rast, ki se začne z izvažanjem lastnih izdelkov ali storitev, nato pa se usmerijo v različne pogodbene oblike mednarodnega poslovanja in na koncu preidejo še na tuje neposredne investicije. Za to mora podjetje razvijati svoje vire, kompetence, trženjske in tehnološke sposobnosti za pridobitev konkurenčnih prednosti ter stroškovne učinkovitosti na tujem trgu. Ta razvoj po navadi poteka stopenjsko od manj do bolj razvitih načinov mednarodnega poslovanja z namenom zmanjšanja negotovosti na trgu in oblikovanja ter izkoriščanja dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Podjetja se najprej odločajo za trge, ki so jim geografsko in kulturološko blizu, nato pa za bolj oddaljene trge. Glavni razlog, da internacionalizacija poteka postopoma, sta znanje in informacije, ki jih podjetje postopoma pridobiva z delovanjem na tujem trgu (Johanson & Vahlne, 1977).

Podjetje se lahko zaveda, da pri vstopu na tuje trge ni samo, in prične mrežiti z drugimi podjetji, kjer nastajajo nove spodbude za mednarodno poslovanje. Mrežni pristop predstavlja najsodobnejši vidik internacionalizacije, ki je še posebej pomemben za MSP, saj lahko podjetju pomaga pri razvijanju lastnih konkurenčnih prednosti ter vzpostavljanju dolgoročnih odnosov z novimi konkurenti, kupci, dobavitelji, distributerji, organizacijami, vladnimi institucijami itd. (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994).

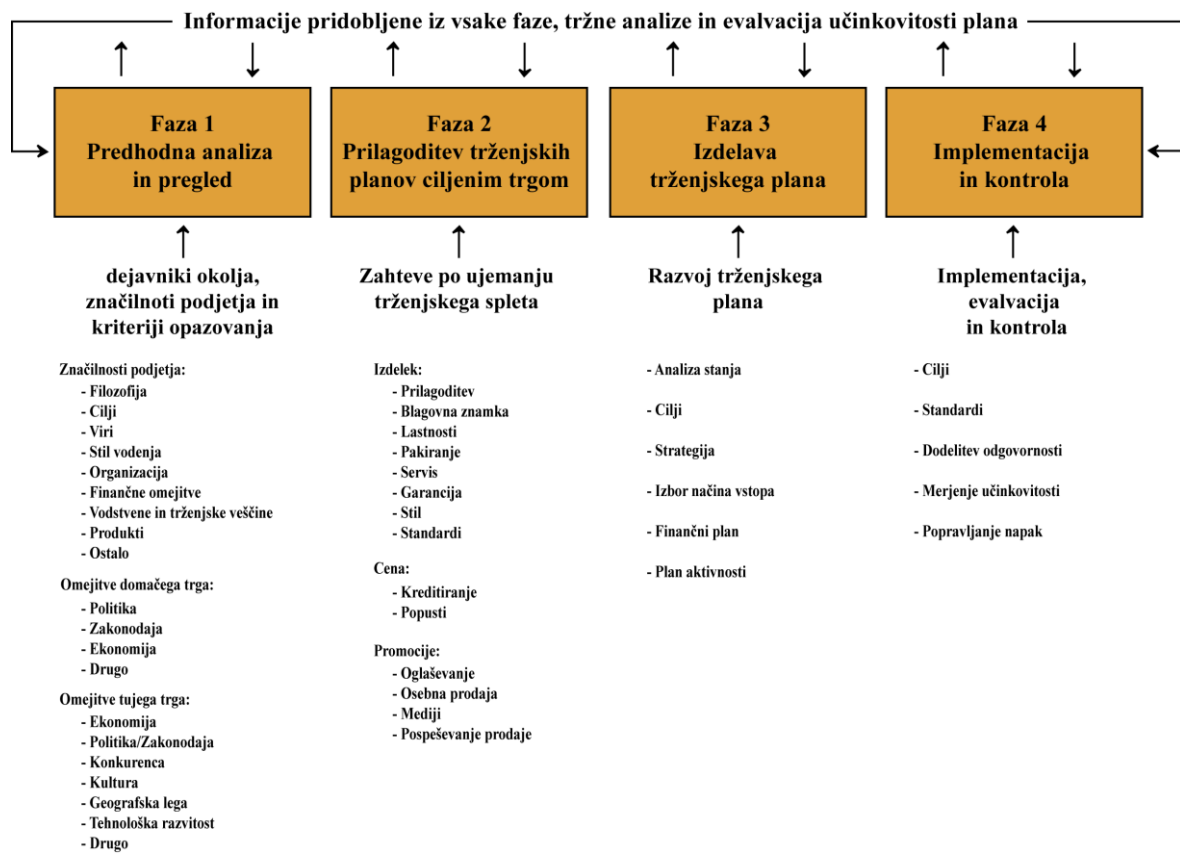
Pri novonastalih podjetjih pa lahko pride tudi do pojava t.i. kvantnih skokov, ki pomenijo preskok posameznih stopenj v procesu internacionalizacije podjetja. Za taka podjetja je

značilno, da je internacionalizacija njihova temeljna strategija rasti in avtorji jih imenujejo z različnimi imeni, na primer mednarodna nova podjetja (angl. *international new ventures*), globalno rojena podjetja (angl. *born global*) ali celo globalna zagonska podjetja (angl. *global startups*). Taka podjetja običajno posedujejo specifična znanja oziroma konkurenčne prednosti in se že ob ustanovitvi povezujejo/mrežijo ter nastopajo na mednarodnih trgih in tako rušijo klasično stopenjsko internacionalizacijo (Makovec Brenčič et al., 2009).

Kaj se zgodi, ko v podjetju pride do ideje o internacionalizaciji? Najprej je treba proučiti trenutno stanje in nato začeti z načrtovanjem vseh faz razvoja, od ideje do možnosti ter izvedbe. Različni avtorji zelo različno opredeljujejo proces internacionalizacije. Nedvomno se morajo tako velika kot majhna podjetja na to dobro pripraviti in strateško planirati glede na lastne usmeritve, zmožnosti in želje. Cateora in Graham (2002, str. 320) na primer poudarjata, da so v tem primeru majhna podjetja bolj fleksibilna in se lahko na povpraševanje trga praviloma hitreje prilagajajo. Da bi se odprli globalnemu trgu, potrebujemo pravo planiranje, organiziranost in željo poskusiti nove pristope, od vzpostavljanja novih poslovnih odnosov do pripravljenosti redefiniranja ciljev in aktivnosti podjetja.

Planiranje je sistematiziran način povezovanja prihodnosti (Cateora & Graham, 2002, str. 324). Je poskus upravljanja zunanjih, neobladljivih dejavnikov, ki vplivajo na moč, šibkost in cilje podjetja za doseganje zelenih rezultatov. Povedano z drugimi besedami, je planiranje aktivnost, ki pomaga, da se zgodijo določene stvari, ki se same od sebe ne bi zgodile. V tej fazi me zanima, kako se podjetje lahko loti planiranja in načrtovanja širitve svojega poslovanja na tuje trge. Principi planiranja za mednarodne trge niso vsebinsko drugačni od planiranja aktivnosti na domačem trgu. Ker pa je internacionalizacija kompleksnejši proces, ki vključuje nove trge, nove pristope in obsežnejše aktivnosti ter drugačne vire in sposobnosti, pa sta tudi planiranje in priprava načrta internacionalizacije veliko kompleksnejša. Plan mora združevati nove parametre zunanjega trga s strateškimi cilji podjetja in zmožnost izdelave trženjskega programa. Ne glede na to, ali je podjetje že prisotno na tujih trgih ali nanje šele prvič vstopa, je planiranje nujno za uspeh na tujem trgu. Podjetje, ki želi prvič vstopiti na tuje trge, se mora odločiti, kakšen izdelek oziroma storitve bo razvilo za kateri trg in kako angažirati potrebne vire. Za podjetja, ki že poslujejo zunaj domačega trga, pa so ključne odločitve o razporejanju virov med državami in izdelki oziroma storitvami, ali razvijati povsem nove strategije ali pa jih le osvežiti ter katere produkte razvijati in katere ukiniti. Zato me v tem delu zanima, kako poteka proces planiranja, da pridemo do končnega plana aktivnosti. Proces je zelo natančno prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Osnovni interni proces planiranja v podjetjih



Vir: P.R. Cateora & J.L. Graham, *International Marketing*, 2002, str. 327.

Moje vprašanje je, kako pripraviti strateški plan in kako poteka proces planiranja. Zelo temeljito sta proces prikazala Cateora in Graham (2002, str. 327). Proces je razdeljen na štiri faze, ki si sledijo. V vsaki fazi je treba zajeti vse ključne elemente in informacije, ki jih pridobivamo od zunaj in jih ustrezno obdelujemo. Nato te prehajajo med fazami in vplivajo na dopolnitve, korekture posameznih faz. Gre za zelo dinamičen in širok proces, ki ključno vpliva na učinkovito realizacijo zastavljenih ciljev. Potek in opis posameznih faz (Cateora & Graham, 2002, str. 327) sta naslednja:

- Faza 1: predhodna analiza in pregled - primerjanje potreb podjetja in države/trga**
 Če podjetje šele vstopa na katerikoli tuji trg, je ključen prvi korak, ki zajema določitev potencialnih novih trgov. Naslednji korak je določiti kriterije opazovanja, na podlagi katerih bomo ovrednotili posamezne države. Ti kriteriji se določijo na osnovi ciljev podjetja, virov, zmožnosti in omejitev, ker je treba določiti vzroke, zakaj vstopamo na določen trg, in kakšne rezultate pričakujemo glede na predvidene investicije/vloške. Minimalni potencial trga, minimalni možni dobiček, povračilo investicije, dopustna stopnja konkurence, standardi politične stabilnosti, sprejemljive zakonske zahteve in podobno so primeri kriterijev vrednotenja, ki jih moramo določiti. Ko je to določeno, lahko naredimo celotno analizo okolja, ki je sestavljena iz neobvladljivih elementov in

vključuje vse omejitve domačega in gostiteljevega trga, kot so na primer politične, zakonske, ekonomske, kulturne omejitve idr. Rezultat prve faze nam daje osnovne informacije, potrebne za oceno potenciala ciljnega trga. Daje nam tudi ugotovitve težav, ki posamezne trge izločijo iz možnega nabora, ugotovitve elementov okolja, ki jih je treba kasneje še podrobneje proučiti, in informacije o tem, katere trženjske aktivnosti standardizirati, katere je treba spremeniti, da se prilagodimo potrebam novega trga ter razvijemo in implementiramo trženjski akcijski plan. Informacije iz te faze nam tudi pomagajo, da se izognemo nepotrebni napakam. Po končani prvi fazi se vodstvo podjetja srečuje z odločitvami, kateri trg in segment izbrati, ugotavlja težave in priložnosti na tem trgu ter pričinja s procesom priprave trženjskega načrta.

- **Faza 2: prilagoditev trženjskih planov ciljnim trgov**

Ko so ciljni trgi izbrani, sledi vrednotenje trženjskega spleta na osnovi podatkov, pridobljenih v prvi fazi. Neprimerne odločitve v tej točki privedejo do nepravilnih akcij, ki prinesejo nepotrebne stroške. Primarni cilj te faze je definiranje trženjskega spleta in prilagoditev kulturnim omejitvam ter neobvladljivim elementom okolja za doseganje ciljev podjetja. Ta faza nam omogoča določiti možnosti udeležanja trženjskih aktivnosti na posameznem trgu. Iskanje podobnih segmentov med državami običajno lahko prinese priložnost preseganja trženjskega programa. Rezultat druge faze večkrat pokaže, da je treba trženjski splet toliko spremeniti, da opustimo nadaljnje aktivnosti za vstop v konkretno državo. V tej fazi se generirajo odgovori na tri vprašanja:

- Ali so določljivi tržni segmenti, ki omogočajo skupno taktiko trženjskega spleta med državami?
- Katere kulturne/okoljske prilagoditve/spremembe so potrebne za učinkovito sprejetje trženjskega spleta?
- Ali stroški prilagoditve omogočajo dobičkonosen vstop na trg?

Na osnovi rezultatov te faze je treba narediti drugi pregled ciljnih trgov in po možnosti izločiti nekatere države iz nadaljnjega načrtovanja.

- **Faza 3: izdelava trženjskega načrta**

V tem delu procesa planiranja internacionalizacije se izdelata trženjski načrt za ciljni trg, ki lahko predstavlja posamezno državo, področje ali širše regionalno okolje. Trženjski plan vsebuje obstoječo analizo situacije in se usmerja v izbor načina vstopa na trg ter konkretnega akcijskega plana za izbrani ciljni trg s pripadajočo časovnico, temeljnimi aktivnostmi in potrebnimi viri. Vključeni so stroški izvajanja, pričakovan obseg prodaje in dobiček. Tako kot v prejšnji fazi se lahko tudi v tej fazi odločimo o opustitvi izbranega trga, če se ugotovi, da ni mogoče doseči zastavljenih ciljev.

- **Faza 4: implementacija in kontrola**

Ta faza zahteva izvedbo odločitev in načrta, izdelanega v prejšnji fazi. Proces planiranja se tukaj ne konča. Vsi trženjski načrti v času izvedbe zahtevajo koordiniranje in nadzor, ker se v nasprotnem primeru možnost uspeha izredno zmanjša. Potrebna je neprestana evalvacija rezultatov glede na postavljene cilje in po potrebi popravljanje napak ali sprejemanje novih odločitev. Zato je model predstavljen kot

dinamičen proces, ki generira informacije, ki prehajajo med posameznimi fazami. Faze navzven dajejo konkretno pot, ki ji je treba slediti za sistematično planiranje. Uporaba procesa planiranja vodstvo spodbuja, da upošteva vse spremenljivke, ki vplivajo na uspeh načrta podjetja. Če se podjetje želi širiti na več trgov z več produkti, postane upravljanje takih aktivnosti izredno kompleksno. Trženjski načrt pomaga vodstvu, da ohranja osredotočenost na vse spremenljivke, ki jih je treba upoštevati za uspešno mednarodno poslovanje. Izbor načina vstopa na ciljni trg je ključnega pomena, ker določa aktivnosti podjetja in tako vpliva na vse prihodnje odločitve o delovanju na izbranem trgu.

1.2 Teorije in modeli internacionalizacije

Proces internacionalizacije za podjetja poteka običajno postopoma in stopenjsko. Obstajajo različne teorije internacionalizacije podjetij, ki so se skozi zgodovino razvijale in dopolnjevale. Osredotočale so se predvsem na zrela in velika podjetja ter njihove aktivnosti. Rezultat tovrstnega proučevanja in raziskovanja je širok spekter teoretičnega znanja in empiričnih podatkov s področja internacionalizacije, ki kažejo na pestrost načinov, oblik in tehnik mednarodnega poslovanja podjetij na tujih trgih (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 13–18). V proučevanju pa so se postopno pričele kazati posebnosti vedenja podjetij pri vseh vidikih poslovanja, motivov ter delovanja na tujih trgih, ki so bile posledice različnih velikosti opazovanih podjetij in njihovih zahtev. Tako sta se pristopa pričela ločevati na proučevanje velikih multinacionalnih podjetij in na MSP. V tem delu bom predstavil teorije, ki se navezujejo tako na velika podjetja kot MSP. V nadaljevanju pa bom poudarek dal predvsem proučevanju posebnosti internacionalizacije MSP.

1.2.1 Stopenjska teorija – Uppsala model internacionalizacije

Pri stopenjski teoriji se ta predstavlja skozi tri povezane teorije, s katerimi se proučuje MSP. V 70. letih preteklega stoletja so skandinavski raziskovalci razvili t.i. Uppsalski internacionalizacijski model, ki je dandanes najbolj razširjen in tudi uporaben na področju proučevanja internacionalizacije podjetij. Model temelji na postopni internacionalizaciji ali vključevanju na tuje mednarodne trge na podlagi postopnega učenja in pridobivanja mednarodnih izkušenj (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 15–16).

Za ta model je značilno, da gre za postopno naraščanje nagnjenosti in predanosti podjetja mednarodnemu poslovanju. V teoretičnem raziskovanju je prisotnih več sorodnih modelov, ki imajo za skupni imenovalec postopnost internacionalizacije oziroma vključevanje v mednarodne aktivnosti. V središču skandinavske šole je postopno »zaposlovanje« oziroma angažiranje virov glede na znanje ter izkušnje in s tem zmanjševanje negotovosti na trgu. Podjetja so nagnjena k rasti z minimalnim tveganjem. Pri tem pa večinoma najprej vstopajo na trge, ki so jim psihološko, kulturno in geografsko blizu, ker jih bolj razumejo.

Šele nato s pomočjo večjih sredstev, novih informacij in znanja širijo poslovanje na bolj oddaljene trge, na katere postopoma vstopajo tudi z bolj naprednimi oblikami poslovanja od klasičnega izvoza (Brock, 2001, str. 90).

Hollensen (2001, str. 53) je stopenjsko teorijo opredelil skozi štiri stopnje razvoja podjetja pri vstopu na tuji trg, in sicer:

- 1. stopnja: ni posamičnih izvozov,
- 2. stopnja: izvoz poteka prek neodvisnih zastopnikov,
- 3. stopnja: na tujem trgu se ustanovi podružnica podjetja in
- 4. stopnja: na tujem trgu se postavi lastno proizvodno enoto.

Makovec Brenčič et al. (2009, str. 23) navajajo, da so prav znanje in informacije o trgih glavni razlog, da internacionalizacija poteka postopoma. Na ta način je internacionalizacija mišljena kot postopno prilagajanje okolju zunaj in znotraj podjetja (Johanson & Vahle, 1977) in strateška odločitev podjetja ali izziv optimalne alokacije virov. Trg lahko spoznavamo na dva načina, in sicer prek stvarnega znanja (angl. *objective knowledge*), ki se ga da naučiti, in izkustvenega znanja (angl. *experiential knowledge*), ki ga lahko pridobivamo samo skozi osebne izkušnje in je edinstveno. Število trgov na katerih je podjetje prisotno in čas trajanja poslovanja vpliva na obseg znanja o internacionalizaciji. (Ruzzier & Kešič, 2011, str. 15–16). Makovec Brenčič et al. (2009) poudarjajo, da je prav stopenjska internacionalizacija še vedno prevladujoča oblika mednarodne rasti za večino podjetij in bo najbrž tudi ostala.

1.2.2 Teorija transakcijskih stroškov

Ruzzier in Kešič navajata (2011, str. 13–18), da podjetja težijo k razvoju svojih notranjih trgov, vse dokler so transakcije znotraj podjetjih cenejše kot trgovanje z zunanjimi subjekti, kar se nadaljuje do trenutka, ko koristi in stroški transakcij na notranjih trgih ne dosežejo mejnih vrednosti. Prav zaradi tega se omenjena teorija imenuje tudi t.i. internalizacijska teorija, saj se nanaša na vprašanje internalizacije aktivnosti in sodelovanja z zunanjimi partnerji, kjer se pojavljajo določeni transakcijski stroški in tveganja. Podjetja oblikujejo notranje trge pod svojim upravljanjem, ker naravnih trgov ni ali ne delujejo v celoti. Internalizacija zato vključuje različne oblike vertikalne integracije, ki prinašajo nove aktivnosti in se izvajajo na medorganizacijskih trgih pod lastništvom in vodstvom matičnega podjetja. Internalizacija, ki se izvaja prek nacionalnih meja, privede do multinacionalnih podjetij. Teorija transakcijskih stroškov temelji na podobnih temeljih kot internalizacijska teorija; to so notranji trgi kot odgovor na tržne nepravilnosti. Podjetja iščejo dobičke in internacionalizirajo aktivnosti in transakcije s ciljem zmanjševanja stroškov poslovanja. Za razliko od prejšnje teorije se ta osredotoča na samo transakcijo.

Transakcijski stroški so najpogosteje posledica iskanja novih poslovnih partnerjev, pogajanj, sklepanja in izvajanja pogodb, koordinacije idr. Za podjetja pomenijo dodaten strošek in prizadevajo si, da jih čimbolj minimizirajo (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 21–25). Podjetja lahko delujejo prek trga (torej eksterno) ali pa določene transakcije ponotranji (deluje interno). Odločitev za internalizacijo nastopi, kadar so stroški transakcije med podjetjem in partnerjem višji, kot v primeru, če se transakcija izvede znotraj podjetja (Lapanja, 2005).

Model razlikuje med zunanjimi in notranjimi vplivi na proces internacionalizacije (Agndal, 2004, str. 7). Transakcijski stroški se delijo na (Hollensen, 2001, str. 58):

- ex-ante stroške, med katere bi lahko uvrstili na primer stroške iskanja partnerjev in pogodbene stroške,
- ex-poste stroške, ki so stroški spremljanja partnerjev in aktivnosti ter morebitni stroški terjatev.

Hollensen (2001, str. 58) pri tem še navaja, da je glavni cilj tega modela v tem, da podjetje skuša minimalizirati kombinacijo ex-ante in ex-post stroškov. Ob prevelikih stroških se podjetju splača odpreti svojo poslovalnico in ne poslovati prek agentov ali distributerjev.

1.2.3 Življenjski cikel izdelka

Vernon je razvil teorijo internacionalizacije na znanem konceptu življenjskega cikla izdelka. Vključil je natančen mehanizem rasti internacionalnega podjetja, ki je inovativno in usmerjeno v širitev dejavnosti na tuje trge. Osnovna ideja je, da obstaja tesna povezava z življenjskim ciklom izdelka, značilnostmi trgov in širitvijo poslovanja podjetij na te trge. Proizvod ima svoj življenjski cikel, proizvodni proces pa je razdeljen na tri faze (Macevič, 2009, str. 19–20):

- **faza novega izdelka:** poteka v razviti državi, potrebne so velike spremembe delovnega procesa, delavci morajo biti visoko izobraženi, značilna nizka elastičnost, inovator je monopolist, proizvodnja se odvija na lokalnem trgu in tuje povpraševanje se zadovolji z izvozom;
- **faza dozorevanja:** proizvodni proces in izdelek postaneta standardizirana, povpraševanje v tujini narašča, stroški proizvodnje zaradi ekonomije obsega padajo, podjetje prične proizvajati tudi v tujini in tako zmanjša stroške ali zavaruje svoj položaj na trgu;
- **faza standardiziranega proizvoda:** proizvodni proces je popolnoma standardiziran in stopnja izobrazbe delovne sile ni več pomembna, število posnemalcev se večja, konkurenca nastopa s cenovno ali produktno diferenciacijo, stroški postanejo odločilna determinanta lokacije proizvodnje, zato se ta običajno preseli v države v razvoju.

Gabrijan in Snoj (2012) sta življenjski cikel označila kot evolucijski proces prehajanja poslovanja in izdelkov ter storitev iz ene faze v drugo. S postavitvijo izdelka na trg se za izdelek začne njegova pot, ki gre skozi faze rojstva, mladosti, zrelosti, odmiranja in na koncu smrti. Zlasti pri tehnoloških izdelkih pa se pogosto zgodi, da se po koncu optimalnega življenjskega obdobja z »zastarelim« izdelkom ali storitvijo iz razvitejše države vstopi na manj razvite trge, kjer so omenjeni izdelki še konkurenčni, s čimer se podaljša prodajno obdobje izdelka (Makovec Brenčič et al., 2009).

Tavčar (2002, str. 11) pa je življenjski cikel izdelka razdelil na pet stopenj: uvajanje, rast, začetek zrelosti, kasna zrelost in upadanje. Za vsako stopnjo je opredelil značilnosti v organizaciji in v zunanjem okolju ter strategijo trženja, ki jo prikazuje Tabela 1. Izhodišče je, da ima vsak izdelek omejeno življenjsko dobo in da gre skozi več različnih stopenj. Vsaka stopnja za prodajalce prinaša različne težave, priložnosti in izzive. Potrebno je prilagajati strategije s področja proizvodnje, nabave, trženja, financ in ravnanja s človeškimi viri. Posledično dobiček v različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka raste in pada (Tavčar, 2002, str. 11–12).

Tabela 1: Strategije življenjskega cikla izdelka

Stopnja življenjskega cikla	Značilnosti v organizaciji	Značilnosti v okolju	Strategija trženja
Uvajanje	<ul style="list-style-type: none"> • Visoki stroški • Proizvodnja pod pragom učinkovitosti • Potrebe po likvidnih sredstvih • Velik kosmati donos 	<ul style="list-style-type: none"> • Malo ali nič konkurentov • Izdelek je že malo poznan • Povpraševanje je malo ali nič 	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje povpraševanja • Visoke začetne cene • Za začetek le ozek nabor • Širjenje tržnih poti
Rast	<ul style="list-style-type: none"> • Urejanje, likanje proizvodnje • Nižanje stroškov • Povečanje učinkovitosti poslovanja • Izboljševanje izdelka 	<ul style="list-style-type: none"> • Tržišča se odpirajo • Tržne poti se razraščaj • Konkurenca se krepi • Cene že malo padajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Skrbno obravnavanje povpraševanj z drugačnimi zahtevami • Izpopolnjevanje izdelka • Tržne poti se krepijo • Cene so prožne
Začetek zrelosti	<ul style="list-style-type: none"> • Proizvodnja presega prag učinkovitosti • Dela se na inačicah izdelka • Padanje kosmatih donosov • Padanje dobička 	<ul style="list-style-type: none"> • Rast se ustavlja • Konkurenca je močna in še raste • Trg ima končni obseg 	<ul style="list-style-type: none"> • Poudarek je na segmentiranju tržišča • Nadaljnje diferenciranje izdelka • Storitve in jamstva odjemalcem so boljša • Cene padajo
Kasna zrelost	<ul style="list-style-type: none"> • Majhni dobički • Standardiziran izdelek 	<ul style="list-style-type: none"> • Povpraševanje se ustavlja • Konkurenca je zagrizena • Vse manj je tekmecev • modeli tržnih poti so utečeni • Privlačnost izdelka za odjemalca se spreminja 	<ul style="list-style-type: none"> • Prihaja do prenavljanja izdelka in doslednega diferenciranja • Segmentiranost tržišča je v celoti izpeljana • Cene so konkurenčne • Cilj je obdržati tržne poti
Upadanje	<ul style="list-style-type: none"> • Pogosto ponovni dobički 	<ul style="list-style-type: none"> • Povpraševanje nenehno pada • Konkurenti odpadajo • Nabor izdelkov se ožja • Cene se umirjajo • Drugačna privlačnost izdelka za odjemalce 	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbujanje končne porabe in povpraševanja • Specializacija • Cene se prilagajajo priložnostim • Tržno specializiranje • Trebljenje in kaljenje tržnih poti

Vir: M. Tavčar, Strategija Trženja, 2002, str. 11-12.

Slabost teorije življenjskega cika je, da poskuša skozi življenjski cikel posameznega proizvoda razložiti zgolj tiste tuje neposredne investicije, za katere so glavni vzroki predvsem iskanje novih trgov, zanemarja pa druge vzroke, kot so: iskanje virov, povečanje konkurenčnosti itd. Zaradi tega lahko teorijo z vidika TNI označimo za parcialno (Svetličič, 1996, str. 210).

1.2.4 Dunningov eklektični pristop oziroma paradigma

Dunningov eklektični pristop ali t.i. eklektična paradigma, katere snovalec je John Dunning (1993), izpostavlja pomen upravljanja različnih primerjalnih prednosti ter njihov vpliv na odločitve za investicije na tujih trgih.

Pojasnjuje, da se nagnjenost podjetja k internacionalizaciji povečuje, bolj kot so izpolnjeni naslednji pogoji (Hollesen, 2004, str. 51–71):

- **lastniške prednosti** (angl. *Ownership advantages*): so povezane z akumulacijo različnih virov, zlasti neotipljivih virov, ter posameznih tehnoloških zmožnosti in/ali izdelčnih inovacij;
- **internalizacijske prednosti** (angl. *Internalization advantages*): izhajajo iz sposobnosti podjetij za upravljanje in vodenje ponotranjenih aktivnosti znotraj verige dodane vrednosti. Povezane so z integracijo transakcij v strukturo multinacionalnega podjetja prek tujih naložb;
- **lokacijske prednosti** (angl. *Location advantages*): se nanašajo na proizvodne in institucionalne dejavnike na specifični geografski lokaciji. Slednje nastopajo, ko je boljše kombinirati proizvode, narejene na domačem trgu, z vmesnimi proizvodi in fiksnimi proizvodnimi dejavniki na tuji lokaciji, zaradi optimiziranja proizvodnih ali kakšnih drugih stroškov (na primer uvozne dajatve, transportni stroški ipd.).

1.2.5 Teorija monopolnih prednosti

Zasnoval jo je Stephen Hymer leta 1976 in temelji na predpostavki, da imajo multinacionalna podjetja edinstvene prednosti pred domačimi podjetji, ki jih druga podjetja ne morejo prevzeti. Hymer trdi, da imajo multinacionalna podjetja več znanja, ki se nahaja v proizvodnih procesih, blagovnih znamkah, edinstvenih izdelkih, organizaciji, patentirani tehnologiji ipd. Ta teorija predpostavlja, da ko tako podjetje razvije svoje superiorno znanje, lahko te prednosti izkorišča v vseh državah, s čimer uspešno premaguje težave, ki izhajajo iz razlik v tem okolju (angl. *Liability of foreignness*). Manjša lokalna podjetja zato ne morejo konkurirati velikim, saj morajo plačati celotno ceno razvoja takega specifičnega znanja.

1.2.6 Teorija omrežij

Omrežja predstavljajo naj sodobnejši vidik internacionalizacije, še posebej za MSP. Podjetja so akterji, vključeni v poslovna omrežja, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v omrežju (Johanson & Mattsson, 1993). Dolgoročni odnosi in aktivnosti v omrežjih omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in/ali trgov ter partnerjev, ki so ključni za oblikovanje in izkoriščanje konkurenčnih prednosti in poslovanje MSP na domačem in tujih trgih (Hitt, Irland, Camp, & Sexton, 2001), s čimer lahko konkurirajo velikim podjetjem. Omenjena teorija izhaja iz dejstva, da se danes konkurenčna bitka ne bije več na ravni posameznih podjetij, ampak na ravni omrežij podjetij (Rašković, 2012).

Internationalizacija spodbuja grajenje novih odnosov in nastajanje mrež. Podjetja lahko znotraj novih mrež pridobivajo nove kontakte in s penetracijo razvijajo nove odnose. Pozicioniranost podjetja v različnih mednarodnih omrežjih določa stopnjo njene internacionalizacije. Sama velikost podjetja ni pomembna, temveč ključnega pomena v omrežjih je kakovost poslovnih odnosov, ki podjetja združujejo. Za omrežja je značilno, da podjetja v njih medseboj sodelujejo in hkrati tudi konkurirajo. Avtorji pa opozarjajo tudi na možne slabosti. Več kot je vključenih podjetij znotraj mreže in večje kot so razlike med njimi, več težav jim to povzroča znotraj poslovanja (Jaklič, 1998).

1.2.7 Tradicionalni tržni pristop oziroma teorija virov

Poudarja pomen razvoja virov, kompetenc in sposobnosti za pridobitev konkurenčnih prednosti v kombinaciji z izkoriščanjem priložnosti na tujih trgih (Hollensen, 2001, str. 51). Pri tem mora podjetje razviti določene prednosti in sposobnosti, ki so na tujih trgih stroškovno učinkovite. Da viri zadostijo kriterijem konkurenčnih prednosti, morajo izpolnjevati štiri pogoje (Barney, 1991): heterogenost, vrednost, nepopolno posnemljivost in nemobilnost. Viri so pomemben dejavnik odločitve o strategiji podjetja, predvsem dolgoročni, v katero sodi tudi odločitev o internacionalizaciji. Barney (1991) loči med tremi oblikami virov, in sicer: fizičnimi opredmeteni viri, organizacijskim kapitalom ter človeškim kapitalom, ki ga mnogi avtorji označujejo kot najpomembnejši dolgoročni strateški vir podjetja (Grant, 1991). Poudarek te teorije je tudi na tem, da ključne elemente uspešnega vstopa na tuje trge zagotavljajo trženjske in tehnološke sposobnosti podjetja (Hymer, 1976; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 22), med katerimi se vse bolj izpostavlja predvsem pomen dolgoročnih odnosov v okviru t.i. paradigme odnosov (Rašković, 2012).

1.2.8 Globalno rojena podjetja

Globalno rojena podjetja (angl. *Born globals*) so relativno nov pojem, ki so ga izpeljali raziskovalci v svojih raziskavah o internacionalizaciji določenih (predvsem tehnoloških) MSP, ki so se internacionalizirala skoraj čez noč že od vsega začetka. Imenujejo ga tudi

pojav t.i. kvantnih skokov in predstavlja alternativo t.i. stopenjske teorije, saj pomeni preskok posameznih stopenj v procesu internacionalizacije podjetja. V literaturi zasledimo več različnih definicij, izpostaviti želim naslednji dve:

- globalno rojeno podjetje je MSP, ki ustvarja večino svojega prihodka na tujih tržiščih. Hkrati s svojo ustanovitvijo je začelo tudi izkoriščati priložnosti na mednarodnih tržiščih ter je mednarodno v svoji usmerjenosti in organiziranosti (Hashai & Amlor, 2004);
- globalno rojeno podjetje, ki v roku treh letih po svoji ustanovitvi proda na tujih trgih vsaj 25 % svoje celotne prodaje ter hkrati poskuša doseči, da bi njegova konkurenčna prednost izhajala iz uporabe virov in prodaje izdelkov/storitev v mnogih državah (Anderson & Wictor, 2003, str. 254).

Ruzzier in Kešič navajata, da večino globalno rojenih podjetij ustanovijo aktivni podjetniki, ki želijo doseči uspeh na račun implementacije pomembnih novosti v posameznem procesu proizvodnje ali tehnologije. Z najnovejšo tehnologijo želijo razviti edinstven produkt oziroma najti nov način proizvodnega postopka (Ruzzier & Kešič, 2011, str. 18).

Z vidika predhodno opisanih teorij internacionalizacije pa Makovec Brenčič et al. (2009) še poudarjajo, da navedenih teorij ne moremo jemati kot pravilo ali enoznačno. Vsaka teorija je nastala v določenem okolju in v skladu z delujočo prakso podjetij. Danes pomeni internacionalizacija podjetij izjemno dinamičen in zahteven preplet znanja mednarodnega poslovanja in trženja, prepoznavanja kompleksnosti tujh trgov ter integriranja globalnosti in lokalnih posebnosti. Za podjetja je pomembno, da ustvarjajo takšne vrednosti, ki jih lahko približajo lokalnemu ali globalnemu kupcu (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

1.3 Motivi in dejavniki internacionalizacije

V nadaljevanju obravnavam, zakaj se podjetja odločajo za internacionalizacijo. Pripravljenost vodstva podjetja, da prestopi meje domačega trga, je pogosto začetni dejavnik internacionalizacije, ki pa ni dovolj. Vsaka odločitev je posledica sklopa več različnih dejavnikov in tudi pri internacionalizaciji ločimo različne vrste motivov, ki jih v osnovi delimo na **proaktivne** in **reaktivne** motive, kot jih prikazuje Tabela 2 (Czinkota & Ronkainen, 2001, str. 267–272).

Proaktivni motivi izhajajo iz interesov oziroma želja podjetja, da raziskuje/razvija lastne prednosti in tržne priložnosti. Izhajajo iz lastne iniciative podjetja ter želje po neprestanem napredku, razvoju in rasti na podlagi odkrivanja in izkoriščanja novih poslovnih priložnosti na tujih trgih. Gre za vnaprejšnjo samoiniciativno spodbudo za spremembo strategije, ki vključuje internacionalizirajo.

Reaktivni motivi pa izhajajo iz sprememb, v katere so podjetja nekako »prisiljena« (na primer spremembe na trgu, dejanja konkurentov ipd.). Vplivajo na podjetja, da se postopoma spreminjajo in prilagajajo zunanjim pritiskom, grožnjam domačega in tuje trga. Podjetja, ki jih vodijo izključno reaktivni motivi, se internacionalizirajo zato, ker jih v to sili okolje. Lep primer je lahko t.i. »sledenje« kupcem, dobaviteljem in/ali konkurenci v tujino.

Tabela 2: Proaktivni in reagibilni motivi internacionalizacije poslovanja podjetij

PROAKTIVNI MOTIVI	REAKTIVNI MOTIVI
Dobiček	Konkurenčni pritiski
Nagnjenost posloводства k mednarodnem poslovanju	Zasičen ali majhen domači trg
Tehnološke sposobnosti	Presežna proizvodnja in nezasedene zmogljivosti
Edinstven proizvod	Fizična bližina tujim trgovom
Izjemne tržne informacije	Spremembe prej restriktivnih predpisov
Davčne in druge spodbude	
Ekonomija obsega	
Tehnološke prednosti	

*Vir: S. Hollensen, Global marketing: a decision oriented approach., 2001, str. 28-34;
M. Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2009, str. 22.*

Poleg motivov za internacionalizacijo pa obstajajo tudi t.i. **zunanji** in **notranji** vzvodi oziroma spodbude, kot prikazuje Tabela 3 (Hollensen, 2001). Notranje vzpodbude izhajajo iz podjetja samega ter njegovih virov in notranjih procesov. Za notranje spodbude je v prvi vrsti pomembno predvsem posloводство, ki razume in spodbuja internacionalizacijo poslovanja. Včasih se v podjetju zgodi kak specifičen dogodek, ki sproži zanimanje za širitev na tuje trge, uvoz, slučajni stranski produkt, presežna proizvodnja in v zadnjem času vse bolj pomembno sodelovanje v mreži podjetij. Na drugi strani pa zunanje vzpodbude izhajajo iz zunanjega okolja podjetja. Za zunanje spodbude so značilni na primer nepričakovano povpraševanje na trgu, nenadna konkurenčna prednost, ki je nastala kot splet spremenjenih okoliščin na nekem trgu, zunanji strokovnjaki, vladni programi, regionalne integracije in neformalna srečanja managerjev.

Tabela 3: Matrika motivov in spodbud za internacionalizacijo

	Notranji motivi	Zunanji motivi
Promotivni motivi	Doseganje ekonomij obsega z izvozom	Spodbude s strani zunanjih organizacij
	Obstoj posebnih interesov menedžerjev	Boljše priložnosti v tujini
	Posedovanje marketinških ter tehnoloških primerjalnih prednosti	Posedovanje ekskluzivnih informacij o tujih trgih
	Potencial dodatne rasti podjetja, nastale z izvozom	Prejem naročil iz tujine, ki temeljijo na mednarodni menjavi
	Potencial dodatnih dobičkov podjetja, nastalih z izvozom	Spodbude s strani države
	Proizvodnja unikatnih izdelkov	
Reaktivni motivi	Akumulacija zalog neprodanega blaga	Močna konkurenca na domačem trgu
	Razpoložljivost še neizrabljenih proizvodnih kapacitet	Začetek izvoza domačih konkurentov
	Potreba po sezonskih proizvodih	Prejem naročil iz tujine
	Potreba po zmanjševanju odvisnosti od domačega trga	Zožitve domačega trga
	Stagnacija v prodaji na domačem trgu	

Vir: I. Rajič, *Internationalizacija podjetij v farmacevtski panogi: primer Krke na trgu Ruske federacije*, 2007, str. 13, tabela 2.

Na proces odločanja o vstopu na mednarodne trge vplivajo številni in različni dejavniki, ki sprožijo namero za vstop na nek tuji trg (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 29). V literaturi je prisotnih kar nekaj delitev motivov internacionalizacije podjetij, ki se nanašajo zgolj na *trenutek* vstopa na tuje trge. Pomembni so tudi motivi za nadaljnje delovanje v mednarodnem prostoru. Večina avtorjev jih deli na notranje (izhajajo iz podjetja) in zunanje (izhajajo iz okolja) motive (Cavusgil, 1980) ter na dejavnike potiska in vleke (Johnston & Czinkota, 1982; Leonidou, 1998). Dejavniki **vleke** so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Dejavniki **potiska** pa nastopajo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma jih povpraševanje iz tujine privede do vključevanja v mednarodno poslovanje (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 29–30).

Zanimivo si je tudi pogledati, kateri so najpogostejši motivi za internacionalizacijo slovenskih podjetij po Ruzzieru in Kesiču (2011), in sicer:

- doseganje ekonomij obsega z izvozom,
- stagnacija/zmanjšanje domačega povpraševanja/prodaje,
- posedovanje ekskluzivnih informacij o tujih trgih,
- obstoj posebnega managerskega interesa,
- trženjske ali tehnične konkurenčne prednosti,
- možnost dobička/rasti z izvozom,

- edinstveni izdelki,
- spodbude zunanjih agentov/organizacij,
- pojav priložnosti v tujini,
- izvozna naročila iz tujine (sejmi ipd.),
- državne subvencije za izvoz,
- presežne zaloge ali neizkoriščene proizvodne zmogljivosti,
- uravnavanje prodaje sezonskih izdelkov,
- zmanjšanje odvisnosti od domačega trga,
- močna konkurenca na domačem trgu,
- pričetek izvoza domačih konkurentov,
- sledenje glavnemu kupcu,
- približanje trgu surovin,
- nižanje stroškov proizvodnje.

1.4 Načini in oblike vstopov na tuje trge

Ena izmed najpomembnejših odločitev v fazi internacionalizacije je zlasti odločitev o načinu in obliki vstopa na tuji trg. Eden izmed glavnih dejavnikov je izbor trga oziroma države, kamor želimo vstopiti oziroma na katerem želimo razširiti ali nadgraditi obstoječe poslovanje. Zato se velik del pozornosti namenja predvsem *procesu* izbora novih trgov, ki odloča pravo strategijo za doseganje uspešnih rezultatov. Pri izbiri tujih trgov gre za proces, ki podjetje sistematično in na temelju raziskovalnih metod pripelje do tistih trgov, ki izpolnjujejo zelene pogoje in kjer bo podjetje lahko uspešno izgradilo in izkoriščajo določene dolgoročne konkurenčne prednosti (Vezjak, 1987, str. 194).

Kriterije, ki jih moramo upoštevati za izbor določenega trga, lahko razvrstimo v pet skupin (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 259–266):

1. značilnosti trga, kot so velikost in potencial trga, ustreznost izdelka,
2. stroški, povezani s tem trgom, kot so na primer stroški transporta,
3. sociokulturno okolje, ekonomsko okolje, politično okolje ipd.,
4. davki in carine ter druge uvozne dajatve,
5. razne necarinske omejitve.

Pomen in izbor točnih kriterijev pa sta močno odvisna tudi od izkušenj, virov, znanj in spodobnosti podjetja ter miselnosti njegovega posloводства in zaposlenih. Običajno so najbolj pomembni kriteriji vezani na potencial trga (na primer količinski ali vrednostni, stopnje rasti ipd.), omenjeni kriteriji pa se tudi močno razlikujejo med posameznimi panogami.

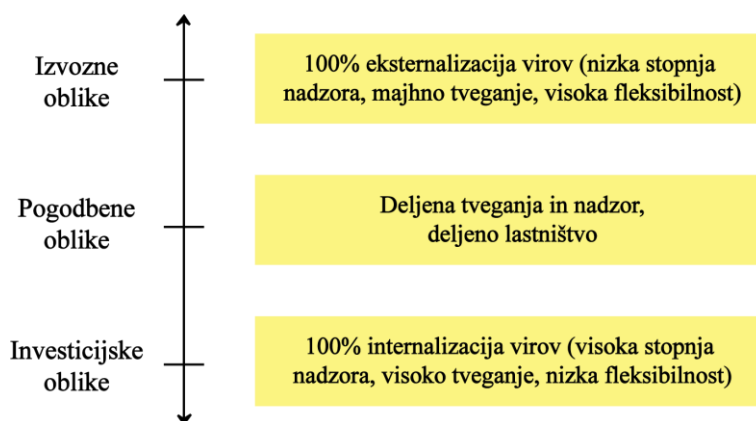
Ko imamo izdelane kriterije, se lotimo iskanja trga z večfazno metodo izbora. Postopoma izločamo trge, ki ne ustrezajo posameznim kriterijem, in tako ožimo izbor, da pridemo do končnega trga, ki zadovoljuje vse izbrane kriterije (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 266–268). Po izboru trga pa se pričakuje, da ključni člani podjetja osebno obišejo državo oziroma trg, ga spoznajo osebno ter začitijo možnosti in nevarnosti ter tako potrdijo ali ovržejo ustreznost izbora.

Ko je podjetje izbralo svoj potencialni tuji trg, mora razmišljati o tem, na kakšen način bo vstopilo. Na odločitev, kako vstopiti na specifični tuji trg, po Keegan in Schlegelmilch (2001, str. 269), vplivajo trije dejavniki:

- koliko virov in kakšne investicije so potrebne za vstop na izbrani tuji trg,
- do kakšnih kapacitet lahko podjetje obvladuje svoje aktivnosti na tujem trgu, in
- koliko znanja lahko proizvajalec pridobi z vstopom na ta trg.

V procesu iskanja primerne strategije vstopa je treba narediti tudi sistematično primerjavo alternativnih oblik vstopa na tuje trge. Podjetje mora poznati možne oblike vstopa, slabosti in prednosti le-teh ter tudi vire, ki so potrebni za načrtovanje in izvedbo posameznih strategij. Osnovne skupine oblik vstopa na tuje trge se med seboj razlikujejo po različnih stopnjah **nadzora**, **fleksibilnosti** in **tveganja** vključenih virov podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 138). To je lepo razvidno na Sliki 3, ki prikazuje splošni pregled različnih strategij vstopa glede na stopnjo kontrole in potrebnih virov. Kot primer lahko iz slike razberemo naslednje: če podjetje noče angažirati ali nima zadostnih virov za aktivnosti na tujem trgu, potem se odloči za izvozno obliko poslovanja, ki jo spremljajo tudi relativno nižje stopnje tveganj in nadzora, a višje stopnje fleksibilnosti v primerjavi s pogodbenimi ter zlasti investicijskimi oblikami poslovanja (Makovec Brenčič et al., 2009). Podjetje se običajno odliči za višjo stopnjo internacionalizacije (več kot izvozna aktivnost), ko vstopa s proizvodom ali storitvijo, pri katerem je rezultat na trgu odvisen od specifičnih lastnosti podjetja (management, znanje, organizacija itn.) (Jaklič, 2000, str. 181).

Slika 3: Klasifikacija treh osnovnih načinov in oblik vstopa na tuje trge



Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, *Mednarodno trženje*, 2003 str. 138.

Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na obliko poslovanja, sodijo na primer: (1) tip proizvodnje, (2) posebnosti proizvodov in (3) njihova namembnost. Ni vseeno, ali je predmet izvoza surovina, polizdelek ali izdelek. Prav tako ni vseeno, ali je surovina kmetijski proizvod, ki je kvarljiv (na primer z vidika transporta) ali nekvarljiv izdelek. Vse to zahteva kontaktiranje različnih skupin možnih kupcev, ki se ločijo po številu, obsegu, finančni moči itd. Ravno tako vpliva poraba blaga, kajti ni enako, ali se blago troši vse leto ali gre za sezonsko blago. Nekateri izdelki se prodajajo nepretrgoma skozi vse leto in v manjših količinah, zato zahtevajo stalno intenzivno obdelavo trgov. Druge vrste blaga se prodajajo na daljše razmake, ciklično, sezonsko, a takrat v večjih količinah, kar spodbuja neposredni izvoz proizvajalnih organizacij. Na primer izvoz strojnih izdelkov je povezan tudi z določenimi spremljajočimi storitvami, kot sta na primer montaža strojev in opreme ter servisiranje tudi po opravljenem izvozu. To zahteva temeljito poznavanje stroke in pokrivanje izobraževalnih aktivnosti za zagotavljanje ustreznega servisiranja. Tu so še zahteve glede posebnega označevanja porekla blaga ter diskriminacijski predpisi držav uvoznic, ki nujno zahtevajo vključevanje trgovinskih organizacij ali drugih parterjev.

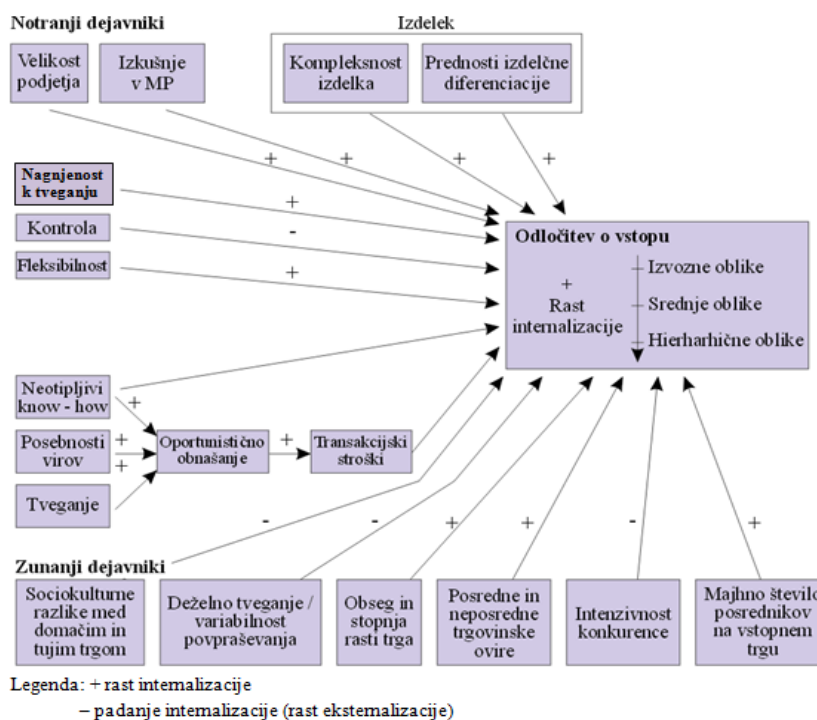
Pri izbiri vstopne oblike in strategije vstopa je izjemno pomembna analiza vseh dejavnikov, ki nanjo vplivajo. Makovec Brenčič et al. (2009, str. 72–76) dejavnike zelo sistematično razvrstijo v naslednje najpomembnejše skupine dejavnikov:

- **notranji dejavniki:** glavna dva dejavnika sta velikost podjetja in izkušnje posloводства v mednarodnem poslovanju. Večje kot je podjetje običajno večji je obseg razpoložljivih virov, ki omogoča večjo intenzivnost internacionalizacije. Ravno tako je z izkušnjami mednarodnega poslovanja, ki pa jih podjetja postopoma pridobivajo, saj se najpogosteje stopenjsko internacionalizirajo;
- **zunanjí dejavniki:**
 - sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom (večje kot so, bolj se nagibamo k zahtevnejšim oblikam vstopa);
 - stopnja tveganja v državi oziroma deželno tveganje (večje kot je tveganje, manj zahtevne oblike vstopa izbiramo);
 - obseg povpraševanja (smiselno je izbirati predvsem oblike, ki imajo visoko stopnjo fleksibilnosti, vendar težava je v angažiranju večje količine virov);
 - velikost in rast trga (podjetje se bo nagibalo k obsežnejšemu nagažiranju virov, v primeru ko bosta trg in njegova intenzivnost rasti večja);
 - neposredne in posredne trgovinske omejitve (na težko dostopnem trgu je smiselno uporabljati pogodbene oblike vstopa, kot so lokalni posredniki. Možne so tudi investicijske oblike, saj lahko podjetje ustanovi tudi lokalno proizvodnjo ali sestavljalnico, še zlasti ko regulative na trgu zahtevajo obsežnejšo modifikacijo izdelka. Zelo pomembno je, kakšna sta obseg in intenzivnost rasti trga, še posebno pri večjih investicijah);

- intenzivnost konkurence (velik obseg virov je smiselno investirati, če je intenzivnost konkurence nizka, razen v primeru, ko želimo zaradi drugih strateških razlogov ohraniti tržni položaj);
- dostopnost členov in oblik tržnih poti (podjetja bodo posegla po lastniških oblikah vstopa v primeru manjšega števila dostopnih oblik tržnih poti ali v primeru slabše razvite drobnoprodajne verige);
- **značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa:** za te dejavnike je pomembno, ali je podjetje nagnjeno k tveganju ali ne. Zelo pomembno je, kako je poslovodstvo podjetja usmerjeno, saj zahtevnejša oblika vstopa predvsem z vidika angažiranja virov prinese tudi večje tveganje;
- **posebnosti t.i. transakcijskih dejavnosti:** t.i. internalizirani viri mednarodnega poslovanja podjetja so običajno nevidni, težko merljivi, težko zamenljivi in posnemljivi. To so mehki nevidni dejavniki kapitala, kot so znanje, posebnosti know-howa, specifične lastnosti zaposlenih človeških virov, sloves izdelka/storitve, posebnosti distribucijskih kanalov itd. Makovec Brenčič et al. (2009, str. 76) trdijo, da zahtevnejša kot je oblika vstopa, več kot je v njej angažiranih virov, večja naj bo stopnja internaliziranih virov, tako mehkih kot trdih dejavnikov, saj podjetju omogoča prednost pred konkurenti in tudi večjo varnost zahtevnejših oblik vstopa.

Zgoraj predstavljeni dejavniki izbora načina in oblike vstopa podjetja na izbrani tuji trg so na sistematičen in celovit način prikazani v Sliki 4.

Slika 4: Dejavniki odločitve podjetja o izboru oblike vstopa



Vir: M. Makovec Brenčič, G. Pfajfar, M. Raškovič, M. Lisjak & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 75.

1.4.1 Izvozne oblike vstopa na trg

Zaradi raznolikosti in prepletenosti možnih načinov vstopa je v literaturi možno zaslediti veliko različnih klasifikacij in razčlenitev. Bennett (1995, str. 59) trdi, da je potrebno uskladiti metode vstopa na tuje trge s skupno strategijo in cilji podjetja. Če se podjetje odloči ohraniti proizvodnjo doma in z lastnim izdelkom vstopiti na tuji trg, je izvoz najbolj primerna strategija. Ta je tudi najobičajnejša in dobro uveljavljena oblika delovanja v mednarodnem poslovanju, ker ne zahteva nobenih naložb v proizvodne kapacitete v tujini in zaradi svoje enostavnosti omogoča hiter vstop na tuje trge in pridobivanje mednarodnih izkušenj (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44).

Nedvomno ima ta način vstopa najmanj vpliva na vsakodnevno delovanje podjetja, spremljajo pa ga tudi relativno manjše stopnje tveganj od ostalih vstopnih oblik na mednarodne trge. Keegan in Schlegelmilch (2001, str. 271) predstavljata dve možnosti izvoza: **posredni** ali **neposredni** izvoz. Odločitev je odvisna predvsem od treh vrst dejavnikov: (1) potrebnih investicij, (2) prisotnosti na trgu in (3) kontrole. V literaturi je možno zaslediti še kooperativni izvoz kot tretjo obliko možnega izvoza. V nadaljevanju predstavljam temeljne značilnosti vsake oblike izvoza posebej.

1.4.1.1 Posredni izvoz

Veliko podjetij se še posebej na začetku svojega mednarodnega poslovanja odloči za najenostavnejšo obliko izvajanja mednarodnih aktivnosti – izvoz (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 271). V tem primeru podjetje nima stika s končnim uporabnikom oziroma kupcem/odjemalcem izdelkov/storitev in ne prevzema nobenih izvoznih aktivnosti zaradi pomanjkanja lastnih virov, kot so kadri, informacije, dostop, prednost domačega trga ipd. (Dubrovski, 2006, str. 187). Običajno drugo izvozno domače podjetje prevzame vse aktivnosti na novem trgu. Glavna naloga je poiskati ustreznega poslovnega zastopnika ali distributerja, ki bo razumel naš izdelek in ima ustrezno mrežo kupcev ali pa je pripravljen razvijati mrežo kupcev. Običajno se je treba dogovoriti, kakšno podporo lahko takšno izvozno podjetje pričakuje od proizvajalca pri izvajanju potrebnih aktivnosti za prodor izdelka na trgu do ciljnih kupcev. Običajno sodeluje pri pridobivanju ustrezne dokumentacije za uvoz in organiziranje logistike. Bistven element je dogovor o cenah izdelkov, kritju stroškov (na primer trženja) in načinu plačila (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 272). Ključna slabost te oblike je izolacija izvoznika od dogajanj na tujem trgu, kar pomeni, da izvoznik nima natančnega pregleda nad cenami, nad odzivom porabnikov in/ali nad učinki promocijskih in drugih trženjskih aktivnosti (Kenda, 2001, str. 157).

1.4.1.2 Neposredni izvoz

Druga možnost pri organiziranju distribucije produktov na tujem trgu je neposredni izvoz, ki nasprotno kot posredni izvoz od proizvajalca zahteva večja kritja stroškov, da pride

izdelek do končnega kupca. Gre za direkten stik proizvajalca/ponudnika izdelka oziroma storitve s kupcem ali s končnim odjemalcem. Med tovrstne oblike izvoza štejemo na primer (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 78–79): fiksirano izvozno nalogo, posebne/samostojne izvozne oddelke, izvozne prodajne družbe, sestrška podjetja/podružnice, prodajo s potniki, izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev in neposredni izvoz ob podpori zastopnikov/zastopstev.

Pri neposrednem izvozu proizvajalec proda proizvod ali storitev neposredno uvozniku ali kupcu s tujega trga brez domačih posrednikov. V zameno pa ima boljšo kontrolo in prisotnost na trgu (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 272). Izvozniki sami izvajajo raziskave in analize trga, urejajo dokumentacijo, iščejo nove transportne kanale in učinkovite trženjske strategije.

Proizvajalec se lahko pri tem odloča med dvema možnostma:

- **direktno zastopanje:** ne pomeni, da izvoznik prodaja izdelek direktno končnemu kupcu, ampak običajno pomeni prodajo grosistu ali trgovcu, ki ima ekskluzivno in popolno vodenje strategije;
- **neodvisno zastopanje:** gre za neodvisne posrednike, kot so agenti ali distributerji, locirani v tujini. (1) **Agenti** v državi uvoznici in v imenu izvoznega podjetja vspostavljajo stike in prodajajo veletrgovcem in trgovcem na drobno (Makovec Brenčič et al., 2003, str. 148). Najpogosteje poslujejo v imenu in za račun izvoznika proti plačilu provizije. (2) **Distributerji** običajno imajo ekskluzivno zastopstvo izvoznega podjetja. Poslujejo v svojem imenu in za svoje delo so plačani z razliko med nakupno in doseženo prodajno ceno.

Na manjših trgih pogosto ni mogoče ali smiselno vzpostaviti direktnega zastopstva zaradi premajhnega prodajnega obrata, ki ne opraviči vseh stroškov. Tudi na večjem tržišču manjši proizvajalec ne more pokriti vseh stroškov z odpiranjem direktnega zastopstva. Če je obseg prometa premajhen, je uporaba samostojnega zastopnika učinkovit način prodajne distribucije. Pri tem pa je iskanje dobrega distributerja ključ uspeha pri izvozu in je lahko tudi pomemben motiv za dejanski vstop na določen trg.

1.4.1.3 Kooperativni izvoz

Vključuje različne vrste dogovorov o sodelovanju z ostalimi podjetji. Gre lahko na primer za posebej oblikovane izvozno-trženjske družbe (angl. *export marketing groups*), ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj (večinoma sorodnih) podjetij, ki so običajno manjša in, ki nimajo dovolj lastnih virov ter izkušenj za samostojen vstop na tuji trg. V mednarodnem poslovanju poznamo naslednje tradicionalne oblike povezovanj: **izvozna združenja** in **konzorciji**. Značilno zanjih je, da delujejo bolj kratkoročno in na strateško omejenih področjih. Zelo pogosto je

delovanje kooperativnih oblik v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 77).

1.4.2 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike vstopa so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in predstavnikom na tujem ciljnim trgu, ki vključuje prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema (Root, 1994). Od izvoznih načinov se ločijo po tem, da so predvsem namenjena prenosu znanj ter spretnosti in da posredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov (Ruzzier & Kešič, 2011, str. 58). Izraz pogodbene oblike izhaja iz dejstva, da temeljijo prenosi proizvodnje brez neposrednih naložb kapitala na pogodbenem razmerju med zainteresiranimi udeleženci poslovanja. Najpogostejše oblike pogodbenih vstopov na tuje trge, ki jih zasledimo v literaturi mednarodnega poslovanja, pa so naslednje:

- **licenčno poslovanje:** gre za sporazum med dajalcem licence in prejemnikom za dodelitev pravic in znanja, ki ima določeno vrednost pod določenimi pogoji. Podjetje, ki je nosilec določene pravice industrijske lastnine, na osnovi licenčne pogodbe dovoli drugi pravni osebi, da opravlja določene dejavnosti ali uporablja know-how (patenti, blagovne znamke, žigi ...) z namenom ohraniti tehnološke prednosti, ker podjetje nima lastne enote v tujini, podaljševanja življenjskega cikla izdelka, političnih tveganj, carinskih omejitev itd. (Ruzzier & Kešič, 2011, str. 58);
- **franšizing:** je sistem trženja blaga in/ali storitev ter/ali tehnologije, ki je zasnovana na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri čemer franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom. Ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizerja, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja trgovsko ime in/ali blagovno znamko in/ali znamko storitve, poslovne in tehnične metode, znanje, sistem postopkov idr (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 159);
- **strateške zveze/zaveze:** so podjetja, ki s sodelovanjem na mednarodnih trgih dosegajo skupne cilje. Značilno je, da nimajo lastniške kooperacije ali pa je ta minimalna. So nekapitalske oblike skupnih vlaganj. Mnogo avtorjev uvršča med te oblike tudi **skupna vlaganja** (angl. *joint ventures*). Gre za zvezo med podjetji, ki so velikokrat bili tekmeči in se odločijo za združitev moči, da omogočijo boljšo pozicijo na mednarodnih trgih. Pri tem morajo usklajevati svoje prednosti in vire za doseganje skupnih ciljev (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 100–103);
- **pogodbena proizvodnja:** podjetje na tujem trgu stopi v pogodbeni odnos s kooperantom kadar zazna bistvene prednosti proizvodnje v tujini ali pa nima dovolj virov za proizvodnjo doma. S tem proizvodno funkcijo prenese na tuji trg, da zniža proizvodne stroške in ostale poslovne funkcije kot so trženje, prodajo distribucijo, poprodajne storitve in R&R, izvaja sam (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 152).

Vsaka od navedenih oblik pogodbenega načina vstopa na mednarodne trge ima svoje specifične značilnosti ter spremljajoče prednosti in slabosti. Za lažjo orientacijo v Tabeli 4 izpostavljam glavne prednosti in slabosti posamezne pogodbene oblike mednarodnega poslovanja.

Tabela 4: Primerjava prednosti in slabosti posameznih pogodbenih oblik poslovanja

Oblika	Prednosti	Slabosti
Licenciranje	<ul style="list-style-type: none"> • Ni stroškov postavitve lastne podružnice ter drugih zagonskih stroškov. • Ni carin in drugih vstopnih ovir. • Smiselna oblika, ko se podjetja soočajo s premajhni, preveč tvegani ali preveč oddaljeni trgi ter z drugimi omejitvami virov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevarnost, da se prejemnik licence ne prilagaja spremembam trga. • Dajalcu licence ne omogoča razvoja trga. • Lahko se ustvari konkurenta. • Tveganje za podcenitev prodajnega potenciala proizvoda.
Franšizing	<ul style="list-style-type: none"> • Podjetju omogoča, da se hitro razvija brez velikih virov in investicij. • Možno brez (velikega/ustreznega) poznavanja tujega lokalnega okolja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Težko je izbirati ustrezne franšizojemalce. • Težko je nadzorovati specifična sredstva. • Možnost ustvariti konkurenta. • Prenos sredstev v različna nacionalna in kulturna okolja je otežen.
Strateška zavezištva	<ul style="list-style-type: none"> • Prvi korak za dolgoročno sodelovanje in povezovanj. • Omogoča doseganje konkurenčne prednosti. • Partnerji ostanejo neodvisni subjekti. • Priložnost spoznati/testirati partnerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zgrešen cilj/smisel ustanovitve povezave. • Nevarnost, da partnerjevih ciljev in motivacij ne razumemo. • Možnost izpostavitve slabosti (partner jih lahko kasneje izkoristi). • Skriti administrativni stroški nadzora in vzpostavitve.
Druge pogodbene oblike	<ul style="list-style-type: none"> • Večinoma kratkoročne narave. • Delitev dobičkov, določenih v pogodbi. • Omogoča učinkovito uporabo virov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oteženo pridobivanje plačil. • Stalna pogajanja glede novih oblik sodelovanja in pogodb.

Vir: M. Ruzzier & D. Kešič, Izzivi mednarodnega poslovanja, 2011, str. 61.

1.4.3 Investicijske oblike

Zadnji način vstopa so investicijske oblike, kjer podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu ter se dolgoročno kapitalsko zaveže določenemu tujemu trgu. Z investiranjem v (proizvodne) obrate želi podjetje torej zagotoviti učinkovit nadzor nad poslovanjem in s tem svojo konkurenčno prednost. Investicija v tujini je posebej primerna, kadar ima podjetje številne podružnice v tujini in želi koordinirati njihovo poslovanje oziroma kadar lahko z nastalo mednarodno mrežo izrabi sinergije iz

naslova tehnologij, proizvodnih zmogljivosti in/ali intelektualne lastnine (Kenda, 2001, str. 204).

Podjetja se poleg neposrednih vlaganj v obliki gradenj obratov odločajo tudi za odkupe in pripojitve obstoječih podjetij, kar jim zagotavlja:

- takojšen dostop do tržišča in distribucijske mreže,
- dostop do novih tehnologij in zaščiteneh pravic industrijske lastnine, in
- diverzifikacije poslovnih aktivnosti in agresivne tržne strategije.

Izbira ustrezne naložbene lokacije in oblike naložb v tujini je ključen člen v procesu internacionalizacije poslovanja podjetja v okviru investicijskih oblik mednarodnega poslovanja. Motivi za tuje neposredne naložbe se lahko nanašajo na izkoriščanje stroškovnih prednosti okolja tuje države (izraba virov) ali na izkoriščanje tržnega potenciala države (tržno usmerjene naložbe), kar vse vodi k osnovnemu motivu dobičkonosnosti (Jurše, 1999, str. 277–280). Če se podjetje odloči za investicijo v podjetje v tujini, ima pri višini kapitalske udeležbe več možnosti. Čim naložbenik doseže več kot 10 % glasov v neki pravni osebi v tujini, imenujemo to afiliacija matične družbe, saj se smatra za tujo neposredno naložbo in ne več portfeljsko naložbo. Kenda (1999, str. 205) navaja tri oblike afilicij:

- pridružena družba, v kateri ima mednarodna družba manjšinski delež (največ 50 % glasov);
- podružnica, v kateri ima mednarodna družba vsaj 60 % glasov in neposredno kontrolo;
- skupna naložba, ki nastane, ko dve matični podjetji ustanovita novo pravno osebo, v kateri imata skupen lastniški delež.

Glede na izvedbo poznamo tri oblike tujih neposrednih investicij, in sicer (Kenda, 2001, str. 209–211):

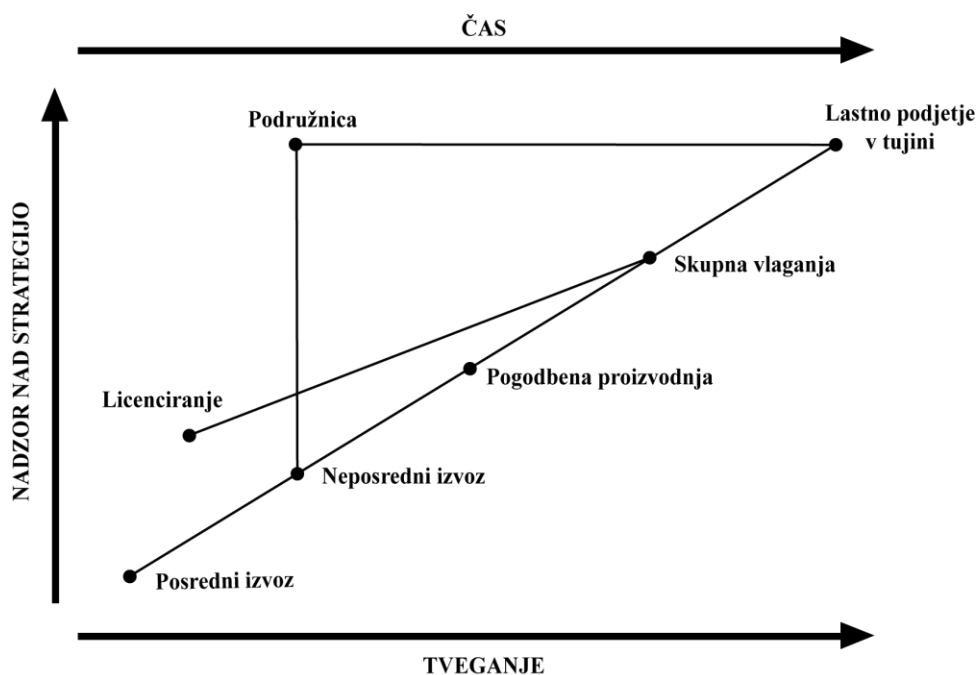
- **ustanovitev lastnih proizvodnih kapacitet:** predstavlja eno od najtežjih oblik vstopa, ker zahteva veliko virov in predstavlja tudi veliko tveganje za podjetje. Podjetje samo nosi vse stroške razvoja in oskrbovanja tujega trga, obenem pa razpolaga s celotnimi prihodki od prodaje proizvodov ter ima dejanski nadzor nad poslovanjem in udeležbo v upravljanju obratov v tujini. Namen tega je, da v največji meri izkorišča tržni potencial, pri tem pa se izpostavlja številnim tveganjem, od političnih, finančnih in drugih. Glavni razlogi za tovrstne naložbe so (Jurše 1999, str. 287): (1) visoki transportni stroški do tujega tržišča, (2) uvozne carine, ki vplivajo na previsoko ceno in nekonkurenčnost na tujem trgu, (3) pospeševanje nakupa domačih izdelkov, (4) nižji proizvodni stroški (cenejša delovna sila, vladne spodbude, subvencije). Pri tovrstnih odločitvah je iz različne literature razvidno, da je najpomembnejše, da

podjetje razpolaga s sposobnim kadrovskim potencialom, ki ima ustrezno upravljavsko znanje, ki ga je mogoče prenesti ali organizirati v tuji državi.

- **nakup obstoječega podjetja:** podjetje se odloči za tovrstne investicije z namenom, da hitro pridobi nadzor nad podjetjem v tujini in mu tako ni treba iskati delovne sile, pridobi obstoječo tehnologijo, blagovne znamke in, kar je velikokrat najpomembnejše, pridobi distribucijske kanale ter prodajne poti. Pri tem pa mora poznati vsa bremena in slabosti, ki jih podeduje, zaradi katerih je podjetje na prodaj (Kenda 2001, str. 210–211);
- **skupna vlaganja** (angl. *Joint ventures*): pomenijo lastniško udeležbo dveh ali več partnerjih pri skupnem, na novo ustanovljenem podjetju, ki bo partnerjem zagotavljalo izpolnitev skupnih interesov. Vsak od partnerjev prispeva svoj delež v obliki posebnih veččin, denarja, zemljišč oziroma pravic. Ta oblika sodelovanja je v porastu predvsem zaradi hitrih sprememb v tehnologiji, telekomunikacijah in vladnih politikah, kar pomeni, da bi podjetje samo le težko izrabilo vse priložnosti, ki so na voljo (Kenda, 2001, str. 211). Prepoved vstopa z lastnim podjetjem zaradi predpisov lokalnih oblasti je tudi eden izmed razlogov za sklepanje tovrstnih povezav. Iz tega sledi, da je pravna ureditev tujih naložb države tisti mehanizem, ki pomembno vpliva na izbiro strategije vstopa mednarodnega podjetja na trg v določeni državi.

Za konec lahko na Sliki 5 še enkrat strnjeno vidimo razvoj in soodvisnost zgoraj opisanih strategij in oblik vstopa na tuja tržišča glede na tveganje, časovni okvir in stopnjo nadzora nad strategijo ter aktivnostmi na izbranem tujem trgu.

Slika 5: Razvoj in soodvisnost strategij vstopa na tuje trge



Vir: Povzeto in prirejeno po F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets*, 1994, str. 145.

1.5 Kultura kot temeljni dejavnik uspeha internacionalizacije

Prečkanje meje svoje države običajno zahteva spremembo v načinu delovanja, predvsem zaradi spremenjenega okolja (in njegovih značilnosti), ljudi in kulture (Cateora & Graham, 2002, str. 324). Kot izpostavlja Hofstede (1994, str. 1) v svojem slavnem citatu 'bistvo mednarodnega poslovanja je kultura' (angl. *the business of international business is culture*), kultura ne vzpostavlja le kriterijev za vsakdanji posel, ampak postavlja tudi splošne okvire vedenja in motivacije ljudi. Tudi vodstvo podjetja je vedno podvrženo družbenim normam in ne moremo kar zbežati od jezika, političnih in družinskih vezi ali religioznega ozadja. Zato se način vsakodnevnega poslovanja močno razlikuje na recimo Japonskem ali v ZDA. Na osnovi raznih študij so Severne Američane opredelili kot individualiste, Japonce kot v konsenz usmerjene in pripadne skupini ter Evropejce iz severnega in centralnega dela kot usmerjene v elitizem in hierarhijo (Cateora & Graham, 2002). To so stereotipi, ki prikazujejo kulturno različnost, ki se običajno manifestira v poslovni praksi. Pri poslovanju pa stereotipov ne smemo direktno aplicirati na svoje poslovne partnerje, ker so posamezni osebki, ki imajo izoblikovan lasten sistem vrednot in delovanje, zato moremo dati veliko pozornost njegovemu prilagajanju.

Cateora in Graham (2002, str. 325) trdita, da je za uspešen posel potrebno poznavanje poslovne kulture, managerskih običajev in poslovnih metod v državi, kjer želimo širiti poslovanje, ter sposobnost spreminjati in se prilagajati novim zahtevam. Če je trg fleksibilen pri sprejemanju drugačnosti v načinu razmišljanja in delovanja, lahko ustaljen način poslovanja še prinese zadovoljive rezultate. Na poti pa so neizbežne ovire, ki jih lahko rešujemo ob pomoči ustreznih poslovnih partnerjev, ki razumejo našo delovanje in na pravi način uvajajo drugačnost na svojem trgu. Prilagajanje je torej ključni element v mednarodnem poslovanju.

Bistvene elemente, ki sestavljajo kulturo, prikazuje Slika 6. Vidimo lahko, kaj je tisto, kar je treba upoštevati ter se prilagoditi, kljub temu da je običajno nezavedno in nevidno, je pa jedro, ki se manifestira skozi višje plasti kulture in poganja celotno družbo. Zagoršek (2004) trdi, da je usklajenost med vrednotami in normami pomembna za stabilno delovanje družbe.

Slika 6: Koncept večplastnosti kulture



Vir: H. Zagoršek & M. Štemberger, *Kultura in njen vpliv na podjetje*, 2005, str. 4.

Z vidika primerjav med različnimi nacionalnimi kulturami se pogosto poslužujemo različnih kulturnih tipologij, med katerimi bi želel najprej izpostaviti delo nizozemskega antropologa in kulturologa Geerta Hofstedeja, ki velja za pionirja na področju medkulturnega raziskovanja v družbenih vedah. Njegova raziskava je namenjena raziskavi ravni kulture ali nacije. V njej so opisane medkulturne razlike, njena izvedba pa je možna le, če imamo vsaj dve kulturi, ki jih med seboj primerjamo (Hofstede, 2001, str. 216). Sprva je oblikoval model štirih dimenzij, danes pa imamo razširjen model šestih dimenzij, ki se merijo v obliki indeksov in vključujejo (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 280–282):

- **odmik moči** (angl. *Power distance*). Se nanaša na stopnjo enakosti oziroma neenakosti ljudi v družbi. Večji odmik moči pomeni večje razlike v enakosti ljudi, predvsem v materialnem in političnem smislu ter pravicah;
- **izogibanje negotovosti** (angl. *Uncertainty avoidance*). Stopnja, do katere so družba, organizacije ali skupine pripravljene sprejemati negotovost ter slediti družbenim normam, pravilom in postopkom za zmanjšanje nepredvidljivih dogodkov v prihodnosti;
- **individualizem/kolektivizem** (angl. *Individualism/collectivism*). Nanaša se na stopnjo, do katere se ljudje v skupini/družbi obnašajo kot posamezniki in zasledujejo predvsem lastne interese (individualizem) ali se vedejo kot del skupine, ki v ospredje postavlja svoje skupne interese;
- **moškost/ženskost** (angl. *Masculinity/femininity*). Visoka stopnja moškosti pomeni prevladovanje t.i. *moških vrednot*, med katere sodijo kariera, status, ugled, moč, denar, konkurenca in dosežki. Za nizko stopnjo moškosti je značilno prevladovanje t.i. *ženskih*

vrednot, ki so medosebni odnosi, družina, solidarnost, sočutje, skrb do okolja, in kakovost življenja;

- **dolgoročno/kratkoročno usmerjenost** (angl. *Long-term/short-term orientation*). Dolgoročno usmerjene kulture dajejo večjo pomen na dolgoročnih koristi, trajnostnega razvoja, odrekanja, vztrajnosti in varčevanja. Kratkoročno usmerjene kulture poudarjajo pomen sedanjosti ter maksimizacijo koristi v sedanjosti;
- **razvajanje/odrekanje** (angl. *Indulgence/restraint*). Ta dimenzija govori o tem, ali kultura dovoljuje enostavno in hitro zadovoljitev osnovnih in naravnih človekovih nagonov v zvezi z življenjskimi užitki in zabavo. V kulturi z visoko stopnjo odrekanja se potreba po zadovoljitvi potreb zatre in se jo regulira s strogimi družbenimi normami (The Hofstede Centre, 2016a).

Zanimivo si je pogledati, kako razlikujejo kulturo med državami v okviru projekta GLOBE (oziroma angl. *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*), ki ga je vodil ameriški profesor J. House. Nadgradil in razširil je Hofstedejevo raziskavo in velja za eno največjih in najboljšežnejših večkulturnih raziskav na svetu. Osnovni namen raziskave GLOBE je bil proučiti povezave med nacionalnimi in organizacijskimi kulturami ter vodstvenimi vedenji oziroma praksami. Projekt ima v osnovi dva cilja (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004, str. 11):

- ugotoviti, kateri so vidiki vodenja in poslovne prakse pri različnih kulturah, in
- predstaviti specifične razlike vodenja in poslovne prakse ter ugotoviti, kakšna je njihova učinkovitost.

Raziskava projekta GLOBE prvotni petdimenzionalni tipologiji Hofstedeja dodaja še štiri dodatne dimenzije ter tako razlikuje kulturo glede na devet temeljnih dimenzij. Poleg tega velja izpostaviti, da je najverjetneje glavna dodana vrednost projekta v tem, da meri dva različna vidika dimenzij, in sicer (1) vidik vrednosti (kaj je pomembno v neki kulturi) ter (2) vidik praks (kaj se dejansko izvaja v neki družbi). Uporabljene dimenzije so (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 283–286):

- **odmik moči** (angl. *Power distance*): stopnja, ki odraža pričakovanje posameznikov v skupini za enakomerno porazdelitev moči;
- **izogibanje negotovosti** (angl. *Uncertainty avoidance*): podoben pomen, kot velja za Hofstedejevo tipologijo;
- **usmerjenost v ljudi** (angl. *Humane orientation*): je stopnja, do katere kolektiv oziroma skupina spodbuja in nagrajuje posameznike za radodarnost, altruizem, prijaznost, poštenost in sočutje do drugih;
- **družbeni kolektivism** (angl. *Collectivism I/Between group collectivism*): stopnja, do katere organizacijske ali družbene prakse spodbujajo in nagrajujejo kolektivno porazdelitev virov in skupnih aktivnosti;

- **kolektivizem znotraj skupine** (angl. *Collectivism II/Within group collectivism*): je stopnja, do katere posamezniki izražajo zvestobo, pripadnost, ponos do svojih organizacij ali družin;
- **odločnost** (angl. *Assertiveness*): je stopnja, ki izraža odločnost, proaktivnost dominantnost posameznikov v odnosih z drugimi;
- **enakopravnost med spoloma** (angl. *Gender egalitarianism*): je stopnja, ki prikazuje izenačenosti med spoloma v družbi, kolektivu, oz. organizaciji;
- **usmerjenost v prihodnost** (angl. *Future orientation*): je stopnja, ki prikazuje mero koliko je kolektiv usmerjen v spodbujenje vedenj, ki so usmerjena v prihodnost, kot na primer odrekanja in naložbe v prihodnost, odlogi nagrad ter koristi in načrtovanja;
- **usmerjenost v uspešnost** (angl. *Performance orientation*): je stopnja, ki prikazuje v kolikšni meri je kolektiv usmerjen v spodbuje in nagrajevanje posameznikov v skupini za njihovo uspešnost, dosežke in izboljšanje.

Cateora in Graham (2002, str. 127) navajata usmeritve glede adaptacije na novo okolje, in sicer podajata deset temeljnih kriterijev za vse tiste, ki bi radi sodelovali s posamezniki, podjetji ali z oblastmi v tuji državi, in sicer: (1) tolerantnost, (2) fleksibilnost, (3) ponižnost, (4) pravica/poštenost, (5) sposobnost prilagoditi se različnemu ritmu, (6) radovednost/interes, (7) poznavanje države, (8) všečnost drugih, (9) sposobnost medsebojnega spoštovanja ter (10) sposobnost integrirati sebe v novo okolje.

Pomemben je tudi model antropologa Edwarda T. Halla (1976), ki je vpeljal koncept *kontekstnosti kulture*. Proces komuniciranja je povezal z uporabo miselnih zvez, s katerimi si prejemnik razloži vsebino, način in pomen komunikacije. Tabela 4 lepo prikazuje izbrane razlike med **nizko kontekstno** (angl. *Low-context culture*) in **visoko kontekstno** (angl. *High-context culture*) kulturo. Za prvo je značilno manjše število miselnih zvez pri komuniciranju, ker so sporočila jasna, eksplicitna in nedvoumna ter je večina informacij izražena v besedah in njihovem pomenu. Za visoko kontekstne kulture pa je značilno veliko število miselnih zvez in najpomembnejše je poznavanje konteksta oddajnika, saj so informacije veliko bolj implicitne. Zaradi tega je za dodatno razumevanje treba upoštevati še neverbalno komunikacijo, družbeni položaj govorca, pomen simbolike in zgodovinskega konteksta (Makovec Brenčič et al., 2009).

Tabela 5: Primerjava izbranih značilnosti nizko in visoko kontekstnih kultur

Značilnost	Nizko kontekstualna kultura	Visoko kontekstualna kultura
Narava informacij	eksplicitna	implicitna
Odnosi	formalni, transakcijski	prijateljski, dolgoročni
Prostor in okolje	nevtralen prostor, zasebnost	prepletanje poslovnega in zasebnega
Odnos do časa	monokronost (čas je denar)	polikronost (kolikor časa je potrebno)
Pogajanja	kratka, vsebinska	dolga, prijateljska
Vrste pogajanj	konkurenčno pogajanje	prijateljsko "barantanje"
Vrste dogovorov	pisni	ustni ali pisni
Hierarhija	ni jasno razvidna	zelo jasna
Skupina	člani znotraj skupine se težko medsebojno ločijo	člani znotraj skupine se zelo lahko medseboj ločijo
Pomen odvetnikov	velik	manjši

Vir: M. Makovec Brenčič, G. Pfajfar, M. Rašković, M. Lisjak & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 289, tabela 8.2.

Potrebno pa je še vedeti, da se kultura ne pojavlja samo na nacionalni ravni, temveč na številnih drugih ravneh. Te so (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 293–294):

- transnacionalna kultura: presega nacionalne meje posamezne države,
- nacionalna kultura: predstavlja identiteto in kulturno pojavnost nekega naroda,
- panožna kultura: je značilna za neko panogo,
- poklicna oziroma profesionalna kultura: se nanaša na posebno kulturo, ki je značilna za posamezen poklic,
- organizacijska kultura: je kultura, ki se oblikuje na ravni posamezne organizacije, in
- subkultura: je kultura posamezne družbene skupine, ki ni del t.i. prevladujoče kulture.

Preden vstopamo v mednarodno poslovanje, je pomembno zavedati se, da bo zagotovo prišlo do razlik med ustaljenim delovanjem podjetja in novimi zahtevami vstopajočega trga. Ne glede na to, kako uspešno je podjetje, se vselej sreča s kulturnim šokom ob vstopu na novi trg. Proces obvladovanja kulturnih razlik lahko v splošnem razdelimo na štiri posamezne korake, in sicer (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 296–298):

- **zaznavanje in prepoznavanje.** Gre za izkušnje v stiku z drugimi kulturami, za zaznavanje in prepoznavanje njihovih značilnosti, sestavin ter vzorcev vedenja. Da se spozna kulturo, ki se jo predhodno prouči iz izvedenih raziskav, je treba državo obiskati in spoznati ljudi ter okolje;

- **zavedanje in ozaveščanje.** Pomeni nadgradnjo in nadaljevanje zaznavne izkušnje z drugo kulturo. V tej fazi se postane dovzeten za razlike, se jih razume kot drugačne in enakovredne;
- **odločitev.** Fazi zavedanja in ozaveščanja kulturnih razlik sledita premislek ter odločitev o načinu interakcije z drugo kulturo, stopnji prilagoditve naše interakcije, vedenja in aktivnosti. V tem koraku avtorja Schneider in Barsoux (1997) opredeljujeta tri osnovne strategije odločitve: (1) **ignoriranje kulturnih razlik:** zavestna odločitev zaradi premalo znanja o določeni kulturi. V tem primeru se tvega velike posledice. (2) **Minimiziranje kulturnih razlik:** podjetje se zaveda pomembnega vpliva kulture na poslovanje, vendar razlike dojema predvsem kot motnjo za učinkovito poslovanje, zato želi podjetje razlike minimizirati, omejiti oziroma izolirati ter tako zmanjšati tveganje. (3) **Koristna uporaba kulturnih razlik:** gre za dejansko upravljanje s kulturnimi razlikami, iskanje potencialnih sinergij ter črpanje različnih virov konkurenčne prednosti iz omenjenih razlik. Pri tem gre za iskanje ravnotežja med doseganjem globalne učinkovitosti (skozi standardizacijo) ter lokalne odzivnosti in fleksibilnosti (lokalna adaptacija);
- **ukrepanje.** Gre za dejansko akcijsko izvedbo, odločitve, ki se lahko kažejo v načinu komunikacije, sklepanja dogovorov, načinu pogajanj, stopnji prilagoditve ali standardizacije elementov trženjskega spleta itn.

V tem delu se mi poraja zelo pomembno vprašanje, kako kulture in kulturne razlike vplivajo na izbor vstopne strategije. Posamezne vstopne oblike na tuje trge se med seboj razlikujejo predvsem po treh dimenzijah: po stopnji nadzora, stopnji tveganja in stopnji fleksibilnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Ko govorimo o kulturnih razlikah, moramo izpostaviti tudi koncept t.i. **kulturne razdalje** (angl. *culture distance*), ki jo Quer, Claver in Rienda (2007) opredeljujejo kot stopnjo razlik med kulturami na osnovi tega, kako posamezniki iz različnih kultur ali držav različno dojemajo določene vzorce vedenja, ki vplivajo na možnost prenosa delovnih praks in običajev iz ene države v drugo. Ta koncept so številni avtorji povezali z vidikom tveganja kot ene izmed osnovnih dimenzij odločitev o vstopnih strategijah. Načeloma velja, da večja kulturna razdalja pomeni višje stopnje tveganj. Makovec Brenčič et al. (2009, str. 298) izpostavljajo, da nekateri avtorji (na primer Randoy & Dibrell, 2002; Pak & Park, 2004) višjo stopnjo kulturne razdalje povezujejo z nižjimi stopnjami internaliziranih virov ter z odmikom od povsem investicijskih vstopnih oblik k skupnim vlaganjem ali pogodbenim oziroma izvoznim oblikam. Izpostavljeni so tudi večja potreba po fleksibilnosti in delitev tveganj z lokalnimi partnerji ter pomen prilagajanja izdelkov in storitev specifikam lokalnega trga. Zame je pomembno še to, kot navajajo Makovec Brenčič et al. (2009), da nekateri avtorji dokazujejo, da ravno višja stopnja kulturne razdalje (tveganja) onemogoča iskanje ustreznega lokalnega partnerja, prenašanje znanja in veščin ter usklajevanje procesov, praks in ljudi. Zato lahko višja stopnja kulturne razdalje pomeni višjo stopnjo zavzetosti in internalizacije virov, kar pomeni premik k bolj hierarhičnim vstopnim oblikam.

Za konec lahko strnemo, da kultura vstopnega trga močno vpliva na to, kako bo podjetje vstopalo na ta trg in kakšne rezultate bo doseglo, močno pa vpliva tudi na oblikovanje in izvajanje trženjskega spleta v okviru t.i. temeljne dileme na področju mednarodnega trženja, vezane na vprašanje standardizacije oziroma adaptacije trženjskih strategij na mednarodnih trgih (Schmid & Kotulla, 2011). Poznavanje kulture, kulturna razdalja in trenutne danosti ter zmožnosti podjetja bodo vodstvu osnova za odločanje o vstopni strategiji na tuji trg. Razumevanje in prilagajanje različni kulturi trga pa bo pomagalo pri doseganju boljših rezultatov.

1.6 Tveganja pri vstopanju na tuje trge

Poslovanje v tujini je brez dvoma bolj tvegano kot poslovanje na notranjem trgu. Podjetje je z vstopom na mednarodni trg izpostavljeno manjšemu vpogledu v politično, ekonomsko in pravno ureditev države. Dodatni razlogi za tveganje so še daljše razdalje med kraji, višji stroški prevoza, večja nevarnost poškodovanja ali uničenja tovora zaradi kompleksnejših oblik transporta (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 114).

Stopnja tveganja je povezana tudi z obliko vstopa na trg in vpliva na proces strateškega odločanja ter posledično tudi na poslovni uspeh podjetja. Oblike vstopa, za katere je značilna visoka stopnja tveganja, običajno zahtevajo obsežne raziskave in planiranja (Evans, Treadgold, & Mavondo, 2000, str. 170). Podjetja na mednarodne trge vstopajo na različne načine. Najpomembnejše razlike so v stopnji vključenosti v mednarodne aktivnosti in s tem v možnosti nadzora ter stopnji tveganja. Bolj kot je podjetje vključeno v mednarodne aktivnosti (višja stopnja vključenosti), večja je njegova možnost nadzora in posledično je tveganje zaradi uporabe večjega obsega virov večje.

Trtnikova (1999, str. 38) je v raziskavi za Slovenska podjetja izpostavila različne ovire, s katerimi se srečujejo ob vstopu na tuje trge. Med pomembnejšimi so pomanjkanje kadra, znanja in informacij ter različne vrste tveganj. Velike težave nastajajo predvsem zaradi pomanjkanja znanja v tehniki mednarodnega poslovanja, vstopa na trg, pravno-administrativnih postopkih, oblikovanja distribucijskih poti, uveljavitve blagovnih znamk, poznavanju davčnega in pravnega okolja, upravljanja in nadzora enot v tujini ter drugo. Načeloma morajo razlogi, ki govorijo v prid internacionalizaciji, prevladati nad tveganji. Vendar to še ni dovolj. Podjetje mora biti pripravljeno za vstop na nove tuje trge in za to izpolnjevati potrebne pogoje. Eden od glavnih pogojev so ustrezne vrste konkurenčnih prednosti pred tekmeci na ciljnem trgu. To se nanaša predvsem na dejstvo, ali ponujeni izdelki in storitve ustvarjajo dodano vrednost za stranke (tj. posebno, po možnosti edinstveno korist). Le tako bodo lahko izdelki in storitve na novem trgu uspešni. Naslednja pomembna točka je razpoložljivost potrebnih virov in kompetenc (na primer finančna sredstva, poznavanje trga, izkušnje z internacionalizacijo). Omejena razpoložljivost virov, pomanjkanje izkušenj v tujini, odsotnost poslovne mreže ter s tem povezano višje tveganje internacionalizacije predstavljajo velike izzive za MSP, zato je poslovanje v tujini pogosto

mogoče uresničiti le v sodelovanju z drugimi podjetji. Bistvenega pomena je tudi nedvoumna opredelitev uprave za mednarodno poslovanje. To je potrebno zato, da lahko ta korak izvedemo s potrebno zavzetostjo, potrpežljivostjo in z jasno zavezo.

Podjetja pri vstopu na nove trge marsikaj preseneti in vedno se srečajo z določenimi tveganji ali bodo dosegli zastavljene cilje. Makovec Brenčič et al. (2009, str. 115) tveganja razdelijo v tri osnovne skupine:

- **deželno tveganje**, ki zajema ekonomske, politične, pravne, finančne in družbene vidike, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Na deželno tveganje vplivajo različne oblike okolij, in sicer:
 - politično okolje, ki predstavlja vojne, politične konflikte, terorizem, odvzem lastniških pravic, korupcijo, monetarne ukrepe itd.,
 - makroekonomsko okolje, ki predstavlja ekonomski okvir delovanja podjetja, zato je izrednega pomena, da država gostiteljica zagotovi, da je makroekonomsko okolje stabilno,
 - pravno okolje; za podjetje, ki nastopa na mednarodnem trgu, je pomembno, da pozna področje intelektualne lastnine, ekologije, protidumpinške zaščite, področje carine, davkov, dvojne obdavčitve, regulacije cen itd.;
- **finančno tveganje**, gre za tveganje, ki se pojavi zaradi nepričakovanih sprememb vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev. Ta tveganja so cene dobrin, obrestna mera, devizni tečaj,
- **poslovno tveganje** ali z drugo besedo imenovano tudi operativno tveganje, se nanaša na vse aktivnosti in procese delovanja podjetja na tujem trgu. Med najpogostejše primere tovrstnega tveganja pa uvrščamo na primer tveganja pravilne priprave dokumentacije, manipulativna tveganja, prevozno zavarovanje, prevozna tveganja, trženjske napake itd.

Podjetja so pogosto pozorna le na prvi dve kategoriji in zanemarijo zadnji dve, ki sta prav tako zelo pomembni za uspešno poslovanje. Zanimivo pa si je pogledati tudi, katere so po izkušnjah vodij predstavništev slovenskega gospodarstva v tujini najpogostejše težave, s katerimi se podjetniki srečujejo pri poslovanju oziroma vstopu na nove trge (Petavs, 2010):

- pomanjkanje slovenskih managerjev, ki bi bili pripravljene delati dlje časa v tujini (vsaj štiri leta), zaradi tega se podjetja odločajo za naložbe v bližnjih državah,
- pomanjkanje zaupanja v drugo poslovno kulturo (strah pred prevaro, neizpolnjevanjem pogodb ipd.),
- financiranje naložbe,
- velike vstopne ovire, kot so homologacije, standardi kakovosti, regulativa agencij (denimo za telekomunikacije),

- težave nastopijo pri uveljavitvi oziroma branju t.i. drobnega tiska. Tu ne gre le za roke izvedbe, nepredvidene dodatke k natisnjeni ceni in nesporazume pri tolmačenju ponudbe. Veliko težav se pojavi tudi zaradi lokalnih »despotizmov«, saj občasno lokalni veljaki po svoje tolmačijo nacionalno zakonodajo,
- težave so tudi pri dobavah surovin in polizdelkov, ki zamujajo, medtem ko je slovenski proizvajalec vezan na časovni rok,
- težave so pri lokalni delovni sili, ki nujno potrebuje dodatno izobraževanje,
- ovira je nerazumevanje lokalnega jezika.

Iz tega lahko povežemo, da so tveganja povezana tudi z nepredvidljivimi napakami, ki jih v podjetju delajo zaradi različnih dejavnikov. Izpostavil bi še najpogostejše napake, ki jih navaja Vidko Filipič na podjetniškem portalu in jih delajo slovenska podjetja pri prodoru na ruski trg (Petavs, 2010):

- vstopajo nepripravljena, ne vedo, kako bi se lotila prodora na tuji trg, ne vedo, kakšne so njihove konkurenčne prednosti in s katerimi izdelki bi vstopila na ruski trg,
- podjetniki mislijo, da je slovenski izdelek najboljši in ni potrebna proaktivnost pri trženju,
- nepoznavanje konkurence in
- pomanjkanje vztrajnosti.

Rad bi še dodal, da je Slovenija v svetu neprepoznavana, zato morajo naša podjetja vložiti še toliko več truda, da tuji trg prepozna slovenski izdelek in ga sprejme. Pri tem pa si ne smejo privoščiti napak, zato so zelo pomembne dobra informiranost, previdnost, skrbno načrtovan vstop, še posebej pa je treba ustrezno zavarovati plačila.

1.7 Posebnosti internacionalizacije majhnih in srednje velikih podjetij

Ko govorimo o internacionalizaciji, se ocenjuje, da je majhnost MSP pomembna hiba pri mednarodnih aktivnostih, ker je slednja v večini primerov povezana z razpoložljivostjo virov za delovanje, ki vpliva na odločitve o vstopu na tuje trge ter doseganju višjih stopenj in oblik internacionalizacije (Westhead, Brinks, Ucbasaran, & Wright, 2002). Splošno mnenje je tudi, da je za večja podjetja vstop na tuje trge lažji in da dosega višje stopnje internacionalizacije. Ruzzier in Kesič (2011, str. 46–47) navajata, da imajo MSP tudi določene prednosti. Taka primera sta možnost delovanja na t.i. nišnih trgih ali v tržnih nišah in uporaba specifičnih prednosti, ki jih lahko nadomestijo hibe majhnosti. Prednosti sta strnila v naslednjih točkah:

- visoki standardi in individualizirani izdelki/storitve ob ohranjanju fleksibilne strukture cene,
- fleksibilnost prek koncentracije odločanja in hiter odzivni čas ter pretok informacij,

- spontana možnost prilagajanja spremenjenim tržnim razmeram in potrebam kupcev in
- zmožnost obvladovanja prekomerne birokracije, osebna komunikacija.

Glavne omejitve MSP za izvajanje mednarodnega poslovanja poleg pomanjkanja vseh vrst virov so še:

- otežene možnosti plačila visoko kompetentnih posameznikov in možnosti kariernih napredovanj,
- usmeritev managementa v dnevne aktivnosti in pomanjkanje strateške usmerjenosti ter
- omejene možnosti za izbiranje lokalnih informacij.

Rezultati raziskav o dejavnikih odločitev, povezanih z internacionalizacijo MSP, kažejo na različnost pristopov k internacionalizaciji teh podjetij. Osrednji sklop dejavnikov je povezan z ambicijami MSP, da izboljšajo svojo konkurenčnost, ki temelji na neposrednih ekonomskih parametrih, kot sta tržni delež in stroški. Nekatera MSP pa k internacionalizaciji vodi tudi drugi sklop dejavnikov, ki je bolj povezan s strateškimi usmeritvami MSP. Ti so (Pušnik & Rebernik, 2006, str. 73):

- dostop do mednarodnih kompetenc in virov (tehnologije, znanja oziroma angl. *know-how*),
- dostop do mednarodnih poslovnih odnosov (vključno s skupnimi R&R in inovacijami), in
- dostop do kapitala.

Ruzzier in Konečnik (2007, str. 46) nadalje navajata, da je podjetnik v literaturi široko priznan kot najpomembnejša določljivka pri internacionalizaciji MSP. Njegova vloga kot glavnega odločevalca je osrednjega pomena pri določanju domače in mednarodne strategije in vedenja podjetja. Podjetnik je tisti, ki odloča o začetku, koncu ali povečanju mednarodnih aktivnosti ter strateških odločitvah o alokaciji virov v zasledovanju dobičkonosnih priložnosti. Alvaraz in Businetz (2001) ter Rangone (1999) so ustvarili povezavo med teorijo virov podjetja (angl. *Resource-based theory of the firm*) in podjetnikom. Podjetnika so izpostavili kot temeljni vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti mednarodnih MSP, saj lahko različno prepoznavajo nove priložnosti in alocirajo redke vire za delovanje podjetja. Njihove izkušnje, znanja, veze, odnosi, izobrazba, spretnosti in presoja so del virov ter podjetju dodajajo posebno vrednost, saj jih druga podjetja težko posnemajo (Alvarez & Busenitz, 2001).

MSP so v večini primerov v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji zaradi pomanjkanja virov izkušenj in znanj, ki jih od njih zahtevata rast in internacionalizacija. Kot sem že omenil, je podjetnik predstavlja najbolj kritično in odločujočo determinanto internacionalizacije MSP. To je privedlo do raziskovanj osebnostnih značilnosti

podjetnika, ki vplivajo na začetek internacionalizacije, njeno stopnjo in uspešnost (Ruzzier & Konečnik, 2007). V literaturi zasledimo štiri kategorije podjetnikovega človeškega kapitala, ki ločijo internacionalizirana podjetja od neinternationaliziranih: (1) izkušnje in spretnosti, (2) mednarodna usmerjenost, (3) managersko znanje in (4) družbeni kapital oziroma poslovne zveze in poznanstva. Johanson in Vahle (1997) trdita, da sta visoka stopnja izkustvenega znanja podjetnika ter nizka stopnja zaznane negotovosti v okolju pomembni določljivki internacionalizacije MSP. Torej bo stopnja mednarodnih izkušenj podjetnika ali managerja MSP značilna spremenljivka, ki loči internacionalizirana podjetja od neinternationaliziranih. Reuber in Fischer (1997) sta tudi ugotovila, da bolj kot so podjetniki in vrhnji managerji mednarodno izkušeni, prej bo podjetje pričelo z mednarodnimi aktivnostmi, kar potrjuje stopenjski vidik internacionalizacije Johanson in Vahlneja (1977).

Največja težava, s katero se v praksi soočajo MSP, je slaba finančna moč, ker težje dobijo nova sredstva zaradi manjšega obsega poslovanja in večjega nezaupanja finančnih institucij. Težje tudi pridobivajo informacije glede mednarodnega poslovanja, o vseh možnostih financiranja in pridobitve ugodnih finančnih virov iz mednarodnih skladov. Ker finančne ustanove bolj zaupajo velikim podjetjem in ker so le-ta bolj izkušena, MSP pri nastopanju na tujih trgih velikokrat sodelujejo v projektih z velikimi in tako pridejo do potrebnih finančnih sredstev. Lahko pa izkoriščajo tudi bolj inovativne načine pridobivanja finančnih sredstev s pomočjo faktoringa, forfeiranja ali tveganega kapitala.

Druga največja težava MSP je pomanjkanje managerskih znanj (Fujita, 1998, str. 257). Fujita navaja, da večino MSP vodijo ustanovitelji oziroma lastniki, ki običajno nimajo poglobljenega managerskega znanja in so ozko strokovno usmerjeni. Težave imajo z delegiranjem odgovornosti na svoje zaposlene. Večino razpoložljivega časa jim vzamejo vsakodnevne stvari, ki dejansko ne sodijo v managerske aktivnosti, zato jim zmanjka čas za planiranje ustreznega razvoja podjetja in pridobivanje dodatnega managerskega znanja. Internacionalizacija podjetja je običajno višja stopnja v razvoju podjetja, zato omenjene težave predstavljajo velik problem. Težave nastanejo tudi pri prenosu znanja in veščin znotraj matičnega podjetja in ljudi, ki delujejo na tujih trgih.

Pomanjkanje izkušenj s področja mednarodnega poslovanja je naslednja velika težava MSP pri planiranju vstopa na tuje trge. Zaradi zgoraj omenjenih težav MSP niso zmožna narediti ustreznih trženjskih raziskav ter drugih analiz. Zato najprej izberejo trge, ki so podobni domačemu, nato se podajo na druge trge, ko pridobijo mednarodne izkušnje. Na tujem trgu poskušajo najti primerne partnerje, ki že deluje na svojem domačem trgu in dobro pozna poslovne navade. Večinoma so to spet MSP, ki se srečujejo z enakimi težavami. Tako se MSP ujamejo v zanko, iz katere se običajno rešijo le v primeru, če vladne institucije nudijo bolj aktivno podporo ali se povežejo z večjimi in bolj izkušenimi podjetji.

Johanson (2009, str. 307–312) našteva še nekaj težav in izzivov, značilnih za MSP pri internacionalizaciji svojega poslovanja. MSP zaradi svoje majhnosti nimajo pogajalske moči, zato niso zmožne vplivati na infrastrukturo in se morajo prilagoditi danim razmeram. Podvržena so številnim dejavnikom na tujih trgih, kot so devizni tečajji, inflacija ali nestabilnost državnega aparata ter preglednost državne birokracije. Večina omenjenih dejavnikov imajo močan vpliv na poslovanje, so dolgoročne narave in lahko usodno vplivajo na obstoj podjetij. Razlike v poslovnih navadah, kulturi in jeziku med tujimi trgi so dejavniki, ki ravno tako močno vplivajo na uspešnost poslovanja in običajno so za MSP večja ovira kot za velika podjetja.

Kljub številnim težavam in izzivom, ki se pojavljajo ob vstopu na tuji trg, se veliko MSP uspešno širi na trge zunaj domačih meja. Pomembno vlogo imajo pri inovacijskem ciklu novih izdelkov in procesov, ker so bolj fleksibilna in imajo večje želje po novih pristopih na določenih področjih. Ne drži več, da se MSP obravnava kot pasivne žrtve, ampak so postala aktivni igralci na mednarodnih trgih in njihov pomen pri prihodnjem razvoju in rasti trgov postaja nepogrešljiv (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006, str. 477; Makovec Brenčič et al., 2009).

1.8 Posebnosti internacionalizacije na t.i. razvijajočih se trgih

V zadnjih dvajsetih letih opazamo, kako so se odnosi med državami in drugimi igralci spremenili in kako so se spremenila t.i. pravila igre v mednarodni politični ekonomiji. V 19. in 20. stoletju so zahodne države predstavljale vir znanja, razvoja, industrializacije, gospodarske rasti in obvladovale svetovno trgovino ter mednarodne kapitalске tokove. Sedaj se dinamika razvoja seli nazaj v Azijo oziroma na vzhod in različne študije so že relativno zgodaj predvidele, da bodo t.i. države BRIK, vključno s številnimi drugimi razvijajočimi se trgi, postale glavni vir povpraševanja in prihodnjega gospodarskega razvoja (Perks & Adidam, 2014, str. 1). Za lažje razumevanje razlikujemo glede na gospodarsko razvitost med naslednjimi vrstami držav:

- razvitimi državami (angl. *developed countries*),
- državami v razvoju (angl. *developing countries*) in
- razvijajočimi se trgi (angl. *emerging markets*).

V tem delu se bom osredotočil na razvijajoči se trge. To so države, ki so v preteklosti spadale v skupino držav v razvoju, dokler niso od leta 1980 dalje začele dosežati znatne stopnje industrializacije, modernizacije in hitre ekonomske rasti (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2008, str. 257). Označuje jih nizek oziroma srednji prihodek na prebivalca. Države s takim prihodkom predstavljajo danes kar 80 % svetovnega prebivalstva, ta delež pa hkrati predstavlja kar 20 % svetovnega gospodarstva (Naglič, 2011, str. 34). Najbolj znani razvijajoči se trgi so zagotovo t.i. države skupine BRIK, med katere se poleg

Kitajske uvrščajo še Rusija, Indija in Brazilija. T.i. skupino CIVETS sestavljajo Kolumbija, Indonezija, Vietnam, Egipt, Turčija in Južna Afrika. Poznamo tudi t.i. skupino držav MINT, kamor se uvrščajo Mehika, Indonezija, Nigerija in Turčija, ter skupino držav MIST, kamor sodijo Mehika, Indonezija, Južna Koreja in Turčija. Omenjeni zadnji dve skupini držav sta zanimivi predvsem z vidika delniških trgov (Wenke & Kreizer, 2012).

Heakel (2015) meni, da označujemo gospodarstva hitro razvijajočih se trgov za tranzitne, kar pomeni, da so v procesu gibanja od zaprtega k odprtemu tržnemu gospodarstvu ter izgrajevanja odgovornosti znotraj sistema. Naglič navaja (2011), da se v teh državah odpirajo obetavne priložnosti za sodelovanje zaradi njihove potrebe po uvozu strojev, industrijske opreme, opreme za prenos električne energije, transportne opreme in vseh vrst razvite tehnologije ter ogromnih infrastrukturnih potreb. Zaradi vsega naštetega imajo ta gospodarstva izjemne tržne potencialne in sodijo med najzanimivejša na svetu. To pa ne pomeni, da večine teh držav ne spremljajo tudi visoke stopnje različnih tveganj, ki so po navadi značilna za tovrstne »dinamične« trge.

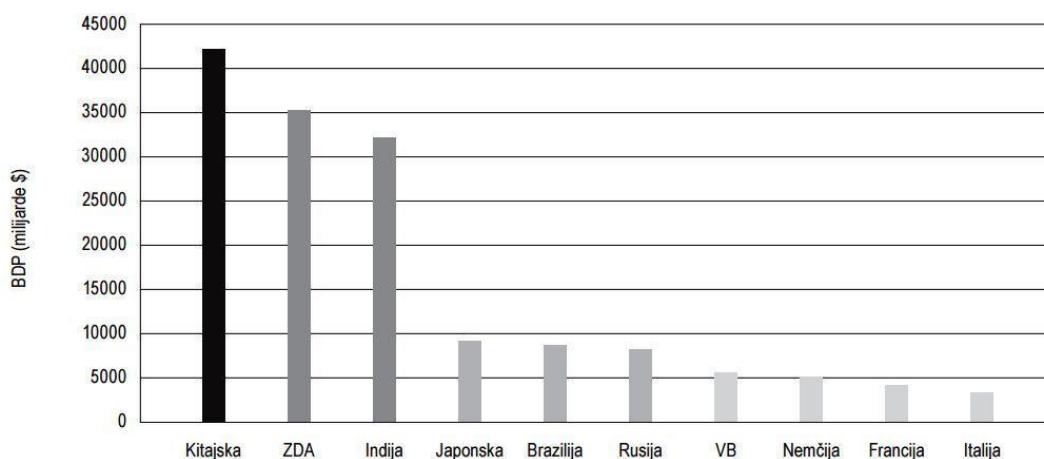
Na ustvarjanje t.i. hitro razvijajočih se trgov vplivata predvsem dva pomembna razloga. Prvi razlog je propad državno vodenega gospodarstva, drugi pa potreba po kapitalskih naložbah (Naglič, 2001, str. 35). Ker državno vodenemu gospodarstvu v tradicionalno razvijajočih se državah ni uspelo zagotoviti trajnostnega razvoja, državo prisili v prevzemanje politike odprtih vrat in tržno naravnega gospodarstva. Ti trgi se od razvitih trgov razlikujejo po štirih pomembnih značilnostih (Naglič, 2011, str. 35):

- hitro razvijajoči se trgi so regionalne gospodarske »bombe« s številnim prebivalstvom, z dobro dohodkovno osnovo ter velikimi trgi. Njihov gospodarski uspeh spodbuja razvoj tudi v drugih sosednjih državah, kar pa pomeni, da če bodo ti trgi zašli v krizo, bodo za sabo potegnili tudi svoje sosede;
- označuje jih predhodno družbeno okolje, polno gospodarskih in političnih preobrazb. Tradicionalno politiko (pretirana državna intervencija, ki je negativno vplivala na trajno gospodarsko rast) so nadomestili s politiko odprtih vrat;
- omenjeni trgi sodijo glede na velik del eksplozivne rasti trgovskih poslov med najhitreje rastoča gospodarstva na svetu. Do leta 2020 se bo delež petih največjih hitro razvijajočih se trgov v svetovni proizvodnji podvojil s prej skromnih 7,8 % iz leta 1992 na kar 16,8 %. Ti trgi bodo postali pomembnejši kupci proizvodov in storitev kot industrializirane države;
- v prihodnosti bodo ti trgi imeli pomembno vlogo tudi na področju oblikovanja svetovne politike, globalnega gospodarstva in družbenih zadev. Hitro razvijajoči se trgi si prizadevajo za obsežnejši glas v mednarodni politiki ter večji delež v svetovnem gospodarstvu.

Države skupine BRIK postajajo dinamični trgi z veliki tržnimi potenciali. Te države so med seboj tesno povezane in močno soodvisne. Brazilija in Rusija z velikimi zalogami

surovin stojita nasproti Kitajski in Indiji, ki zaradi velike gospodarske rasti teh surovin največ porabita (Naglič, 2001, str. 36). Zanimiva je napoved največjih gospodarstev na svetu do leta 2050, ki jo prikazuje Slika 7. Vse štiri države so na lestvici med prvimi šestimi državami in Kitajska zaradi številčnosti gospodarstva ter večdesetletnega obdobja gospodarske rasti zaseda prvo mesto.

Slika 7: Največja gospodarstva leta 2050 po velikosti agregatnega BDP (v mrd USD)



Vir: D. Wilson, *Dreaming with BRIC's: The Path to 2050*, 2003, str. 4.

Azijsko območje je po mnenju številnih svetovno znanih analitskih hiš eden najbolj perspektivnih prostorov za kapitalske naložbe. Države se odpirajo tujim vlagateljem, zanje pa so zanimive zaradi nizkih stroškov delovne sile ter še neurejene zakonodaje na področju varstva pri delu in varovanja okolja, kar navzočim zahodnim podjetjem omogoča doseganje posebnih dobičkov. Z dvigom kupne moči in povpraševanja pa v prihodnje predstavljajo velik potencial za prodajo blaga in storitev, kar je že moč opaziti na Kitajskem (Rašković, 2015; Rašković, 2016).

Nagličeva (2011) še navaja, da analiza tržnih potencialov držav razvijajočih se trgov jasno kaže, da bo v prihodnosti prisotnost na omenjenih trgih morala postati ena izmed temeljnih strateških razvojnih usmeritev v vseh ambicioznih mednarodnih slovenskih podjetjih, saj sta rast in razvoj podjetja vedno bolj odvisna od njegove sposobnosti za internacionalizacijo. Uspeh slovenskih podjetij na teh obetavnih trgih je v veliki meri odvisen od pravilno oblikovane trženjske strategije, ki ustrezno povezuje poslovne potenciale podjetja s tržnimi priložnostmi na omenjenih trgih.

2 TRŽENJE VINA

2.1 Opredelitev pojma vino

Beseda vino izhaja iz sanskrtskega jezika in pomeni »vena«, v prevodu »prijateljski«, zato vino povezujemo z družabnim dejanjem, ki ustvarja povezovalno vzdušje (Bordon, 2009, str. 13). Vino je pridelano izključno iz grozdja oz. grozdnega soka, ki se z alkoholnim vrenjem in zorenjem v kleti razvije v žlahtno pijačo. Je rezultat skrbnega dela vinogradnika/vinarja. Gre torej za pridelek, saj količina in kakovost sta predvsem odvisna od narave in danih vremenskih razmer posameznega letnika. Zato za vino včasih veljajo nekoliko drugačne trženjske zakonitosti. Vinogradnik ne more povsem obvladovati potencialne ponudbe in se hitro prilagajati spremembam na trgu. Zaradi načina pridelovanja grozdja in vina je njegova ponudba na kratek rok zelo toga in s tem sprejema veliko tveganje (Vadnal, 1996, str. 39). Tudi v vinskem sektorju se tako kot na drugih področjih pojavljajo določeni trendi. Potrošnikove navade in okusi se spreminjajo, vendar se proizvodnjo v enem ali dveh letih ne da povsem prilagoditi spremembam, ker je za pridelavo grozdja in negovanje vina potreben določen čas. Za vino je značilno, da je rezultat znanja, da je vedno bilo povezano s človekom in da je pomemben del njegove kulture bivanja (Vrečer, 2003, str. 62).

Vinska kultura je del splošne kulture. Če ga potrošnik razume, ga bo znal uživati v skladu s kakovostnim življenjskim slogom in bo imel blagodejne učinke na počutje in zdravje (Medved 1997, str. 11). V državah, kjer imajo visoko razvito kulinarično kulturo, dojemajo vino kot njen neločljivi del. Je tudi hrana oz. začimba, ki dopolnjuje vsako jed ter skupaj predstavljata celoto. Velik del trženja je usmerjen v poučevanje potencialnih kupcev za razumevanje vina kot živila, kot dela naše kulture, običajev in kot simbola spoštovanja do narave, ljudi in samega sebe. S hrano delamo spoštljivo in skrbno, tako ravnamo tudi z vinom, ki ljudi že stoletja krepi in prinaša zdravje. Kulturno uživati vino je v času starih Rimljanov pomenilo spoštovanje boga, če si vino zlorabljal, pa je to pomenilo hudo obsodbo in skrunjenje božjega imena (Medved 1997, str. 11).

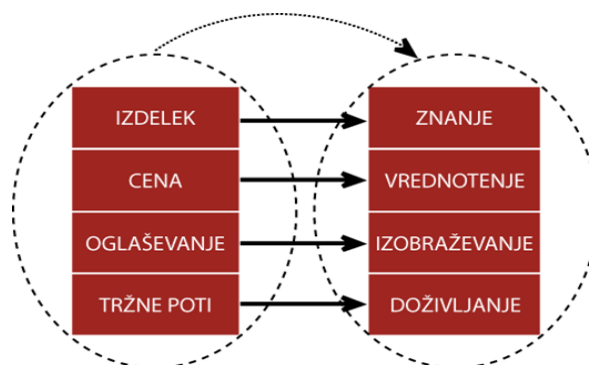
2.2 Posebnosti trženja vin

Rajher (1994, str. 14) navaja, da se vino ne trži kot hrana oziroma živilo, vendar kot prestižni proizvod, saj sta pri trženju vina izrednega pomena kakovost in poreklo. Trženjski splet na vinskem trgu sestavljajo klasični elementi, in sicer 4 P: izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), tržno komuniciranje (angl. *promotion*) in tržne poti (angl. *placement*). Osnovno nadgradnjo predstavlja storitveni trženjski splet, ki zraven navedenih 4 P vsebuje dodatne 3 P: ljudi (angl. *people*), postopke (angl. *process*) in fizične dokaze (angl. *physical evidence*) (Clark, 2000, str. 210). Za uspeh podjetja je pomembno oblikovati učinkovit trženjski splet. Trženjski splet pomeni specifično kombinacijo sestavin trženja, ki jo

oblikuje podjetje z namenom, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih ali storitvah in tako spodbudilo odzive porabnikov na ciljnih trgih.

Festa, Cuomo, Metallo in Festa (2015) pa za vinsko panogo uvajajo nov koncept trženjskega spleta, snovanega na t.i. 4 E, in sicer: znanje (angl. *expertise*), vrednotenje (angl. *evaluation*), izobraževanje (angl. *education*) in doživljanje (angl. *experience*). Z analizo so pokazali, da je za trženje vina smiselna predelava trženjskega spleta 4 P v nov koncept 4 E, ki spreminja koncept trženja v procesu internacionalizacije, še posebej na trgih, kjer je vinska kultura še nerazvita in poraba vina pod svetovnim povprečjem. Ideja je snovana na trženju in izgradnji vinske blagovne znamke s pomočjo someljejskega znanja in učenja uporabnikov pri okušanju ter razumevanju vina predvsem s kulinaričnega vidika. Usmerjenost je tudi v prepoznavanju kakovosti in prave vrednosti vina ter v postavljanju trženja vina na višjo raven. Bistveno je, da se podpira razvoj neizkušenega potrošnika vina pri njegovem kultiviranju vinske kulture in njegovem razvoju v pravega degustatorja/ocenjevalca vin. Na tak način se omogoča komercialni uspeh produkta (vina) in posameznih blagovnih znamk oziroma vinskih kleti (Festa et al., 2015). Nov koncept trženjskega spleta prikazuje Slika 8.

Slika 8: Predlog novega trženjskega spleta za vino



Vir: G. Festa, M. T. Cuomo, G. Metallo, & A. Festa, *The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es*, 2015, str. 1551.

Da bi uspešno prodali izdelek, v našem primeru vino, moramo najprej izvesti določene trženjske aktivnosti: pripraviti moramo trženjsko analizo, ugotoviti potrebe kupcev, pridelati željene tipologije vina, določiti cene in ustrezno distribuirati (Kotler, 1996, str. 18). Pri ugotavljanju potreb potencialnih kupcev moramo upoštevati nekatere trende, ki vplivajo na prehranjevalne navade ljudi, kot je uživanje manjših količin maščob in sladkorjev zaradi zdravega načina življenja itd. Vse pogosteje se pojavljajo tudi vina t.i. novega sveta oz. držav, ki niso tradicionalne pridelovalke vina. Vedno bolj se uveljavlja gibanje »slow food«, ki ni sinonim za dolge, večhodne in drage večerje, kot ga večina ljudi razume, ampak iskalec tradicionalnih načinov življenja in prehranjevanja kamor spada tudi vino (Sabadin, 2009, str. 11–12).

Univerzalno veljavne trženjske aktivnosti, kot so: segmentacija trga, ciljanje, pozicioniranje, diferenciacija produktov, oblikovanje blagovne znamke in management tržnih poti, so osrednjega pomena tudi pri trženju vina. Ti principi nam povedo, da bo majhna vinarna izbrala drugačen način trženja kot veliki pridelovalci, ki jih zanima na primer ekonomija obsega, in se bodo usmerili v trgovske verige. Za trženje vin pa so značilne tudi nekatere specifičnosti. Trg vina je visoko reguliran, posebno v Evropi, kjer je vino zaščiteno z geografskim poreklom. Državo ali regijo izvora vina lahko tako prištevamo med elemente trženjskega spleta za vino. Za globalni trg vina je značilna močna konsolidacija v industriji, ki jo lahko pripišemo prednostim ekonomije obsega in povezanosti, do katerih je prišlo z odkupi majhnih in srednje velikih vinarn (Swaminathan, 2001, str. 1170). Prav tako je prišlo do koncentracije distribucije, kar je manjšim vinarnam otežilo dostop do tržnih poti, obenem pa je na trgu vse večje število proizvajalcev vina in njihovih blagovnih znamk (Beverland, 2000, str. 18). Glede na tržne trende bodo morale manjše vinarne razvijati jasno trženjsko osredotočenost in se s specifično trženjsko strategijo osredotočiti na ozke niše.

2.3 Trženje vin malih vinogradnikov

Načini trženja vin se za majhne vinogradnike ali, kot jih imenuje Swaminthan (2001, str. 1169), **vinske kmetije** (angl. *farm wineries*) bistveno razlikujejo od velikih vinskih podjetij. Opredelimo jih kot majhne organizacije z visoko kakovostnimi izdelki, ki so tipično povezani z lastništvom vinograda, identiteta majhnih vinarjev pa je povezana s trditvami avtentičnosti. Majhni vinarji so na trgu vina specialisti, ki proizvajajo višje cenovna sortna vina, običajno iz točno določenih vinogradov, in delujejo v razmeroma majhnem obsegu (Swaminthan, 2001, str. 1170). Usmerijo se v nišo in pridelajo majhne količine iz ene ali dveh sort grozdja. Primanjkuje jim sredstev za množično oglaševanje, kupce pa dosežejo prek degustacij v svojih vinskih kletih in s pozitivnimi govoricami, ki jih ustvarjajo potrošniki. Majhni vinarji pogosto sodelujejo med seboj, da zmanjšajo proizvodne, distribucijske in promocijske stroške ter skupaj nastopajo pred institucijami, ki nadzorujejo njihovo področje.

Zelo zanimivo si je tudi pogledati, kako majhni vinarji delujejo na področju trženja. Po navadi ne najemajo svetovalcev za trženje, ampak ga večinoma opravijo sami (Swaminathan, 2001, str. 1171). Oblikujejo posebne identitete, ki jih ločujejo od velikih vinskih kleti in drugih zunanjih groženj, osrednjo vlogo pri tem pa ima vinogradnik/vinar kot podjetnik. Na najosnovnejši, jedrni ravni izdelka je vinar tisti, ki ustvarja okus vina na osnovi njegovega načina razmišljanja in vrednot z odločitvami o načinu tehnologije, naravnih danosti ter tradicije. S tem vinar že diferencira svoje izdelke in začne ustvarjati svojo blagovno znamko. Ko gre za majhno, družinsko vinsko kmetijo, je pravzaprav vinar edini, ki oblikuje pomembne odločitve in gradi identiteto svojega podjetja. Maksimizacija dobička in rast so redko glavni cilji majhnega vinarja, ključne potisne sile pa postanejo preživetje in zaželeni življenjski slog (Gummesson, 2002, str. 338).

Zelo zanimiva je longitudinalna analiza primera majhne vinarne iz Nove Zelandije, ki sta jo izvedla Bevarlend in Lockshin (2004, str. 180) in določa, kako sta za izgradnjo uspešne niše potrebna pravo pozicioniranje in nenehna trženjska dejavnost. Določila sta štiri komponente, ki vsebujejo različne tipe dejanj in odločitev. Vsaka komponenta omogoča delen pogled na to, kako podjetja izvajajo trženjske dejavnosti, ko ustvarjajo nišno pozicijo:

- **izdelčni koncept in proizvodnja:** se nanašata na proizvodnjo in kakovost izdelkov, kjer investicije v sisteme proizvodnje in kakovosti ustvarjajo vrednost vina. Vinsko podjetje je bilo izključno usmerjeno v visoko kakovost vin, kar je vplivalo na vse, kar je podjetje počelo. Poleg tega je bila umerjenost v zagotavljanje stabilne ponudbe oziroma zadostne količine zalog vin želene kakovosti, ker je njihova pridelava odvisna od vremenskih pogojev, z namenom da utrjujejo stabilnost in potrjujejo vrednost na obstoječih trgih;
- **usmerjenost v odnose:** ključ je v uporabi odnosov za pridobivanje večjega zavedanja, zagotavljanje naročil, prostora na policah trgovin in pridobivanje neke moči znotraj svojih niš. Odnosi so pomembni tudi kot vir tržnih informacij in postanejo pomemben del blagovne znamke. Obravnavano vinsko podjetje je imelo razvite odnose prek zelo širokega spektra dejavnosti, vključno z distribucijo, s tekmeci, z vladnimi agencijami in s komplementarnimi podjetji. Posebne odnose so imeli z distributerji, saj je njihovo osnovno vodilo pri pristopu k distribuciji vina ustvarjanje odnosov in za ustvarjanje dolgoročne vrednosti s člani povpraševanja sodelujejo v partnerskih odnosih in gradijo zaupanje. Drug način pridobivanja pozicije na trgu je prek kooperativnih trženjskih strategij z drugimi enako mislečimi vinskimi podjetji in prek povezovanja z drugimi visoko pozicioniranimi blagovnimi znamkami;
- **tržna usmerjenost:** majhno podjetje si običajno ne more privoščiti množičnega oglaševanja ali drugih oblik trženjskega komuniciranja. Za izgradnjo blagovne znamke je značilna uporaba publicitete prek neodvisnih novinarjev, ocenjevanja vin in udeleževanja sejmov. Visoke ocene na tekmovanjih predstavljajo konsistentnost, potrošniki in kupci pa jih vidijo kot kazalnik kakovosti. Večina oglaševanja poteka prek interneta in družbenih omrežij, ki omogočajo hiter in cenovno ugoden pretok informacij;
- **podjetniška usmerjenost:** vse aktivnosti povezuje vodja, v našem primeru vinar, ki razvije skupek vrednot, ki se nato razpršijo v kulturo podjetja, ko se ta razvija. Vinar aktivno sodeluje pri vseh trženjskih aktivnostih in vzpostavlja odnose ter partnerstva večkrat tudi na osnovi naključij in samoiniciativnosti. Vinar veliko potuje v tujino, ker ima podjetje svoje trge, in se srečuje s prihodnjimi naročniki ter izvaja pakušine. Tako vzpostavlja odnose in širi mrežo poznanstev, ki se občasno izkažejo tudi za napako, na splošno pa en ali drugi način pomaga pri širitvi pozicije podjetja.

2.4 Dejavniki nakupnega odločanja

Odločitev za nakup vina v večini primerov ni načrtno dejanje in pride na prodajnem mestu. Zato so zelo pomembni vsi elementi, ki vzbujajo pozornost kupca in dajejo občutek o dobrem nakupu. Taki elementi so na primer embalaža, etiketa, pozicija vina na policah ipd. V določeni meri pa je pomembno tudi oglaševanje, zavedanje o blagovni znamki in primerno razmerje cena/kakovost. Pri načrtovanem nakupu sama prodajna politika ni tako pomembna, ker kupec vstopa v prodajno mesto že odločen o nakupu konkretnega vina na podlagi lastnih izkušenj, oglaševanja in priporočil (Moulton & Lapsely, 2001, str. 21).

Babnik (2015, str. 53) navaja, da dejavnike nakupnega odločanja delimo na t.i. **zunanje dejavnike** (blagovna znamka, država porekla, embalaža, cena, etiketa, družbeni status, zdravstveni aspekt ipd) in na t.i. **notranje dejavnike** (barva, aroma, okus, stopnja alkohola itd). Na primeru kitajskega trga je pomembna ugotovitev, da potrošniki vina izbirajo bolj na osnovi zunanjih dejavnikov kot pa notranjih (Liu & Murphy, 2007, str. 104). Babnik (2015, str. 53) še ugotavlja, da kitajskemu potrošniku primanjkuje znanja o uvoženemu vinu ter ne zna oceniti kakovost vonja in okusa, zato se mora opirati na zunanje dejavnike. Zelo pomembna sta država porekla in cena, še pred blagovno znamko. Zato je uspeh vinske kleti pomemben od tega, kako dobro je njihova država znana na Kitjaskem.

Pri nakupu vina je v segmentu trgovin zelo pomembna pomoč prodajalca, saj lahko veliko vpliva na izbiro vina. Še posebej velja za manjše trgovine oz. specializirane trgovine/vinoteke. V velikih samopostrežnih trgovinah je to drugače. Običajno ni prodajalca, ki bi pomagal in svetoval pri izbiri vina, pa tudi če ga vprašamo, običajno nima dovolj znanja, da bi nam lahko pomagal. V tem se kupec pri izbiri vina opira izključno na blagovno znamko, etiketo in zunanjo podobo vina. Huneus (2001, str. 107) poudarja, da v vinski industriji vsebuje izgradnja blagovne znamke strategije, ki niso vedno vidne na etiketi. Gre za odločitve o pridelavi in mešanju sort, cenovnih in distribucijskih strategijah ter promocijskih in prodajnih taktikah. Najboljše blagovne znamke imajo skoraj osebni odnos s kupcem, ki motivira ponoven nakup. Njena vrednost izhaja iz podobe, ki jo prenaša kupcu o kakovosti in zaželenosti izdelka pod to znamko ter pomaga pri diferenciaciji s tekmeči (Moulton & Lapsely, 2001, str. 207).

Iz lastnih izkušenj lahko trdim, da je v restavracijah zgodba nekoliko drugačna. V večini primerov je dejavnik odločanja o nakupu vina priporočilo natakarja. Običajno tisto vino, ki natakar ali somelje priporoča ob naročilu hrane, stranka sprejme in se prepusti razvajati ob izbranih specialitetami hiše. Zato je za uspešno prodajo pomembno izobraževanje strežnega osebja, ki bo znalo vino predstaviti in ga v primernih situacijah priporočati. To je glede na konkurenco najtežje delo in zahteva veliko časa in vztrajnosti, ker je treba neprestano vzdrževati stike s ključnimi ljudmi in osveževati informacije in novice o vinih.

Ustrezna etiketa in celostna podoba vina sta lahko tudi pomembna dejavnika odločanja, pri tem pa mora soupadati s cenovno politiko. Pomembno je, da etiketa nosi primerno sporočilo, sicer je neučinkovita in lahko slabo vpliva na prodajo. Odražati mora kakovost in filozofijo vinarja, biti mora drugačna ter prepoznavna. Sporočilo, ki ga etiketa nosi, mora biti namenjeno ciljnim kupcem ter se razvijati, kot se razvija filozofija kleti in raste kakovost (Moulton & Lapsley, 2001, str. 103).

Danes internet zelo pomembno vpliva na odločitev o nakup. Služi kot vir informacij in v primeru prodaje prek spleta, je lahko to nova prodajna pot. V vsakem primeru spletna stran je osebna izkaznica podjetja, zato mora biti privlačna, informativna, zanimiva, poučna in funkcionalno narejena (Moulton & Lapsely, 2001, str. 21).

2.4.1 Država porekla

Felzensztein, Hibert in Vong (2004, str. 73) trdijo, da je pri vstopu na tuje tržišče treba upoštevati vpliv države izvora kot t.i. peti element trženjskega spleta vina. Tudi drugi avtorji poudarjajo vpliv regije izvora pri mednarodnem trženju. Hamlin (1997, str. 66) pravi, da je regija ključni vidik vinskega trženja in da je država izvora kot nekakšna nadblagovna znamka. Atkinson podobno imenuje državo porekla kot nekakšno »kvazi blagovno znamko« (1999, str. 230). Vinski trg je edinstven v tem, da je na njem nepregledno število blagovnih znamk, hkrati pa je izvornost vin še vedno relativno pregledna, saj to določajo zakoni o geografskem poreklu. Ravno te edinstvene posebnosti vplivajo na to, da so trgi vin občutljivi za podatke o izvoru vina. Država izvora igra vlogo pri poenostavljanju kompleksnih okoliščin izbiranja (Slokar, 2006, str. 50), potrošniki pa med tisočimi vini na tržišču uporabljajo za dejavnik odločanja prav državo, ki ji pripisuje določeno kakovost. To še posebej velja za potrošnike, ki niso vinsko izobraženi in še nimajo izoblikovanih okusov, ampak vina izbirajo na osnovi splošnega mnenja in posnemanja.

Burgundija in Bordeaux (vinski regiji v Franciji) postavljata cenovni strop na trgu vina, osnovo pa predstavljajo znamke z ugodnim razmerjem med kakovostjo in nizko ceno (angl. *value brands*), ki so prav tako postale povezane z določenimi državami in regijami. Na primer Bolgarija in Makedonija sta poznani kot dober vir vin z nizko ceno in dobrim razmerjem med ceno in kakovostjo. Istočasno je na tržišče začela vstopati Avstralija, ki pa je dosegla višjo dobičkonosnost in podobo vrhunskih vin (Atkinson, 1999, str. 230). Država oziroma poreklo služi kot obvezna oblika blagovne znamke in ima vrednostno propozicijo (angl. *value proposition*), zaznavo kakovosti med potrošniki, ki je relativno neelastična glede na dejanske spremembe kakovosti, v pozitivnem in tudi negativnem smislu. Izvornost je bila pri vinu način razlikovanja že od nekdaj, posebno v Evropi pa je zemlja razdeljena med mnoge majhne vinograde in vinske kleti.

Pri vinu je preverjanje kakovosti manj jasno kot pri drugih izdelkih. Izredno velike razlike v ceni vin kupcu sporočajo, da obstajajo tudi razlike v kakovosti, saj drugače drugi kupci ne bi bili pripravljene plačati tako visokih cen. Velike razlike v cenah pa povedo tudi, da so razlike v ceni kupcem zelo pomembne, tudi če težko prepoznajo, saj je vino kot tako tudi luksuzna dobrina in v tem primeru gre za statusni simbol, ki si ga vsak ne more privoščiti. Povezava med zaznavami kakovosti in ceno je osnova vrednostne identitete vsake regije ali države z vidika vin (Atkinson, 1999, str. 231). Thode in Maskulka (1998, str. 379) sta vpeljala koncept trženjske strategije na osnovi krajev (angl. *place-based marketing strategy*), ki povezuje izdelek s specifičnim geografskim območjem, to pa povečuje vrednost blagovne znamke. V njunem modelu se podoba blagovne znamke oblikuje s tipom vina, ki ga vinar prideluje, z zgodovino uspehov preteklih letin in geografskega vira, ki ga sestavljajo država porekla, regija (ali območje) in vinograd (mikrolokacija). Trženjska strategija, temelječa na poreklu, omogoča dolgoročno tekmovalno prednost, saj je edinstvena, resnično razlikovalna in neposredno povezana z oprijemljivo kakovostjo izdelka. Njun koncept lahko razložimo na primeru Francije, ki je v preteklosti pridelala največ raznolikih odličnih vin in ima izredno močno asociacijo z luksuznimi izdelki na splošno. Vsi ti izdelki so povezani in se krepijo s francoskim življenjskim stilom in luksuznostjo. Privlačnost uporabe kraja porekla/izvora v strategiji pozicioniranja je v tem, da je to eden redkih atributov, ki se ga le težko nadomesti (Wilson, 2005, str. 79).

Raziskava (Slokar, 2006, str. 62) o izvozu slovenskega vina v Veliko Britanijo je pokazala, da je za britanske kupce slovensko vino predrago glede na to, da prihaja iz države, ki je ne poznajo. Slovensko vino je v britanskih trgovinah uvrščeno med vzhodnoevropska vina. Raziskava je pokazala, da se vzhodnoevropsko vino prodaja slabše, da Slovenijo zaznavajo kot državo vzhodne Evrope in da je Slovenija kot vinska država nepoznana. Britanski potrošniki so začudeni, ko ugotovijo, da slovensko vino ni poceni. Čeprav so slovenska vina visoko kakovostna, preprosto še nimajo ugleda, kot ga ima Francija ali Italija, in je ugled naše države kot proizvajalke vin enačen z vzhodnoevropsko podobo cenenejšega vina nizke kakovosti (Slokar, 2006, str. 64).

Kot vidimo, je poreklo pri trženju vina izrednega pomena, zato se ta element velikokrat tudi zlorablja. Na osnovi večletnega delovanja in spoznavanja ljudi iz vinske panoge lahko trdim, da je težava v tem, da velike kleti kupujejo grozdje in še posebej nizko cenovna vina z vseh vinskih področij sveta. Nato jih priredijo splošnim okusom ter pod svojo blagovno znamko prodajajo in deklarirajo matično državo kot državo porekla. S tem na nek način zavajajo kupca, ker je vino bilo samo donegovano in polnjeno v vinski kleti, a v resnici ni bilo pridelano na deklariranem področju. Velike vinske kleti na tak način ustvarjajo dobiček, po drugi strani pa povzročajo veliko škodo celotni regiji, ker s tem kvarijo pravo podobo in renome regije, za katero se borijo manjši vinarji. Še posebej je to značilno za Italijo in Francijo, ki slovita kot proizvajalki visoko kakovostnega vina in sta najbolj iskani državi porekla, ker sta z velikimi vložki na globalnih trgih ob podpori države ustvarili

imidž države, sedaj pa lahko prodajata vina za široko potrošnjo kljub nizki kakovosti. Majhni vinarji pa se borijo za ohranjanje tradicije in unikatnosti teritorija.

2.4.2 Izdelek in kakovost

Temeljni element vsakega trženjskega spleta je izdelek, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo podjetja na trgu, vključno s kakovostjo, z obliko, lastnostmi, opremljanjem z blagovno znamko in embalaranjem izdelka. Izdelek pojmuje kot celoto otipljivih (stvari, snovi, fizičnih sestavin) in neotipljivih sestavin (aktivnosti, dejanj, storitev), ki porabniku ponujajo funkcionalne, družbene in psihološke koristi (Kotler, 1999, str. 99–100). Osnovne teoretične podlage o izdelku veljajo tudi za vina. Te so na primer pet ravni izdelka, življenjski cikel, možne strategije v fazi uvajanja izdelka na trg, faze razvoja novega izdelka ipd. V to se ne bomo preveč poglobljali, ampak v tej točki želim opredeliti, kaj so specifični elementi pri vinu, ki jih moramo upoštevati v okviru načrtovanja strategije vstopa na tuji trg. Izhajal bom pretežno iz lastnih ugotovitev na podlagi dolgoletnih izkušenj delovanja na vinskem trgu.

Odločitev o tem, kakšen izdelek oziroma vino bo podjetje pridelalo in ponudilo na trgu, močno vpliva na vse ostale elemente trženjskega spleta. V tej točki v grobem ločim dva tipa proizvajalcev vina, ki si na trgu nasprotujeta v načinu pridelave in posledično tudi načinu trženja:

1. velike vinske kleti/podjetja, ki vina pridelujejo za masovno potrošnjo. Vino je industrijski proizvod, kjer sta pomembni predvsem količina in cena, strategija pa je snovana na ekonomiji obsega in dobičku; in
2. majhni vinarji, ki pridelujejo vino po naravnih načelih in svojim kupcev želijo ponuditi pristen pridelek, ki je zrastel izključno v njihovih vinogradih, in stremijo k ohranjanju tradicije.

Znotraj teh dveh kategorij je veliko proizvajalcev vina, ki se skušajo pozicionirati nekje vmes, da bi optimalno izkoristili lastne vire in odpravili obstoječe omejitve. Za nas trenutno ta delitev zadostuje za analizo različnih načinov trženja in za razumevanje bitke dveh polov na vinskem trgu. Velika vinska podjetja iz prve kategorije so usmerjena v standardizacijo vina kot izdelka, ki mora biti konstantne kakovosti in vsako leto enak. Da to dosežejo, morajo uporabljati veliko kemičnih in enoloških sredstev, da vina izdelajo točno taka, kot si želijo. Kakovost surovine/grozdja je sekundarnega pomembna, glavni cilj je iz lastnih vinogradov pridelati čim več grozdja. To pogojuje obvezno uporabo mineralnih gnojil in posledično obvezno uporabo kemičnih sredstev za ohranjanje zdrave trte in grozdja. Skratka, gre za masovno pridelavo, ki jo običajno dopolnjujejo z nakupom grozdja in vina še z drugih področij, ker lasten teritorij dopušča le omejeno proizvodnjo. Samo tako imajo zagotovljeno pridelavo nizko cenovnih vin s poudarkom na vinih tekočih letnikov za hitro potrošnjo. V tem primeru ne govorimo več o naravnem pridelku, ampak

gre za industrijski izdelek iz grozdja, ki je standardiziran, prilagojen splošnemu okusu potrošnikov in namenjen masovni potrošnji.

V drugo kategorijo spadajo majhni vinarji, ki želijo ohranjati tradicijo. Za njih je vino naravni pridelek, ki ga pridobijo izključno iz lastnih vinogradov, in je količinsko omejen. Postopki vinifikacije in zorenja vina so običajno daljši, kakovost je odvisna od naravnih pogojev posameznega letnika in letine se med sabo zelo razlikujejo. Taka vina se tudi po strukturi in aromatici zelo razlikujejo. Vsako vino posameznega letnika je produkt zase, ime vinarja pa garancija pristnosti in tradicije. Če želi vinar pridelovati taka vina, mora primarno prilagoditi celotno pridelavo grozdja. Pri tem sta po mojem videnju ključna dva dejavnika: (1) lega vinogradov, ki ključno vplivajo na kakovost vina, ter (2) primeren izbor sort grozdja, ki lahko na danih mikrolokacijah vinogradov dosežejo optimalno fenolno zrelost, ki je, po lastnih izkušnjah sodeč, osnova za velika vina. Običajno vinarji, ki sem jih spoznal in s katerimi sem izmenjal izkušnje, izbirajo tradicionalne (avtohtone) sorte, ker so že stoletja prisotne na določenih legah in preizkušene s strani prednikov ob predpostavki, da ohranijo tudi način obdelovanja vinogradov. Tako nadaljujejo s tradicijo in se razlikujejo od ostalih. Pridelava takih vin prinaša višje stroške na enoto, količina pridelka pa je zelo omejena, kar odločilno vpliva na ceno izdelka (interni vir podjetja).

Odločitev o tipu vina je običajno enosmerna ulica, saj zahteva način pridelave, ki ga ni mogoče čez noč spremeniti. Če se vinar odloči za najvišjo kakovost in ekološko pridelavo, zahteva lastne vinograde, ki imajo vsaj 15 let, da lahko prične pridelovati resna vina, ki imajo potencial staranja in ustrezno kompleksnost. Zato, ko govorimo o tradiciji vinske kleti, mislimo predvsem na vinograde, ki že več desetletij ali stoletij rastejo na najboljših legah z že določenim sortnim sestavom, ki daje najboljša vina. To je glavno bogastvo podjetja, vse ostalo se da z denarjem relativno hitro vzpostaviti.

Embalaza je tudi zelo pomemben element, ki vpliva na celotno podobo izdelka in podjetja. Glede na kakovost vina je treba izbrati tudi ustrezno steklenico in zamašek ter steklenico opremiti z etiketo, ki bo kupcu sporočala pravo vrednost vina in ga razlikovala od ostalih. Za velika vinska podjetja je značilno, da dajo t.i. zunanji podobi bistveno večji pomen, ker so njihova vina korektna in ne izstopajo od ostalih komercialnih vin, zato želijo z zunanjim videzom in ostalimi promocijskimi aktivnostmi narediti razliko. Tendenco imajo iti v bolj moderne dizajne in hitreje posodabljaajo in spreminjajo etikete, da bi vzbujali radovednost kupcev. Vina nižjega cenovnega razreda imajo etiketo, ki je distinktivna, lahko prepoznavna na policah in pripoveduje, da je vino zabavna in vsakodnevna pijača. Etikete so pogosto barvite, uporabljajo prepoznavne simbole in vino je opisano s preprostim jezikom (Houlihan, 2001, str. 293). Za majhne vinarje pa je značilno, da je zunanja podoba sekundarnega pomena, ker je v ospredju vedno kakovost vina. Običajno stremijo k tradiciji in ohranjajo dlje časa staro in prepoznavno steklenico ter etikete, ki ne izstopajo bistveno. To še posebej velja za vinarje iz »starega sveta« oziroma

Evrope, kjer jih zakonodaja obvezuje, da na etiketi navedejo točno določene podatke (Slokar, 2006, str. 52).

2.4.3 Cena in plačilni pogoji

Cena je pomembna sestavina trženjskega spleta, saj povezuje vrednost, ki jo kupec dobi (izdelek), in vrednost, ki jo prejme podjetje (denar oziroma strošek za kupca). Med vsemi sestavinami trženjskega spleta je cena najlažje in najhitreje mogoče spreminjati. Predstavlja najpomembnejšo konkurenčno orožje, ki lahko v izjemnih primerih privede do cenovne vojne. Cena veliko krat ustvarja podobo o izdelku, še posebej o kakovosti, kar je pogoj za ustvarjanje blagovne znamke (Potočnik, 2002, str. 54). Če želimo učinkovito tržiti vino, moramo poznati vse stroške, ki ob tem nastajajo, da lahko ponudimo ceno, ki je za kupca še sprejemljiva in podjetju prinaša željen dohodek. Za določanje cene vina moramo upoštevati stroške proizvodnje, državno politiko in zakonska določila (na primer trošarine, davek), ugled blagovne znamke, konkurenco, stroške trženja, vrsto prodajnih poti, vedenje potrošnikov ipd.

Cena pove veliko tudi o podobi podjetja in njenih izdelkov. Dolgoročno je povezana z zaznavo kakovosti izdelka. Na podlagi izkušenj lahko rečem, da vinska podjetja oblikujejo cene glede na tri glavne dejavnike: (1) glede na konkurente in njihova vina v niši, v kateri želijo nastopati, (2) glede na povpraševanje in (3) glede na ekskluzivnost določenih vin, ki so dostopna le v manjših količinah ali zahtevajo posebne tehnologije. Vinarji ceno pogosto določijo v dogovoru s svojimi distributerji in pomembnimi kupci.

Cenovni razred, v katerem nastopa vinsko podjetje, ima velik vpliv na pozicioniranje blagovne znamke vina. Produkti v višjih cenovnih razredih imajo podobo višje kakovosti. V tem segmentu vina tekmujejo v visoki kakovosti in ekskluzivnosti in ne cenovno. Cenovni razred pa je odvisen tudi od velikosti podjetja. V višjem cenovnem razredu bodo majhni vinarji lažje tekmovali z velikimi (Swaminathan, 2001, str. 1170). V nižje cenovnih segmentih pa so najbolj konkurenčne zelo velike vinarne, ki lahko zaradi ekonomij obsega tekmujejo z vini po nižji ceni.

Rector je predstavil tri načine cenovne politike (2001, str. 96). Vinsko podjetje lahko vino prodaja na osnovi (1) visoke cene in redkosti, (2) prodaja ga lahko po nizki ceni, da pridobi čim večji tržni delež, ali pa ga prodaja na (3) osnovi vrednosti. Razmerje med ceno in kakovostjo mora biti za kupca ugodno, ker nasprotno vina ne bo več kupil. Spawton (1991, str. 21) navaja, da cenovno politiko pogosto določajo kakovostne zaznave trgovcev ali distributerjev, ki posledično vplivajo na postavljanje cene določenih vin. Maloprodajna cena vin je najpogostejša mera kakovosti, še posebej, kjer država ne definira standardov za kakovost vina, kot je na primer v ZDA. V Sloveniji moramo po zakonodaji deklarirati kakovost vina od **namiznih, deželnih, kakovostnih vin** z zaščitenim geografskim poreklom in **vrhunskih vin** z zaščitenim geografskim poreklom (Zakon o vinu). Iz

izkušenj sem spoznal, da dajejo velike vinske kleti poudarek na označevanje kakovosti in si prizadevajo za pridobitev čim višje označbe kakovosti ter to uporabljajo za pozicioniranje vin in dokazovanje kakovosti pri prodaji v trgovskih verigah. Za majhne specializirane vinarje je značilno, da se temu izogibajo. Še posebej tisti, ki na trg uvajajo nove okuse in stile vina, ki v strokovnih krogih še niso povsem sprejeti. Zato se taki vinarji zadovoljijo z nižjimi označbami kakovosti in njihova usmeritev je v iskanje bolj kultiviranih kupcev, ki prepoznajo superiorno kakovost in pristnost vina ne glede na označbo. Še posebej je to znano za najboljša toskanska vina, ki jim rečemo tudi »supertoskanci«, ki so lahko označena tudi kot le deželno vino.

Iz do sedaj povedanega in iz lastnih izkušenj lahko povzamem, da v splošnem končno ceno vina določata predvsem dva dejavnika:

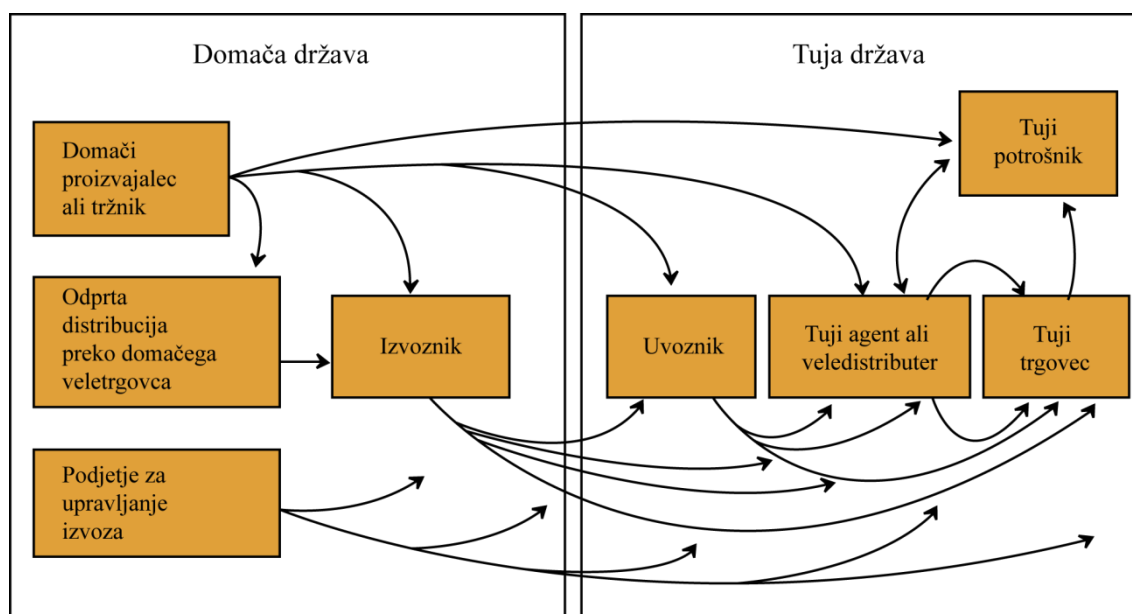
1. odločitev o kakovosti vina, ki ga želimo pridelovati, je povezana z velikostjo vinskega podjetja ter s filozofijo pridelave. Ta dejavnik odloča o najnižji ceni, ki jo je še mogoče postaviti glede na izbrano kakovost in način pridelave, da pokrijemo stroške pridelave grozdja, stroške kleti, dela, trženjskih in prodajnih aktivnosti;
2. drugi dejavnik pa je ta, ali v vinu vidimo še dodatne vrednosti in posebnosti, ki nam omogočajo, da ga pozicioniramo višje od stroškov pridelave in tako lahko zagotovimo dolgoročno rast in ohranjanje tradicije. Ta del je običajno najtežji in zahteva izredno skrbno načrtovanje trženjskih aktivnosti.

2.4.4 Tržne poti

Glede na način pridelave, kakovost vina in cenovno pozicioniranje vina mora vinsko podjetje določiti tudi tržne možnosti ter iskati poti, prek katerih bo prodajalo svoje vino. Velike vinske kleti se bodo verjetno usmerile v prodajo prek velikih trgovskih verig, količinsko omejeni in mali nišni vinarji pa se lahko usmerijo le na prestižne restavracije, hotele, letalske prevoznike, butične prodajalne ali pa veliko večino svojega vina prodajo kar na domu oziroma od doma.

Vsaka država ima distribucijsko strukturo, skozi katero produkti prehajajo od proizvajalca k potrošniku (Cateora & Graham, 2002, str. 402). Slika 9 prikazuje možne tržne poti z domačega na tuje trge.

Slika 9: Shematski prikaz različnih oblik mednarodnih tržnih poti



Vir: P. R. Cateora & J. L. Graham, *International Marketing*, 2002, str. 418.

Izgradnja mreže posrednikov vključuje iskanje potencialnih posrednikov, izbor tistih, ki ustrezajo zahtevam podjetja, in vzpostavitev poslovnega odnosa z njimi. V mednarodnem trženju je proces vzpostavitve tržnih poti lahko zelo rutinski. Bližje kot želi podjetje priti do končnega kupca v kontekstu lastnega kanala, širšo prodajno moč potrebuje. Če se podjetje zadovolji s tem, da najde ekskluzivnega uvoznika ali prodajnega agenta za posamezno državo, vzpostavitev prodajnega kanala verjetno ne bo pretežka. S tem, ko želi iti na nižje ravni poddistributerjev ali trgovcev, pa prevzema večje naloge in mora imeti tudi interno ekipo, ki bo zmožna izvajati omenjene naloge (Cateora & Graham, 2002, str. 429).

Dejavniki, ki vplivajo na izbor kanala, so (Cateora & Graham, 2002, str. 429):

- stroški,
- potrebni kapital,
- kontrola,
- zaloge in kapacitete pridelave ter
- kontinuiranost.

V primeru, če se nekdo upokoji ali zapusti posel, se lahko zgodi, da izgubimo distributerja oziroma zastopnika. Nekateri posredniki tudi niso zvesti, saj dokler se produkt prodaja, ga tržijo brez večjih aktivnosti. Ko se prodaja ustavi, pa niso pripravljeni vlagati v pospeševanje prodaje in/ali druge trženjske aktivnosti, ampak preprosto zamenjajo izdelek (Cateora & Graham, 2002, str. 429).

Kot vidimo, se cilji distribucije lahko razlikujejo tudi glede na strategijo pozicioniranja izdelka. Velika vinska podjetja, ki pridelujejo večje količine vina v nižjem cenovnem razredu, bodo iskala stike z velikimi trgovci in poskušala doseči čim boljše mesto na policah v trgovinah. Poskrbela bodo za promocijski material, kot so plakati in brošure, in se s trgovci dogovarjala za promocijske akcije in količinske popuste. Majhni vinarji, ki želijo ustvariti prestižno blagovno znamko, bodo svoje vino prodajali le najboljšim ali izbranim restavracijam, hotelom, letalskim družbam in ga stregli na ekskluzivnih prireditvah. Iskali bodo zastopnike, ki zastopajo manjše število vinarjev, ki si med seboj direktno ne konkurirajo, ampak so si v asortimentu in stilu vina komplementarni. Pri tem morata agent ali distributer dobro poznati klet in vina, zahteva se tudi močna podpora vinarja pri promociji in predstavitvah njegovih vin, če želi dati vinu dušo in povečati kredibilnost. V raziskavi Beverlanda (2000, str. 24) so imeli majhni vinarji širok obseg različnih kanalov za svoje produkte, kot so prodaja vina iz vinske kleti in naročila stalnih strank. Vinar lahko svoja vina prodaja neposredno iz svoje kleti obiskovalcem, vinskim turistom, stalnim strankam in v svoji kleti vodi degustacije za skupine ljudi. Za majhne vinarje je to najlažji način distribucije pri najnižjih stroških.

2.4.5 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje obsega vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje porabnike na ciljnem trgu o svojih izdelkih (Vukasović, 2012, str. 226). Podjetje lahko oblikuje eno ali več sporočil za ciljni trg in jih sočasno posreduje na različne trge. Tržno komuniciranje obsega organizacijo, sredstva, metode in/ali sporočila, s katerimi prenašamo informacije o značilnostih izdelka z namenom prepričati porabnika v nakup izdelka. Tabela 5 prikazuje možna orodja za tržno komuniciranje, ki jih navaja Kotler (1996, str. 597).

Tabela 6: Najpogostejša orodja za tržno komuniciranje

OGLAŠEVANJE	POSPEŠEVANJE PRODAJE	ODNOSI Z JAVNOSTMI	OSEBNA PRODAJA	NEPOSREDNO TRŽENJE
<ul style="list-style-type: none"> • tiskani, radijski in televizijski oglasi • zunanja stran embalaže • priloge v embalaži • filmi • brošure in knjižice • letaki in zgibanke • imeniki • ponatisi oglasov • oglasne deske • znaki na prikazovalnikih • prikazovalniki na prodajnih mestih • avdiovizualni materiali • simboli in logotipi 	<ul style="list-style-type: none"> • nagradna tekmovanja, igre, žrebanja • darila • vzorci • sejmi • prodajne razstave • predstavitve • kuponi • znižanja • nizko obrestni krediti • zabave • prodaja "staro za novo" • prodajne znamke • vezana prodaja 	<ul style="list-style-type: none"> • tiskovna sporočila • govori • seminarji • letna poročila • dobrodelna darila • sponzorstvo • objave • odnosi s krajevnim okoljem • lobiranje • predstavljena občila • revije podjetij • dogodki 	<ul style="list-style-type: none"> • prodajne predstavitve • prodajna srečanja • spodbujevalni programi • vzorci • sejmi in prodajne razstave 	<ul style="list-style-type: none"> • katalogi • neposredna pošta • trženje po telefonu • elektronska prodaja • televizijska prodaja

Vir: P. Kotler, Marketing management, 1996, str. 597.

Danes trženje zahteva tudi od vinskih podjetij veliko več kot le dober produkt po ugodni ceni in dostopen ciljnim uporabnikom. Podjetje je primorano komunicirati z obstoječimi in tudi s potencialnimi porabniki (Vukasović, 2012, str. 231). Pri oblikovanju celovitega tržno-komunikacijskega programa mora podjetje narediti naslednje (Radonjič & Iršič, 2011, str. 624):

- določiti ciljno skupino želenih prejemnikov sporočila,
- opredeliti cilje komuniciranja,
- oblikovati sporočilo,
- izbrati komunikacijske kanale,
- določiti celoten proračun za komuniciranje,
- izbrati komunikacijski splet in
- izmeriti učinkovitost komuniciranja.

Zelo pomembno je, da se podjetje pri kombinaciji komunikacijskega spleta opredeli o **strategiji potiska** (angl. *push strategy*) ali o **strategiji potega oziroma vleke** (angl. *pull strategy*) (Potočnik, 2002, str. 306). Za strategijo potiska so značilne ponudnikove trženjske dejavnosti, usmerjene k posrednikom, ki naj bi spodbudile posrednike, da naročijo izdelek ter ga ponudijo končnim uporabnikom. Pri strategiji potega pa proizvajalec izdelek promovira končnim uporabnikom z namenom, da se izdelek povleče ali pritegne v distribucijski kanal na podlagi povpraševanja končnih uporabnikov. Posredniki so na ta način spodbujeni k naročanju izdelka pri ponudnikih z namenom, da zadovoljijo povpraševanje (Potočnik, 2002, str. 306–307). Vinarji so običajno usmerjeni v iskanje zastopnikov in distributerjev, zato je značilna uporaba strategij potiska in aktivnosti, ki pomagajo biti v stiku s tovrstno publiko, ter jim strokovno predstaviti prednosti svojih vin. Zaradi močne konkurence in širokega izbora vin z vsega sveta je za vinarje zelo pomembno, da ustvarjajo prepoznavnost in drugačnost svojih vin ter teritorija v očeh končnih uporabnikov, ki bodo ta vina iskali tako v trgovinah kot v restavracijah in hotelih. V tem delu je značilno, da se vinarji z istega teritorija povezujejo in organizirajo skupne nastope in predstavitve za končne uporabnike z namenom promoviranja teritorija in značilnih sort vin. Poreklo je zelo pomemben dejavnik odločanja o nakupu pri potrošnikih in iz lastnih izkušenj lahko trdim, da en sam vinar ne more dvigniti ugleda svoje regije. Pri tem so povezovanje, skupna strategija in podpora države nujno potrebni.

Tržno komuniciranje na tujih trgih je nekoliko drugačno od tistega na domačem trgu. Izhajal bom iz lastnih izkušenj, saj ugotavljam, da je za vinsko podjetje izrednega pomena sodelovanje na specializiranih sejmih, razstavah in degustacijah, saj tako promovira svoja vina. Uspešna in konstantna udeležba na izbranih sejmih ali razstavah veliko pripomore k razpoznavnosti podjetja, a nastopanje na domačem in tujih trgih je povezano z visokimi stroški. Naloga vsakega vinarja je odločitev, na katerih sejmih se bo predstavljal, saj enkratni obisk sejma običajno ne prinese rezultatov. Ugotovil sem, da ko te vinska

strokovna javnost prvič sreča, se kljub temu, da so ji lahko vina zanimiva in všečna, ne odloča za sodelovanje, ker potrebuje večje zaupanje, ki pa se lahko vzpostavi z večkratnim obiskom in dokazovanjem konstante kakovosti in identitete. To še posebej velja za manjše vinarje, ki imajo zelo omejena sredstva in morajo vsak vloženi denar maksimalno povrniti. Zato mora biti vsaka predstavitev ali nastop na sejmu skrbno premišljen, načrtovan in profesionalno izveden. Zelo pomembne pa so tudi posejemske aktivnosti, ki odločajo o nadaljnjem sodelovanju s potencialnimi kupci, ki smo jim na sejmu vzbudili zanimanje. Nadaljnje negovanje stikov omogoča razvijanje novih poslovnih odnosov z namenom, da prerastejo v resne in uspešne posle z obojestranskim zadovoljstvom.

Za majhne vinarje je zaradi omejenih virov zelo pomembna uporaba t.i. **trženja od ust do ust** (angl. *word of mouth* marketing), kamor sodi vsa ustna, pisna ali elektronska komunikacija, ki se navezuje na izražanje mnenj o preteklih izkušnjah z izdelkom. Priporočila se širijo tudi do virov, ki z izdelkom niso imeli neposredne izkušnje, a so bili prek določenega vira obveščeni o lastnosti, ki je po njihovem mnenju tako odločilna, da jo posredujejo tudi ostalim v svojem socialnem krogu (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 233). K oblikam trženja od ust do ust spadajo (Vukasović, 2012, str. 251–252):

- **viralno oziroma virusno trženje:** sem je usmerjeno širjenje govoric po internetu, ki izkorišča mrežni učinek interneta, pri čemer uporabimo komunikacijo med uporabniki kot sredstvo za širjenje glasu o izdelku;
- **t.i. buzz trženje:** zajema konkreten dogodek ali predstavitev z namenom, da se vzpodbudi vznemirjenje med porabniki kot sredstvo za širjenje glasu o izdelku. Podjetje povabi manjše število porabnikov oziroma buzz agentov, ki lahko izdelke tudi poskusijo, kasneje jih podjetje pošlje med ostale ljudi, da proti plačilu ali prostovoljno širijo govorice o novem izdelku;
- **gverilsko trženje:** poudarek je na kreativnosti in zmožnosti ustvarjanja svežih, edinstvenih in primernih idej, ki jih gverilski tržniki uporabijo kot rešitve za komunikacijo s ciljnim porabniki, da zgradijo močno čustveno vez;
- **trženje prek družbenih omrežij:** v zadnjem času so postala najbolj množično rastoč medij na svetu, saj omogočajo družabno povezovanje med prijatelji in sklepanje novih prijateljstev.

Veliko se govori tudi o **elektronskem trženju** oziroma **e-trženju**, ki obsega uporabo vseh oblik informacijske in komunikacijske tehnologije v poslovnih odnosih med porabniki in podjetij. Omogoča nam, da smo lahko na več različnih mestih hkrati. Sporočilo, ki ga lahko postavimo na internet ali v spletne klepetalnice, lahko dan in noč doseže na tisoče ljudi po svetu (Turk, 2010, str. 68). Med elektronsko trženje uvrščamo vse oblike digitalnega trženja kot na primer: spletne strani, e-pošto, spletno oglaševanje, spletno nakupovanje, sponzoriranje spletnih vsebin, spletno skupnosti, mobilno trženje, viralno trženje in ostale oblike trženja od ust do ust (Turk, 2010, str. 68).

Način promocije je v veliki meri odvisen od velikosti vinske kleti. Beverald (2000, str. 25) je ugotovil, da se majhne vinske kleti v primerjavi z velikimi bolj osredotočajo na razvijanje blagovnih znamk, na razvijanje etiket, ki odražajo zahteve kupcev, se udeležujejo vinskih sejmov in stopajo v stik s pisci o vinu. Redkeje oglašujejo v medijih zaradi visokih stroškov in majhnega obsega pridelave. Velika vinska podjetja pridelajo velike količine vina in imajo širše ciljne trge, zato je oglaševanje zanje primernejša strategija (Corkindale & Welsh, 2003, str. 23).

Vino je druženje. Lahko ga uživamo tudi sami, vendar ponudi največ užitka in emocij, če spijemo kozarček vina v dobri družbi in ob dobri hrani. Zato je prodajanje vina tudi del druženja, vljudnega spraševanja, pozornega poslušanja, nežnega svetovanja in ustvarjanja pravega ambianta za optimalno predstavitev naših vin. Zaradi tega je vinska panoga zelo usmerjena v družbena omrežja, o čemer govorijo tudi statistični podatki (Houston, 2013). Po podatkih vinskega družbenega omrežja **VinTalk** je v letu 2013 14 milijonov ljudi na spletu omenilo besedo vino v istem času in številka raste za okoli 450.000 ljudi vsak mesec. To dokazuje, da se ljudje veliko pogovarjajo o vinu, in številke pravijo, da je na spletu 1,5 milijona diskusij o vinu dnevno. Večji del teh pogovorov se zgodi na glavnih družbenih omrežjih, kot so **Facebook**, **Twitter** in **Instagram**, skupaj z vinsko specializiranimi aplikacijami, kot sta **CellarTracker** in **Delectable**. Ljudje objavljajo utrinke degustacij, slike steklenic in glasujejo za všečnost od 88 točk do »Yuck« in »Wow«. Povezujejo se s svojimi prijatelji in širijo svoje preference med njimi. Houston (2013) poudarja, da so družbena omrežja osnovna podlaga pri sporočanju o naših vinih. Sedaj se vinskim ljubiteljem oziroma kupcem na družbenih omrežjih pridružujejo še proizvajalci, distributerji in restavracije ter skupaj izmenjujejo informacije o posameznih vinih in vinskih dogodkih. Glavna naloga vinskih kleti oziroma vinarjev je, da se naučijo uporabljati tovrstna orodja in sodelujejo pri ustvarjanju njihove celotne zgodbe z jasnim namenom utrjevanja odnosov in zaupanja pri kupcih (Houston, 2013).

2.4.6 Blagovna znamka

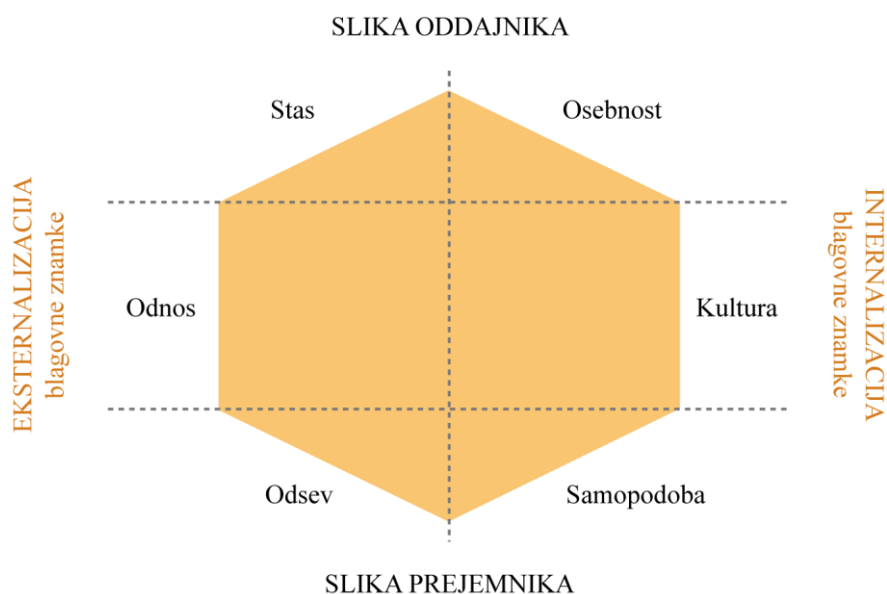
Eno izmed posebnosti pri trženju vin predstavlja tudi blagovna znamka vina. Ameriško združenje za trženje (angl. *American Marketing Association*) (2016) opredeljuje blagovno znamko kot »ime, izraz, simbol ali katerokoli drugo značilnost, ki opredeljuje enega prodajalca blaga ali storitve, za razliko od drugih prodajalcev«. Podobno Vadnal (2000, str. 62) navaja, da je blagovna znamka nek znak oziroma simbol, ki predstavlja ali označuje določen izdelek ali proizvod. Glavne sestavine, ki jih blagovna znamka vsebuje, so ime blagovne znamke, znak blagovne znamke in zaščitni znak.

Identiteta znamke jasno določa njeno prizadevanje in ima več vlog. Prvič, predstavlja vizijo, kako naj bi določeno znamko dojemala ciljna javnost. Drugič, je vrsta asociacij, ki jih želijo ustvariti in ohraniti strategiji znamke. Tretjič, od predstavitve naprej naj bi identiteta znamke pomagala ustvariti odnos med določeno znamko in njenimi uporabniki,

in sicer prek ustvarjanja predloge vrednosti, morebiti z zagotavljanjem specifičnih prednosti ali kredibilnosti, ki zadevno znamko potrjujejo (Dowling, 1994, str. 145). Vsaka blagovna znamka naj bi temeljila na identiteti in podobi, kot podlaga za prepoznavnost, ki je dosežena, ko kupci izvedejo nakup (Klepec, 2008).

Različne funkcije koncepta identitete blagovne znamke se odražajo v različnih teoretičnih modelih. Kapferer je na primer predstavil šesterokoten model, imenovan »prizma identitete znamke«, prikazan na Sliki 10. Ta temelji na šestih osrednjih elementih: stasu (postava), osebnosti, kulturi, odnosu, odsevu (vplivu) in samopodobi (Kapferer, 2004, str. 127).

Slika 10: Prizma identitete znamke



Vir: J. N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 2004, str. 107.

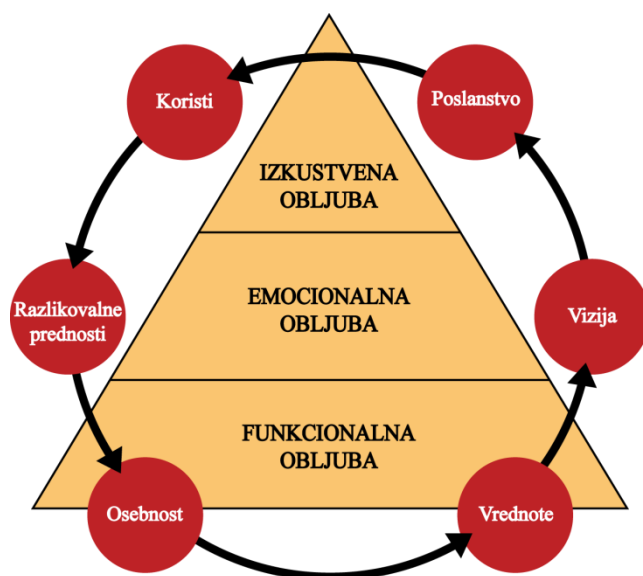
De Chernatony in Dall’Olmo Riley (1998) konceptualizirata identiteto blagovne znamke na ravni vizije in kulture, ki nato poganja želeno pozicioniranje, osebnost in kasnejše odnose znamke s porabniki, kar posledično predstavlja in odraža dejanske ter želene samopodobe deležnikov. Blagovno znamko vidita kot večdimenzionalen konstrukt, katerega meje na eni strani predstavljajo dejavnosti upravljalcev, na drugi strani pa zaznavanja javnosti. Blagovna znamka postane vmesna ploskev med obema. Na obeh koncih konstrukta je več elementov, gre za različne značilnosti in koristne lastnosti, ki so vgrajene v blagovno znamko. Tržniki pri ustvarjanju identitete znamke tako lahko poudarijo simbolične, izkustvene, družbene in čustvene vrednote, vendar pa ti elementi sami po sebi niso dovolj za sestavo blagovne znamke, saj se ta nanaša na kakovost in vrednote, kot jih dojema uporabnik. Po De Chernatonyju (2002, str. 99) je identiteto blagovne znamke mogoče ponazoriti z enačbo, prikazano na Sliki 11, ki na jedrnat način predstavlja vse elemente znamke. Enačba je oblika zapisa blagovne znamke, ki služi kot

načrt ali kot navodilo za razumevanje ključnih gradnikov blagovne znamke. Elementi blagovne znamke so (De Chernatony, 2002, str. 100):

- **funkcionalna obljuba:** kakšna je osnova, na kateri je zgrajena blagovna znamka, izdelek ali storitev, ki se prodaja pod imenom znamke. Opisuje značilnosti vgrajenih in predvidenih lastnosti, ki dopolnjujejo namen koriščenja izdelka ali storitve,
- **čustvena obljuba:** kaj naj bi posameznik čutil, ko se sreča z blagovno znamko,
- **izkušnja znamke:** kakšne izkušnje naj bi posameznik imel z blagovno znamko in kaj naj bi si zapomnil,
- **konkurenčna prednost:** kakšne so prednosti blagovne znamke v primerjavi z drugimi in zakaj je pomembna v očeh potencialnih uporabnikov, ki ji namenjajo svojo zvestobo,
- **koristi:** katere so prednosti oz. koristi, ki jih blagovna znamka prinaša porabnikom; te morajo biti zaznane tudi s strani zaposlenih,
- **vrednote:** na katerih vrednotah je zgrajena blagovna znamka, katere vrednote zastopajo tisti, ki znamko izvajajo. Gre za osnovna načela, ki morajo biti sprejeta predvsem s strani zaposlenih, ki vrednote v znamko »vgradijo«. Vrednote zagotavljajo originalnost in so podpora konkurenčnim prednostim,
- **osebnost:** kakšne so osebne lastnosti blagovne znamke, videz in ton. Je najbolj neposredna in po navadi najprej zaznana sestavina blagovne znamke. Ustvarja prvi vtis, izkušnjo in gre za način nagovarjanja porabnikov, zaposlenih in drugih deležnikov znamke,
- **vizija:** ciljnim skupinam sporoča, kaj želi blagovna znamka doseči. Gre za usmeritev in zagotovilo za izpolnjevanje obljub, izhajajočih iz formule znamke. Po navadi pomeni napoved o tem, kakšen bo »svet«, v katerem blagovna znamka prebiva, čez pet ali čez deset let in kakšna bo vloga znamke v njem,
- **poslanstvo (namen):** gre za pomen blagovne znamke za tiste, ki z njo nimajo stikov, kaj pomeni (ne)ciljnim skupinam in »zakaj bi bil svet brez blagovne znamke revnejši«. Je razlog za življenje in obstoj znamke v širši družbi, ima pa tudi interno motivacijsko funkcijo, saj mora navduševati zaposlene, ki so izvajalci blagovne znamke.

Kapferer prikazuje strukturo blagovne znamke podobno kot predhodno opisani model De Chernatonyja, saj tudi ta zavzema piramidalno konstrukcijo (Klepec, 2008, str. 14–15). Vrh ponazarja vizijo in namen blagovne znamke, bolj ko se spuščamo po piramidi navzdol, bolj otipljiva postaja znamka in tako dobiva svojo materialno manifestacijo, skozi vrednote blagovne znamke, osebnost in ton blagovne znamke, strateške prednosti blagovne znamke in nazadnje do konkretnih izdelkov ter značilnih obličij blagovne znamke. Porabniki kot nosilci življenjskega stila v piramido vstopajo na dnu, medtem ko podjetja upravljanje blagovne znamke pričnejo od zgoraj navzdol (Kapferer, 2004, str. 36).

Slika 11: Formula blagovne znamke po De Chernatonyju



Vir: L. De Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation*, 2002, str. 100; v M. Klepec, *Pomen in oblikovanje blagovne znamke države: primer Makedonije*, 2008, str. 14.

Klepec (2008, str. 10) navaja, da je močna blagovna znamka dragoceno sredstvo, saj lahko ustvarja vrednost za vse deležnike (angl. *stakeholders*), tako za podjetja, porabnike, kakor tudi za ožje ali širše lokalne skupnosti in celo države. Vrednost, ki je vsebovana v blagovni znamki, vpliva na spremembo vedenja porabnikov z namenom, da bi zagotovila prihodke in donos tudi v prihodnosti. Omenjena razlaga je za večino ljudi povsem samoumevna, intuitivna. Povprečen porabnik s svojim nakupnim vedenjem koncept vrednosti blagovne znamke potrjuje vsak dan: s svojo izbiro dobrin v hipermarketu, na bencinski črpalki, z gledanjem priljubljenega TV-kanala. Blagovne znamke so pravzaprav obljube. Pomagajo nam z identifikacijo in s potrditvijo izdelka ali storitve – nosilca zaznane obljube kakovosti in zadovoljstva, ki neposredno izvira iz blagovne znamke (McNally & Speak, 2002, str. 75).

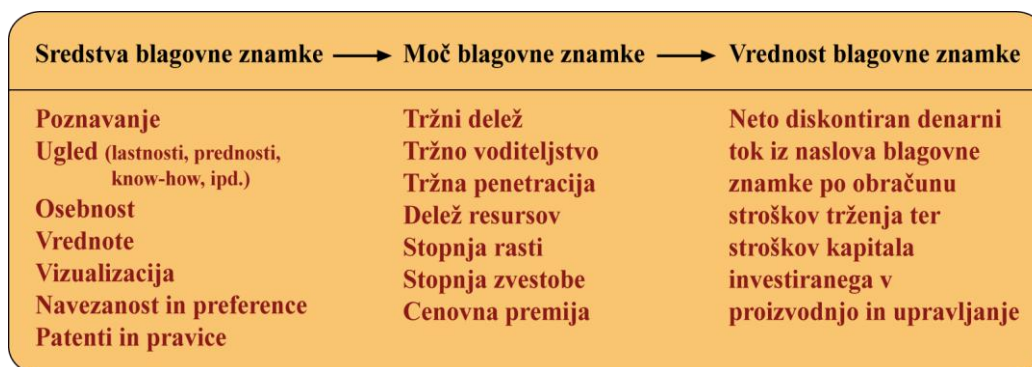
Vrednost blagovne znamke je sestavina sredstev podjetja, ki jih lahko povežemo z blagovno znamko ali z njenimi vizualnimi elementi in vplivajo na zaznavno vrednost izdelka ali storitve. Obravnavanje znamke in izdelka na tej stopnji je ločeno, izdelek je nosilec vrednosti, vsebovane v njegovih (fizičnih) sestavinah (na primer material, iz katerega je narejen), znamka pa je nosilec prepoznavnosti, zvestobe, zaznane kakovosti, pozicioniranja ipd. Omenjeno drži tudi za storitvene blagovne znamke, kjer je ločenost blagovne znamke od dejanske storitve še bolj neposredna (Aaker, 1991, str. 269).

Aaker in Joachimstaler (2000, str. 9) koncept »bogastva« blagovne znamke uvrščata v sam vrh strateškega upravljanja, ob tem kapital znamke (angl. *brand equity*) postavljata ob bok identiteti in podobi blagovne znamke. Medtem ko podoba poseblja »taktično orodje«,

identiteta znamke predstavlja »strateško orodje«, oba dela pa sestavljata kapital blagovne znamke. Podoba daje kratkoročne rezultate in je komunicirana predvsem iz naslova oglaševanja ter promocije, identiteta znamke pa predstavlja esenco konkurenčne prednosti na dolgi rok, za kar skrbi vrhni management podjetja (Klepec, 2008, str. 11).

Kapferer (2004, str. 14) v mošici definicij, orodij in konceptov opozarja na pomembnost ločevanja t.i. »porabniških« in »finančnih« pristopov merjenja dodane vrednosti blagovne znamke. Gre za položaj opazovanja vrednosti, ki jo znamka ustvarja z vidika porabnika ali podjetja, in za povezavo med njima. Opira se na analizo treh ravni blagovne znamke, ki jih prikazuje Slika 12. Puščice ne prikazujejo neposrednega prehoda, ampak pogojevanje. Posamezno sredstvo blagovne znamke (*angl.* brand asset) ima namreč skozi čas različen vpliv na moč blagovne znamke (*angl.* brand strength), lahko pa sploh ne prispeva k vrednosti.

Slika 12: Od zavedanja do finančne vrednosti blagovne znamke



Vir: J.N. Kapferer, The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 2004, str. 14.

Model vrednosti blagovne znamke pravzaprav združuje vse elemente trženjskega spleta in prikazuje, kako vse trženjske dejavnosti vinskih podjetij oblikujejo močno blagovno znamko njihovih vin. V primeru luksuznih vin je avtentičnost blagovne znamke oblikovana na poseben način. Berverland (2005, str. 1003) je v raziskavi luksuznih vinskih podjetij ugotovil, da so le-ta za ustvarjanje vtisa avtentičnosti oblikovala iskrene zgodbe. Iskrenost so dosegla s pripovedmi o ročnem delu, edinstvenosti, o posebni navezanosti na vinograde in se nanašala na zgodovinske in kulturne običaje, povezane z vinom. Kljub temu da so bila vinska podjetja finančno zelo uspešna in uporabljala sodobno tehnologijo, pa so ves čas minimizirala uporabo tehnologije in trženja pri svojem delu. Poudarjala so, da se ne prilagajajo tržnim zahtevam, in zanikala pomen finančnega uspeha, ob tem pa trdila, da ščitijo regijo, pridelujejo naravne izdelke in vzdržujejo vez z zgodovinskimi tradicionalnimi metodami pridelave vin (Berverland, 2005, str. 1021).

3 ANALIZA KITAJSKEGA TRGA VIN

3.1 Ekonomsko in družbeno-kulturno okolje Kitajske

Ljudska Republika (LR) Kitajska, katere uradni naziv je *Zhonghua Renmin Gongheguo*, je država, ki je imela po popisu prebivalcev v letu 2015 1.361 milijona prebivalcev ter predstavlja najštevilčnejšo državo na svetu. Nahaja se v vzhodni Aziji ter s svojimi 9,5 milijona km² velja za tretjo največjo državo na svetu po površini. V zadnjih dvajsetih letih je realna rast BDP znašala v povprečju 9,9 % letno. S tem je njeno gospodarstvo, ki je bilo prej dobrih 125 let dokaj obrobnegega pomena, preraslo v eno največjih gonilnih sil globalne rasti. Kitajska je bila po letu 2008, ko je prišla gospodarska kriza, ena prvih držav, ki se je hitro opomogla zaradi različnih ekonomskih reform in investicijskih politik (Fewsmith, 2010, str. 71–72). V prihodnje bo rast Kitajske temeljila predvsem na povečanju domače potrošnje, razvoju storitvenega sektorja ter ciljno bolj usmerjenih investicijah (Rašković, 2015).

Kitajski trg je zelo dinamičen, heterogen in za Slovence zelo slabo poznan. Glavne silnice kitajskega trga so (Rašković, 2013):

- velikost trga: kitajski trg je zaradi velikega števila prebivalcev nepredstavljivo konkurenčen in neusahljiv vir delovne sile. Njihovo glavno vodilo je izstopiti iz množice, saj morajo tri generacije družine trdo delati, da bi njihovim potomcem lahko uspelo priti na trg,
- sprememba ekonomskega modela: gonilna sila kitajskega trga so predvsem naložbe. Cilj Kitajske je, da bi do leta 2030 povečala prispevke domače porabe k rasti BDP za polovico. S tem bi se njihov trg lahko primerjal z ameriškim, zmanjšala pa bi se odvisnost od evropskega in ameriškega trga,
- gospodarska in družbena raznolikost je zelo velika, zato ideje o enotnem kitajskem trgu ni. Gre za izredno heterogen trg. Tudi marsikatera provinca je po številu prebivalcev večja od večine evropskih držav,
- velike zemljepisne razdalje so izziv za distribucijo blaga, zato distribucija pogosto predstavlja največjo konkurenčno prednost za vse tiste, ki želijo poslovati na kitajskem trgu,
- poznavanje kitajske kulture je edino izmed glavnih dejstev za poznavanje zakonitosti kitajskega trga ter uspešno poslovanje na njem. Izjemno pomembno je poznavanje jezika, razumevanje konfucijanske filozofije (skromnost, spoštovanje hierarhije itd.),
- izredno pomembno je poznavanje družbenega kapitala in medsebojnih odnosov, ki lahko odprejo marsikatera kitajska vrata in dobljeno protiuslugo,
- njihov trg ima dve vrzeli, ki ga predstavljata mestno prebivalstvo, ki ogromno denarja porablja, in podeželsko, ki varčuje in obenem predstavlja sezonske delavce, ki so gonilna sila gospodarskega razvoja. Druga vrzel pa je razlika med starim

prebivalstvom, ki ima tradicionalne vrednote (so predvsem varčni), in mladimi, ki imajo zahodnjaški način življenja (so veliki potrošniki),

- okolje je na Kitajskem zelo onesnaženo, zato veliko pozornosti namenjajo izdelkom za zdravo življenje. Zaradi številnih škandalov v živilsko-prehrabni industriji v preteklosti pa vlada tudi veliko nezaupanje med potrošniki,
- poznavanje t.i. hierarhije mest je izrednega pomena, saj se tam določajo ekonomska politika, nakupovalne navade, vedenje potrošnikov itd.

Polajžer in Turk (2013, str. 10) sta predstavila ekonomsko okolje Kitajske, kjer sta navedla, da so se gospodarske reforme kitajskega gospodarstva začele že v letu 1978, ko je začelo plansko gospodarstvo prehajati v tržno. Kot pozitivni dokaz tega prehoda je Kitajska v letu 2010 postala vodilna izvoznica v svetovnem merilu, v letu 2012 pa drugo najmočnejše gospodarstvo sveta. V Tabeli 7 so predstavljeni osnovni makroekonomski kazalci kitajskega gospodarstva od leta 2011 do 2015 ter dodatno še napovedi do leta 2018. Vidimo lahko, da se je BDP na prebivalca med letoma 2011 in 2015 neprestano povečeval s 4.000 USD na 7.270 USD, stopnja rasti BDP pa se je postopoma zmanjševala in napoveduje se nadaljevanje trenda zmanjševanja stopnje rasti BDP. Stopnja inflacije je bila v letu 2015 1,5 %. V letu 2016 naj bi se inflacija zvišala na 1,9 %, v obdobju 2017-2018 pa naj bi inflacija dosegala 2,1 % letno. Ostale podrobne podatke lahko vidimo v Tabeli 7.

Tabela 7: Osnovni makroekonomski kazalci kitajskega gospodarstva

	2018*	2017*	2016*	2015	2014	2013	2012	2011
Število prebivalcev (v mio):	1.375,0	1.370,7	1.366,1	1.361,0	1.355,8	1.350,2	1.344,6	1.338,9
Gostota prebivalstva (št. Ljudi/km ²):	/	/	/	144,0 ⁺	145,0	145,0	144,0	143,0
BDP(v mlrd EUR po tekočih cenah):	10.565,8	10.352,7	10.482,9	9.900,9	7.841,4	7.156,4	6.567,4	5.354,0
BDP per capita (v EUR):	7.684,0	7.554,0	7.676,0	7.270,0	5.782,0	5.301,0	4.884,0	4.000,0
BDP (PPP, v mlrd EUR):	21.406,0	20.666,1	20.400,0	17.839,6	13.738,3	12.597,0	11.810,1	9.856,1
BDP per capita (PPP, v mlrd EUR):	15.564,0	15.080,0	14.933,0	13.108,0	10.135,0	9.331,0	8.783,0	7.360,0
Rast BDP (v %):	5,7	6,0	6,5	6,9	7,3	7,7	7,7	9,5
Stopnja nezaposlenosti (v %):	4,0	4,0	4,1	4,2	4,1	4,1	4,1	4,1
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	2,1	2,1	1,9	1,5	2,1	2,6	2,6	5,5
Uvoz blaga (v mlrd EUR):	-1.610,9	-1.552,7	-1.521,7	-1.384,9	-1.359,9	-1.345,6	-1.288,3	-1.136,0
Izvoz blaga (v mlrd EUR):	2.116,4	2.091,6	2.115,4	1.962,5	1.687,1	1.615,5	1.529,8	1.300,6
Realne stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	4,5	4,1	3,7	2,6	6,3	11,9	7,6	14,3
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	4,3	3,3	2,7	1,3	5,8	12,0	7,1	16,2
Vhodne tuje neposredne investicije (v mlrd EUR):	207,6	222,7	245,0	253,1	217,4	218,7	187,0	201,5
Rast zasebne potrošnje (v %):	6,5	6,6	7,0	7,4				
Rast javne potrošnje (v %):	7,5	7,4	7,1	7,0				
Rast investicij (v %):	3,8	4,6	5,3	5,2				

OPOMBE: (*) EIU napoved

(+) Povprečna vrednost za obdobje 2011-2014 po podatkih Svetovne banke

Vir: Izvozno okno, Kitajska, 2016.

Kitajska država se sooča z neenakomerno gospodarsko razvitostjo provinc, s staranjem prebivalstva in z degradacijo okolja. Ker se je uveljavila politika enega otroka, je Kitajska država najhitreje starajočega se naroda na svetu. Tudi okolje je precej onesnaženo predvsem zaradi slabših razmer, erozije tal in upadanja podtalnice. Kitajsko vodstvo od

leta 2013 uvaja preobrat v družbenem razvoju gospodarstva, saj želi dvonogo gospodarstvo, ki trenutno sloni na naložbah in izvozu, spremeniti v trinogo gospodarstvo, pri katerem bo najpomembnejšo vlogo dobila domača poraba. Urbanizacija in zmanjševanje ekonomskih razlik med podeželskim in urbanim prebivalstvom, ki so v letu 1985 znašale 24 %, morajo do leta 2025 znašati 60 %. Tudi povprečni dohodek prebivalstva se mora od leta 2010 do leta 2020 podvojiti. Število premožnih gospodinjstev naj bi se s 4,3 milijona povečalo na 21 milijonov, število gospodinjstev, ki sodijo v srednji razred, pa s 13,7 milijona na 166 milijonov. Neenakomerna rast in inflacijsko pregrevanje sta razloga, da je Kitajska družbeno pregorela ter se odločila za zmernejšo in vključeno rast (Raškovič, 2015).

Leta 2015 je povprečna letna bruto plača na Kitajskem znašala 8.895 EUR. V letu 2015 je minimalna mesečna plača znašala 290 EUR (Izvozno okno, 2016). Za hrano in pijačo se je na urbanih področjih v letu 1990 porabilo dobrih 160 EUR, v letu 2009 pa se je poraba povzpela na 1.980 EUR. Višje dohodke so gospodinjstva namenila za prehranjevanje v restavracijah, za nakupe mlečnih izdelkov in pakirane predelane hrane (Polajžer & Turk, 2013, str. 51).

Na osnovi svetovnega poročila o konkurenčnosti (angl. *The Global Competitiveness Report*) so v Tabeli 8 prikazani posamezni indikatorji za Kitajsko. Največja prednost Kitajske je v velikosti domačega trga, saj je za indeks velikosti domačega trga dobila najvišjo možno oceno 7 in zasedla 2 mesto od 144 držav. Za naše razumevanje trga so pomembni še ostali indikatorji, ki nam kažejo, naslednje (Schwab, 2015): (1) da je na trgu visoka stopnja lokalne konkurence, (2) podjetja so srednje usmerjena v zadovoljstvo kupcev, (3) kupci so relativno sofisticirani (pri nakupu se ne odločajo samo na osnovi nizke cene, ampak upoštevajo tudi bolj sofisticirane attribute), (4) veliko je število lokalnih dobaviteljev, ki pa so srednje kvalitetni in (5) podjetja so srednje uspešna pri uporabi trženja za diferenciacijo njihovih izdelkov/storitev.

Tabela 8: Pregled izbranih indikatorjev iz poročila »The Global Competitiveness Report 2015-2016« za Kitajsko glede na oceno (1–7) ter uvrstitev (med 144 državami)

	INDIKATOR (1=min, 7=max)	OCENA	UVRSTITEV
10.01	Indeks velikosti domačega trga	7	2
6.01	Intenziteta lokalne konkurence	5,4	36
6.15	Stopnja usmerjenosti potrošnikov	4,6	68
6.16	Sofisticiranost kupcev	4,2	21
6.10	Trgovske marže, davki (v %)	11	117
11.01	Število lokalnih dobaviteljev	5,2	15
11.02	Kvaliteta lokalnih dobaviteljev	4,3	63
11.08	Obeg trženja	4,4	64

Vir: K. Schwab, *The Global Competitiveness Report 2015–2016*, 2015.

Kitajska kultura ima izredno dolgo tradicijo in spada v skupino najstarejših kultur. Je izredno zapletena in zavzema ogromno površino v zahodni Aziji. Območja, na katerih prevladuje, se med posameznimi mesti in provincami močno razlikuje po različnih običajih in navadah (Babnik, 2015, str. 33). Za lažje razumevanje si lahko pogledamo, kako je kitajsko kulturo predstavil profesor Geert Hofstede, ki velja za pionirja na področju medkulturnega raziskovanja v družbenih vedah (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 280). Vrednosti šestih dimenzij nacionalnega značaja za Kitajsko so po njegovi tipologiji prikazane v Tabeli 9. Po posameznih dimenzijah lahko razberemo naslednje (The Hofstede Centre, 2016b): (1) Izredno visoka vrednost indeksa odmika moči za kitajsko družbo pomeni, da sprejema neenakosti med ljudmi in da, podrejeni nima nobenega vpliva nad zlorabo moči nadrejenih. (2) Kitajska je zelo kolektivistična družba in ljudje delujejo v interesu skupine. (3) Prevladujejo moške vrednote zato je družba usmerjena k uspehu in posledično večina Kitajcev svoj prosti čas in družino žrtujejo za delo. (4) Značilna je nizka stopnja izogibanja negotovosti in posledično višje sprejemanje tveganja ter manjša potreba po predvidljivi in strukturirani prihodnosti. Za Kitajce je značilno, da so prilagodljivi in podjetni. (5) Imajo veliko nagnjenost k varčevanju/vlaganju in vztrajajo pri doseganju rezultatov. So dolgoročno usmerjena družba. (6) Za Kitajce je značilno, da so zadržani. Družbe, ki imajo nizko oceno v tej dimenziji, so nagnjene k pesimizmu in cinizmu. Zadržane družbe ne dajejo veliko poudarka na preživljanje prostega časa in na potešitev svojih želja. Večina ljudi v taki družbi imajo občuk, da jih družbene norme omejujejo, zato si ne dovolijo prepustiti udobju in užitku.

Tabela 9: Vrednosti dimenzij nacionalnega značaja Kitajske po Hofstedejevi tipologiji

Hofstede - značilnosti nacionalnega značaja (1-100)					
odmik moči	individualizem / kolektivism	moškost / ženskost	izogibanje negotovosti	dolg./kratk. usmerjenost	razvajanje / odrekanje
80	20	66	30	87	24

Vir: The Hofstede Centre, China, 2016b.

Zaimivo si je pogledati še rezultate za Kitajsko v okviru projekta GLOBE, ki meri dva različna vidika dimenzij, in sicer kaj je pomembno v neki družbi ter kaj se dejansko izvaja. Kot je razvidno iz Tabele 10, obstaja v kitajski kulturi velika razlika med navadami in vrednotami na dimenziji odmika moči. Vrednost izkazane vrednosti je znatno nižja od dejanske vrednosti navade oz. prakse, ki kaže na visoko stopnjo odmika moči, kar sovpada z Hofstedejevo raziskavo. Ravno nasprotno pa je mogoče opaziti za dimenziji odločnost in usmerjenost v uspešnost.

Tabela 10: Rezultati projekta GLOBE za Kitajsko (2004)

Dimenzije	Praksa	Vrednost
Odnik moči	5,02	3,01
Izogibanje negotovosti	4,81	5,34
Usmerjenost v ljudi	4,29	5,34
Družbeni kolektivizem	4,67	4,52
Kolektivizem znotraj skupine	5,86	5,12
Odločnost	3,77	5,52
Enakopravnost med spoloma	3,03	3,73
Usmerjenost v prihodnost	3,68	4,7
Usmerjenost v uspešnost	4,37	5,72

Vir: R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta, Culture, Leadership, and Organizations, The Globe Study of 62 Societies, 2004.

Vera pri kitajcih ima pomembno vlogo, kljub temu, da je Kitajska uradno ateistična država. Tradicionalno kitajsko kulturo sestavljajo tri različne in pogosto tudi nasprotujoče si filozofije oz. verovanja: konfucionizem, taoizem in budizem (Fang & Faure, 2008, str. 196). Temelj kitajske družbe so ostale družbene vrednote, ki jih je učil Konfucij. Pravičnost, ljubezen, dostojnost, modrost in iskrenost so vrline na katerih temeljijo temeljna načela konfucionizma. Za opredeljevanje družbe in življenja uporablja racionalni pristop, zato se je v kitajski kulturi razvila relativna apatija do verskega prepričanja. Poudarek je na urejeni družbi, v kateri ljudje sledijo strogemu bontonu, spoštujejo pravila obnašanja in obrede (Babnik, 2015, str. 33).

Beseda »mianzi«, ki pomeni »ohranjanje obraza«, »veliko spoštovanje do samega sebe« ali »osebno čast« igra kot kulturni dejavnik pomembno vlogo v družbenih in poslovnih situacijah (De Mente, 2008, str. 44). Izhaja iz načela, da je za ohranjanje družbenega sožitja potrebno obvladovati občutke, biti ponižen in se izogibati konfliktov. Osebe, ki ne sledijo temu načelu, pravijo, da so brez »obraza«. Zaradi »Ohranjanje obraza« prihaja tudi do nesporazumov v medkulturnih poslovnih pogajanjih na Kitajskem (Fang & Faure, 2008, str. 198).

Drugi tak pomemben kulturni dejavnik na Kitajskem je »guanxi«, ki pomeni »osebne povezave in odnosi«. Na Kitajskem so poznanstva bolj pomembna kot kompetence posameznika, zato se v zadnjih nekaj stoletjih milijoni kitajskih podjetij veže v poslovno in družbeno mrežo. Je ključni dejavnik poslovne uspešnosti, zato se temu kulturnemu dejavniku ne moremo izogniti (Babnik, 2015, str. 35). Podjetje je lahko zelo uspešno samo, če ima veliko poslovnih povezav, še posebej v današnjem hitrem načinu življenja. Za Kitajce je značilno, da poslujejo z ljudmi, ki jih poznajo dobro, saj veliko dajo na zaupanje in ne na pogodbe. Zato veliko časa namenijo za druženje s poslovnimi partnerji, da pridobijo čim več informacij (Babnik, 2015, str. 35).

Alkoholne pijače imajo v kitajski kulturi svoj pomen. V tradicionalni kitajski medicini alkohol opredeljujejo kot neke vrste zdravilo in ocenjujejo, da je zmerno uživanje alkohola koristno. Na poslovnih sestankih in predvsem na poslovnih večerjih je pitje alkoholnih pijač zelo pomemben del sklepanja poslov. Zelo pogosto se na takšnih dogodkih pije pivo, vino ali »baijiu«, ki ga veliko krat prevedejo kot »belo vino«, čeprav gre za visoko alkoholno destilirano pijačo s 40–60 % volumenskega alkohola. Zelo uporabljena navada je nazdravljanje z uporabo besede »ganbei!«, ki pomeni izprazniti oz. ožeti kozarec do konca. Na tak način obe strani izrazita zaupanje v poslovnem odnosu. Alkoholne pijače se uporabljajo tudi na različnih socialnih dogodkih, kot so obredi, poroke, praznovanja, pogrebi, večerje itd. V splošnem pa so Kitajci zmerni pri pitju alkohola in prezirajo tiste, ki nekontrolirano pijejo in se neprimerno vedejo. To izhaja iz konfucionizma, ki je učil, da prekomerno pitje alkohola škoduje zdravju in da lahko oseba spije samo polovico tistega, kar ga dejansko lahko spije. Običajno je gostitelj tisti, ki spodbuja prekomerno pitje in je odgovoren, da so kozarci polni (Babnik, 2015, str. 36).

3.2 Velikost kitajskega vinskega trga in njegove zakonitosti

Kitajska ima v primerjavi z evropskimi državami relativno slabo razvito vinsko kulturo, ki se je pravzaprav šele začela razvijati z začetkom gospodarskih reform. Medtem ko v evropskih državah potrošnja vina na prebivalca upada, se potrošnja na Kitajskem strmo povečuje. Poraba vina na prebivalca je trenutno še vedno majhna in naj bi v letu 2015 znašala 1,9 litra v primerjavi s svetovnim povprečjem, ki je leta 2014 znašalo 3,4 l/prebivalca (Millar, 2015; EU SME Centre, 2011). Tržni potencial pa je izredno velik, saj Kitajska postaja ena od največjih potrošnic vina na svetu. Po podatkih inštituta IWSR bo Kitajska v letu 2016 porabila 3 milijarde steklenic in bo v nekaj letih postala tudi največja uvoznica vina na svetu (Ferrigo, 2016). V velikih mestih se povečujejo trgovine, specializirane z vini (angl. *wine shop*), kjer se izvajajo seminarji, degustacije in druge promocijsko-izobraževalne aktivnosti. Poraba vina je v primerjavi s porabo ostalih alkoholnih pijač izredno majhna, vendar je opazen močan premik porabe iz žganih pijač proti vinom, ki ga spodbujajo tudi oblasti (Liu, McCarty, & Chen, 2014). Kitajci izražajo vse večje zanimanje za spoznavanje kulture pitja vina, vendar v splošnem še ne znajo prepoznati kakovost in nimajo izoblikovanih okusov. Novi srednji sloj, ki je v porastu, posega po renomiranih klasičnih francoskih vinih kot simbolu statusa in prestiža.

Rdeče vino je na Kitajskem najbolj iskano, njegova potrošnja zajema okoli 80 % vsega vina, je zelo primerna alternativa visoko alkoholnim/žganim pijačam in je bolj prefinjena izbira od piva, zato se je poraba rdečih vin v zadnjih sedmih letih skoraj potrojila in Kitajska je postala največja porabnica rdečih stekleničenih vin na svetu. V letu 2013 je skupaj s Hongkongom porabila 155 milijonov zabojev rdečega vina in s tem prehitela Francijo (s 150 milijoni zabojev steklenic), Italijo (141), ZDA (134) in Nemčijo (112) (La Repubblica, 2014). Na Kitajskem je rdeče vino najbolj popularno zaradi pozitivnega vpliva na zdravje in simbolične asociacije rdeče barve s srečo in proslavljanjem, ki je značilno v

kitajski kulturi (Jenster & Cheng, 2008). Vino je bistveno manj alkoholno kot popularne žgane pijače. V njihovi kulturi podpirajo samoobvladovanje in zmernost, zato ima rdeče vino prednost pred drugimi žganimi pijačami. Rdeče vino povezujejo tudi s cirkulacijo krvi in s tradicionalno kitajsko medicino (Somogyi, Li, Johnson, Bruwer, & Bastian, 2011).

Tabela 11 prikazuje podatke »Organisation internationale de la vigne et du vin« (v nadaljevanju OIV) o svetovni porabi vina od leta 2007 do 2014. Vidimo lahko, da je Kitajska na petem mestu po porabi vina, ki se je vse do leta 2013 konstantno povečevala. V letu 2012 je vlada začela z varčevalnimi ukrepi, ki so med drugim omejili porabo dragih vin na uradnih vladnih funkcijah, kar je povzročilo, da je leta 2013 poraba vina upadla in posledično so se ustvarile presežne zaloge dragih vin v skladiščih in na maloprodajnih policah.

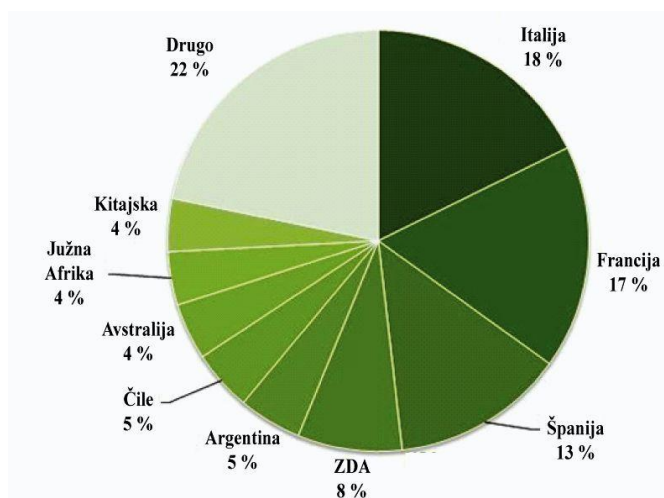
Tabela 11: Svetovna poraba vina (v milijon HL)

(v milijon HL)	LETO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SVETOVNA PORABA		255,2	251,3	243,3	242,7	244,3	241,2	242,0	240,0
ZDA		27,9	27,7	27,3	27,6	28,4	29,0	30,2	30,7
FRANCIJA		32,2	30,8	30,2	29,3	29,3	30,3	28,7	27,9
ITALIJA		26,7	26,2	24,1	24,6	23,1	22,6	21,8	20,4
NEMČIJA		20,8	20,7	20,2	20,2	19,7	20,0	20,4	20,2
KITAJSKA		13,9	14,0	14,5	15,2	16,3	17,5	17,0	15,8
ŠPANIJA		13,1	12,2	11,3	10,9	9,9	9,3	9,8	10,0
ARGENTINA		11,2	10,7	10,3	9,8	9,8	10,1	10,3	9,9
RUSIJA		12,7	11,8	10,4	12,2	11,3	10,8	10,4	9,6
AVSTRALIJA		4,9	4,9	5,1	5,4	5,3	5,4	5,3	5,4

Vir: Organisation internationale de la vigne et du vin, Global state of conditions report: developments and trends, 2015.

Richard Halstead iz Wine Intelligence je na sejmu Prowein (Düsseldorf, Nemčija) naznanil, da se je v obdobju januar–september 2015 poraba vina na Kitajskem ponovno povečala, in sicer se je poraba stekleničenih vin povečala za kar 39 % v primerjavi z enakim obdobjem lani, odprtih vin pa kar za 100 %. Beleži se samo upad porabe penečih vin za 7 % (Schmitt, 2015). Kot kaže, bodo v naslednjih letih uvoz vina poganjali zasebni potrošniki bolj kot zaposleni v javni upravi in se bo rast uvoza stabilizirala (Rabobank International, 2014). Predvidevajo, da bo Kitajska postala eden izmed vodilnih trgov po porabi, proizvodnji in uvozu vina na svetu. Kitajski trg vina zato ponuja veliko priložnost za mnoge vinske kleti in trgovce, po drugi strani pa tako veliko tržišče skriva tudi številna tveganja, ki so odvisna od načina vstopa in aktivnosti, ki jih podjetje izvaja na tem trgu.

Slika 13: Delež vina svetovne pridelave po državah v letu 2015



Vir: Organisation internationale de la vigne et du vin, *Global state of conditions report: developments and trends, 2015*.

Poraba vina per capita je na Kitajskem relativno nizka, v letu 2014 je znašala 1,15 litra na prebivalca, kar je v primerjavi s svetovnim povprečjem 3,40 zelo nizko (Wine Institute, 2015). To dokazuje, da je na Kitajskem še veliko prostora za rast porabe vina. Poraba je nizka v primerjavi z drugimi alkoholnimi pijačami, predvsem »baijiu«. Vino naj bi po pričakovanjih nadomestilo »baijiu«, še posebej v srednjem, razvijajočem se razredu, posebej med mladimi, ki so pod vplivom zahodnega stila življenja, saj skrbijo za zdravje, status, prestiž in svetovljansko življenje, ter zaradi zmanjševanja dajatev od uvoženih vin (Liu et al., 2014). Največ vina se spiže na vzhodni obali, in sicer v Pekingu in Šanghaju, kjer je ekonomija najbolj razvita in kjer je več možnosti poizkušanja vina zaradi sejmov in vinskih dogodkov (Liu et al., 2014).

Halstead, prvi mož podjetja »Wine Intelligence Ltd«, zagotavlja, da bo kljub raznim raziskavam in poročanjem po televiziji in v časopisih o zlomu kitajske ekonomije ta velik trg predstavljal še nekaj časa pomemben trg za razvoj strategij vinskih podjetij. Halstead še poudarja, da bo izjemen potencial trga lahko izkoristilo le tisto vinsko podjetje, ki bo dobro razumelo ljudi in značilnosti tega trga (Piccoli, 2016a).

3.3 Kitajski potrošniki in segmentacija trga

Ko vstopamo na kitajski vinski trg, se vprašamo, kdo kupuje vina na Kitajskem in kako ustrezno segmentirati trg. Liu et al. (2014) ugotavlja, da je bilo veliko študij narejenih na področju segmentacije vinskega trga in klasifikacije kitajskih vinskih potrošnikov. Ugotavlja, da se trg lahko segmentira na več načinov. En tak primer je na osnovi sedmih kategorij: (1) demografske značilnosti, (2) družbeno-ekonomske značilnosti, (3) geografske značilnosti, (4) psihografske značilnosti (osebnostni profil, življenjski slog), (5)

vrste porabnikov, (6) t.i. zaznavni dejavniki in (7) zvestoba do blagovne znamke. Segmentacija vinskega trga poteka na več ravneh, kot so koristnost izdelka do stranke, priložnost uporabe, demografija, vrednost in življenjski slog potrošnika.

Študija značilnosti tipičnih kitajskih potrošnikov vina na Kitajskem, ki je bila izvedena med študenti, je pokazala, da imajo ženske več znanja o vinu kot moški (Li, Jia, Taylor, Bruwer, & Li, 2011). Prav tako so pokazale večje zanimanje za uživanje vina v prihodnosti. Druga študija (Liu & Murphy, 2007) pa je pokazala, da je nakupovanje vina moška domena in je vino zaznano bolj moško kot žensko. Kitajski potrošniki vina so običajno dobro izobraženi in ekonomsko dobro stoječi. Camillo (2012) je ugotovil, da je povprečen kitajski potrošnik vina star nekje med 19 in 35 let, ima dobro plačo in službo ter družbeni položaj, znanje o vinu in sodeluje v aktivnostih, ki se nanašajo na vino.

Noppé (2012, str. 16-18) navaja nekaj lastnosti kitajskih porabnikov vin, in sicer:

- približno 80 % vina, ki se porabi, sodi med rdeča vina, kar povezujejo z rdečo barvo, ki je simbol sreče in praznovanja,
- med najbolj premožnim slojem prebivalstva in predvsem mladimi je zanimanje za uvoženo vino zelo veliko,
- potrošniki so pripravljeni preizkusiti nove izdelke vina na trgu, vendar pa morajo imeti primerno ceno, ali pa so vino imeli priložnost preizkusiti pred nakupom,
- nakupi se večinoma opravljajo za praznike,
- kultura vina na Kitajskem je zelo drugačna od zahodnega sveta, bolj ozaveščeni ga na mizo postavijo ob obroku, drugače pa te navade ni,
- vino velikokrat kupijo samo zaradi statusa.

Po podatkih Wine Intelligence (2016) na Kitajskem na urbanih področjih živi okoli 378 milijonov ljudi, od tega jih 95 milijonov predstavlja srednji sloj z mesečnimi prihodki okoli 850 EUR za glavna mesta provinc in 650 EUR za t.i. drugorazredna mesta. Za vinski posel je pomembno vedeti, da na Kitajskem lahko računamo na nekje 38 milijonov potrošnikov vina iz uvoza (vsaj 2-krat letno) in 23 milijonov potrošnikov, ki redno (vsaj enkrat na mesec) kupujejo vino iz uvoza (Piccoli, 2016a). To predstavlja osnovo, vendar pa je dejansko potencial še veliko večji. Napoveduje se, da se bo do leta 2020 povečalo število potrošnikov vina iz uvoza na 70–80 milijonov (Babnik, 2015, str. 38). Drugi zelo pomemben element razvoja profila potrošnika vina na Kitajskem je dejstvo, da postaja vse bolj mlad in vedno bolj »ženski«. Leta 2012 so ženske predstavljale 32 % potrošnikov vina, v manj kot treh letih pa je delež narasel na 50 %. Če upoštevamo še velik proces urbanizacije, ki je v teku, bomo v dveh letih imeli pomembno število mladih v velikih mestih Kitajske, to so tisti, ki jih je Wine Intelligence označil kot t.i. **razvijajoče se pivce** (angl. *Developing Drinkers*), ki danes predstavljajo okoli 19 % celotne svetovne porabe uvoženih vin, ki bistveno vplivajo na razvoj trga vina na Kitajskem (Piccoli, 2016a).

Naslednja kategorija zanimivih potrošnikov so t.i. **družbeni novinci** (angl. *Social Newbies*), ki so s svojimi 23 % najbolj zastopani. To so potrošniki, ki na novo spoznavajo vinsko kulturo prek družbenih omrežij, še posebej WeChata, ki je izredno močno orodje za komunikacijo in povezovanje. Imamo še t.i. **prestižne tradicionaliste** (angl. *Prestige Traditionalist*) (19 %), ki jih lahko opišemo kot bogate Kitajce, ki se zanimajo za vino kot statusni simbol. Torej iščejo najbolj prestižne znamke vina. Nazadnje imamo še t.i. **avanturistične poznavalce** (angl. *Adventure Connoisseurs*), ki so trenutno še v manjšem številu (7 %), vendar se z večjo širino/znanja o vinu podajo v nakupe tudi bolj tveganih vin in jih spodbuja radovednost.

Piccoli (2016a) ugotavlja, katere so danes glavne ovire za nakup uvoženega vina na Kitajskem. Po raziskavah Wine Intelligence je na prvem mestu:

- pomanjkanje zaupanja: sprašujejo se, kdo jim zagotavlja, da je vino avtentično in da ni kakšen ponaredek, ne zaupajo osebnju trgovine in vinoteke;
- pomanjkanje razpoložljivosti: ne najdejo ene blagovne znamke, ki jo lahko prepoznajo, cena je previsoka;
- pomanjkanje informacij o vinu: premalo informacij na retro etiketi, ne poznajo okusa vina.

Luile Halstead, ki že več let proučuje kitajski trg, poudarja vlogo družbenih omrežij na Kitajskem in še posebej izpostavlja ključna pravila za izgradnjo blagovne znamke za doseganje vidnosti in uspeha na tako velikem trgu (Wine Intelligence, 2015). Trdi, da so družbena omrežja prava manija na Kitajskem in da so Kitajci tudi med degustacijami neprestano na družbenem omrežju in izražajo svoje vtise o dogajanju. To so orodja komunikacije, ki imajo veliko težo za mlade generacije. Ni presenečenje, da je raziskava »China, Internet e social media report«, ki jo je opravilo podjetje Wine Intelligence (2015), zelo očitno pokazala, kakšen je namen uporabe družbenih omrežij na področju vina na Kitajskem. Odgovori so sledili po naslednjem vrstnem redu: (1) slediti blagovnim znamkam, ki so mi všeč, (2) izmenjava zanimivih tem o vinu z ljudmi, ki jih poznam, (3) pridobiti tehnične informacije o vinu, (4) brati mnenja drugih, ki imajo enake interese, (5) biti na tekočem glede popustov in akcij. Zelo pomemben je vidik družbenih omrežij, ki nam omogočajo razumeti ključ prisotnosti in način uporabe, da lahko potrošnikom ponudimo vsebine, ki jih iščejo. Ni enostaven vidik, ker zahteva točne, jasne, preproste in hitre informacije o našem dogajanju na trgu. Naj še dodam, da je trenutno na Kitajskem 600 milijonov mesečnih uporabnikov WeChata (danes najbolj uporabljena aplikacija za pametne telefone na Kitajskem) in 212 milijonov uporabnikov aplikacije Weibo, predvsem prek pametnih telefonov.

Halstead še poudarjan naslednja pravila za izgradnjo uspešne blagovne znamke (Piccoli, 2016a):

- blagovna znamka mora pozitivno vplivati na zaupanje potrošnika glede kakovosti vina,
- pomembna je kitajska različica blagovne znamke, ki mora dovoliti prepoznavnost matične blagovne znamke,
- prednja etiketa je prva stvar, kar potrošniki vidijo na policah, zato mora biti oblikovana tako, da jim takoj vzbudi občutek o kakovosti, ceni in pozicioniranju vina,
- retro etiketa mora vsebovati najpomembnejše informacije, ki omogočajo utrditi zaupanje v blagovno znamko in izboljšati razumevanje/percepcijo o vinu.

Na prvi pogled je videti zelo preprosto, vendar ko smo prisotni na kitajskem trgu, ne smemo nikoli pozabiti, da je percepcija potrošnikov precej drugačna od naše. Po nasvetih Halsteada mora blagovna znamka za kitajski trga imeti naslednje karakteristike (Piccoli, 2016a)

- biti mora unikatna in zaščitena pri kitajski agenciji za registracijo blagovnih znamk,
- biti mora skladna z vrednostjo in s pozicioniranjem vina,
- biti mora enostavna za zapomniti in še posebej za izgovarjati. V tem delu izpostavlja tri možnosti:
 - enakozvočno: ime blagovne znamke v kitajščini ima podoben zvok kot na zahodu, nimata pa skupnega pomena,
 - črkovno: direkten prevod v kitajščino,
 - simbolično: izberemo tako kitajsko ime, ki ustvarja podobne občutke, ideje ali simbole, kljub temu da ima drugačno izgovorjavo in pisavo.

Zanimivo pa si je pogledati tri zlata pravila za uspešno trženje na Kitajskem, ki jih podaja Doctoroff (2012). Ta so:

1. za Kitajce sta bistvenega pomena status in ugled, ki ga imajo v družbi. To je za njih t.i. socialni denar, je več kot dostojanstvo in prislužijo si ga skozi čas. Avtor zatrjuje, da so Kitajci največji potrošniki luksuznih dobrin na svetu, če upoštevamo potrošnjo Kitajcev tako znotraj kot zunaj Kitajske. Zato je treba poslovni model prilagoditi tako, da bo usmerjen v široko potrošnjo in prodajanje statusa;
2. izdelek mora kitajskega kupca premakniti naprej, pripeljati do boljšega stanja oziroma prinesti korist, predvsem pa ga popeljati v uspeh. Na zahodu govorimo o t.i. internaliziranju koristi, kar pomeni, da kupujemo izdelke z namenom, da se bolje počutimo. Kitajski potrošnik pa kupuje z namenom, da izdelek nekaj naredi za njega, ali je to orodje za konkurenčno prednost, orožje pri bitki za uspeh. Koristi na Kitajskem niso nikoli internalizirane, vedno eksternalizirane in prinašajo neko zunanjo korist,
3. osnovno pravilo brendinga na kitajskem trgu je zagotovilo ali garancija. Kupec mora vedno dobiti zagotovilo na fizični in emocionalni ravni. Biti mora prepričan, da nakup izdelka ne bo negativno vplival na ugled ali pa da ne bo škodil njegovemu zdravju. Zato vsak produkt, ki ga ljudje uživajo ali dajo nase, potrebuje žig neke avtoritete.

Pomembne so tudi VIP-kartice, ki kupcu dajo občutek, da so pomembni in da si lahko privoščijo. Ljudje potrebujejo, da so vidni, da kupujejo v javnosti, da so na piedestalu.

Doctoroff (2012) navaja še pomembno ugotovitev, da so Kitajci v svojih domovih zelo konservativni in varčni, saj ne nosijo novosti, ampak ohranjajo stare navade in običaje ter so cenovno zelo občutljivi. Zunaj domov pa si dovolijo eksperimentiranje in novosti ter so pripravljeni zaradi ustvarjanja statusa in dobrega imena potrošiti več in na stvari, ki niso del njihove kulture. Zato lahko sklepamo, da kitajski potrošnik ne bo kupil dragega vina zato, da bo doma užival v njegovem okusu in v kombinaciji s hrano, ampak si ga bo privoščil zunaj kot simbol prestiža, da bo impresioniral druge in tako pridobil na ugledu.

Zelo primerna pa je uporaba naslednjih izrazov o vinu, ki jih imajo Kitajci po analizi Wine Intelligence za segment uvoženih vin srednjega cenovnega razreda najraje: bogato in mehko, intenzivno, sladko, sadno, dišeče, harmonično z vidika sladkobe in kisline, zelo persistentno, rahlo kislo, rahlo sladko, rdeča suha vina. Dobro je poznati še 20 arom, ki jih po omenjeni analizi Kitajci najraje zaznavajo: vrtnica, češnja, vanilja, rdeče jabolko, jagoda, med, breskev, les, limona, meta, mango, liči, sivka, limeta, kakav, list jasmina, guava, kokos, hruška, lupina pomaranče (Piccoli, 2016b).

Zanimiva je tudi konkretna zgodba podjetja Alps Wine, ki navaja, da so slovenska vina na Kitajsko prvič uvozili leta 2012, povsem naključno, saj podjetje na Kitajsko uvaža strojno in programsko opremo. Kot poslovno darilo so Kitajcem želeli podariti nekaj slovenskega, zato so se odločili podariti domačo steklenico vina, ki je med kitajskimi poslovnimi partnerji obrodila pozitivne sadove. Gobec, ki je direktor podjetja Alps Wine, pravi, da je Kitajcem všeč rdeče vino, so pa slabi poznavalci vin, saj ni prave vinske tradicije. Poudarja, da so ključni dejavniki za prodajo vin na njihovem trgu izobraževanja o vinu in obiskovanje kitajskih sejmov. Že primerjava uvoza po posameznih obdobjih nakazuje, da so potencialni potrošniki slovenskega vina, saj so v letu 2012 na Kitajsko izvozili 20 tisoč steklenic, v letu 2013 pa 60.000 steklenic, v letih naprej pa si želijo izvoza več kot 100 tisočih steklenic (Pušnik, 2014).

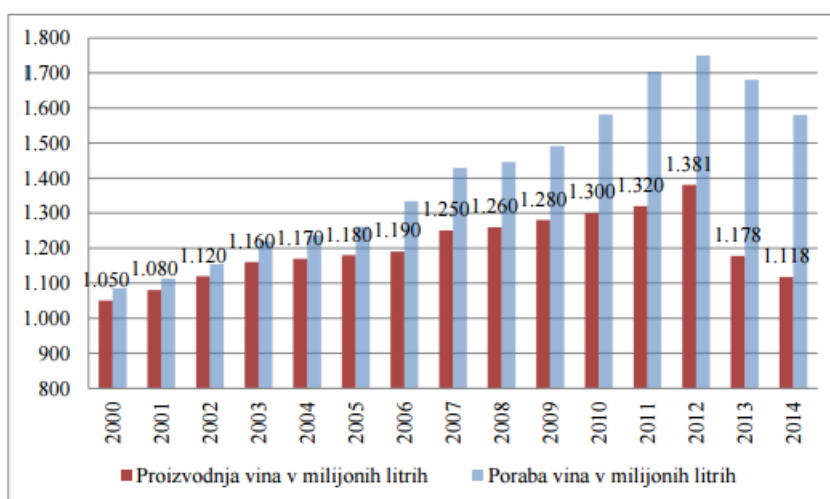
3.4 Domača in tuja konkurenca

Kitajska ima zelo bogato zgodovinsko tradicijo proizvodnje vin, čeprav temu ne bi rekli tako. Nekje v začetku Han Dinastije, okoli 206 p. n. š., je pričala pridelovati grozdje in vino na območju Rumene reke severne Kitajske (Winechina, 2005). V splošnem pa nima prijaznega okolja za gojenje vinske trte, predvsem zaradi tega, ker je na vzhodni obali, kjer je največ vinskih trt, veliko dežja in ima vino, ki ga predelajo, neprijeten grenak okus zaradi razredčenosti. V zahodnih delih države vinsko trto pogosto lahko uniči pozeba, v južnem delu države pa je vlažno podnebje, ki onemogoča rast grozdja (Robinson, 2006).

Kitajska kljub temu pospešuje domačo pridelavo vina. Država je zaradi zdravja in pomanjkanje žit za potrebe prehrane v poznih 90. letih začela spodbujati zamenjavo žganih alkoholnih pijač na osnovi žit za vina, ki so na osnovi sadja. Prišlo je do pravega vinskega razcveta po državi, ko so začeli spodbujati uporabo rdečega vina z razlogom, da zmanjšuje tveganje za srčno-žilne bolezni. V obdobju med letom 1996 in 2004 je nastalo več kot 100 vinskih kleti in polnilnic. Dynasty, COFCO Great Wall in Changyu so tri večje in bolj poznane vinske kleti, ki imajo okoli 50 % celotnega tržnega deleža. COFCO Great Wall ima več kot 30 % maloprodajnega deleža na jugu Kitajske, podjetje Dynasty pa je še posebej močno v obalnih mestih, kot so Hangzhou, Šanghaj in Suzhou. Pomembno je vedeti, da imajo domača podjetja velik tržni delež na vseh cenovnih ravneh (Noppé, 2012, str. 11).

Glede na podatke OIV je Kitajska v zadnjih letih močno povečala vinogradniško površino. Samo v obdobju med letom 2000 in 2010 je vinograde povečala s 300 na 539 milijonov hektarjev, kar predstavlja 80 % povečanje. V istem obdobju se je v Franciji površina vinogradov zmanjšala za skoraj 11 % (z 907 mha v letu 2000 na 819 mha v letu 2010), v ZDA pa se je zmanjšala za 2 % (s 412 mha v letu 2000 na 404 mha v letu 2010) (International Organization of Vine and Wine, 2012). V letu 2014 je bila Kitajska s svojimi 799 milijoni hektarjev vinogradnov uvrščena že na drugo mesto po površini, takoj za Španijo s 1.020 milijonov hektarjev. S tem je Kitajsk a prehitela Francijo, ki ima 792 milijonov hektarjev vinogradniške površine (McCarthy, 2015). Pridelava vina je prikazana na Sliki 14 za obdobje od leta 2000 do leta 2014. Podatke je posredovala mednarodna vinska organizacija.

Slika 14: Pridelava in poraba vina na Kitajskem (v milijonih litrov)

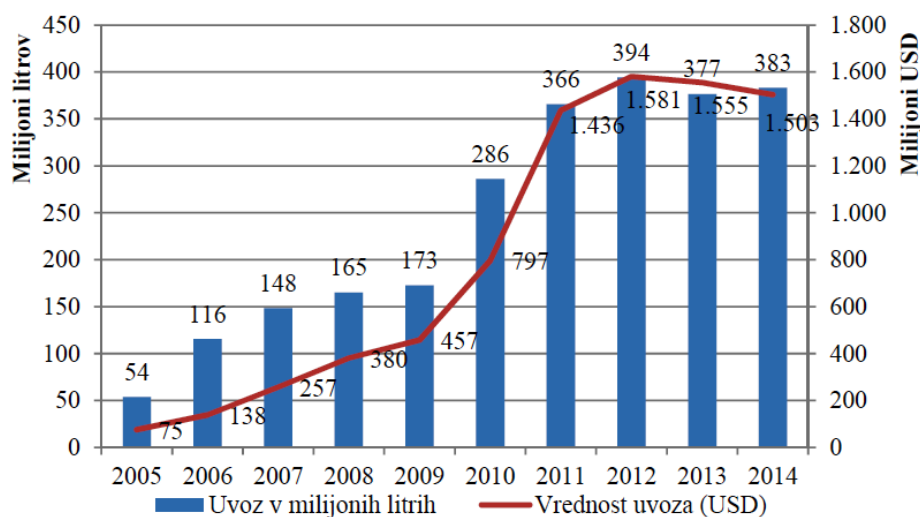


Vir: M. Babnik, Analiza priložnosti za slovenska vina in vinarjev na kitajskem trgu, 2015, str. 43.

Slika 14 jasno prikazuje razmerje med povečevanjem porabe in domačo pridelavo vina na Kitajskem. Opazimo, da se je poraba hitreje povečevala kot domača pridelava, kar je

posledično vodilo v povečevanje uvoza vina. To potrjujejo tudi podatki za obdobje 2005–2014, pridobljeni iz statistične baze Organizacije združenih narodov (angl. *UN Comtrade*). V tem obdobju se je uvoz vina na Kitajskem povečal za okoli 616 %, v povprečju pa se je vsako leto povečal za 24 %. Točne številke uvoza vina vrednostno in količinsko za posamezno leto lahko vidimo na Sliki 15.

Slika 15: Uvoz vina (v milijonih litrov) in vrednost uvoza (v milijonih USD)

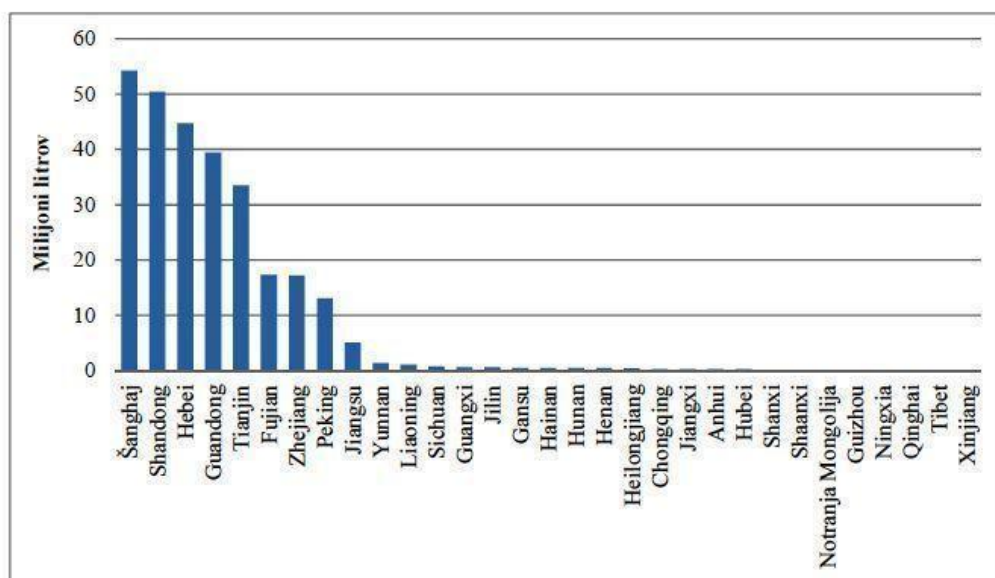


Vir: M. Babnik, *Analiza priložnosti za slovenska vina in vinarjev na kitajskem trgu*, 2015, str. 44.

Kitajska večji del vina (količinsko) uvaža iz šestih držav, ki imajo skupaj kar 96,3 % tržni delež. Med letoma 2011 in 2014 je največ vina uvozila iz Francije (47,4 %), nato iz Čila (17,4 %), Avstralije (15,9 %), ZDA (7 %), Španije (5,2 %) in Italije (3,5 %). Francija, ki je najstarejša vinska izvoznica na Kitajsko, ima prevladujoč položaj in v letu 2014 je njen izvoz vina na Kitajsko glede na količino znašal okoli 129 milijonov litrov. Celoten uvoz vina na Kitajskem pa je v letu 2014 znašal 383 milijonov litrov oz. glede na vrednost 1.516 milijonov USD (Babnik, 2015, str. 44). Za naše podjetje pa je zelo pomemben podatek, da je na osnovi podatkov statistične baze Organizacije združenih narodov leta 2014 uvoz buteljčnega vina glede na vrednost znašal 1.352 milijonov USD, kar predstavlja okoli 90 % celotne vrednosti uvoženega vina. Vino na debelo pa je v istem letu predstavljalo le 5 % celotne vrednosti uvoženega vina (69 milijonov USD), ostali delež je predstavljal uvoz penečega vina (Babnik, 2015).

Na Kitajskem se je v letu 2010 glede na količino največ vina uvozilo v province Šanghaj, Shandong, Hebei, Guangdong in Tianjin, kot je prikazano na Sliki 17. Skupaj so uvozile 222 milijonov litrov vina v vrednosti 565 milijonov USD, kar količinsko predstavlja okoli 78 % celotnega uvoženega vina na Kitajskem v letu 2010 (Šanghaj 19 %, Shandong 18 %, Hebei 16 %, Guangdong 14 % in Tianjin 12 %).

Slika 16: Uvoz vina (v milijonih litrov) po kitajskih provincah v letu 2010



Vir: M. Babnik, *Analiza priložnosti za slovenska vina in vinarjev na kitajskem trgu*, 2015, str. 49.

V letu 2014 je Šanghaj predstavljal 31,7 % celotnega uvoza buteljčnega vina, Guangdong 24,5 %, Fujian 9,4 %, Zhejiang 7,4 %, Peking 7 % in Shandong 6 %. Največji potencial za vinski trg imajo Peking, Guangdong in Šanghaj ter so pravzaprav fokusni trgi novih podjetij, ki želijo vstopiti na kitajski trg. Šanghaj pa ostaja največji trg za uvožena vina (Noppé, 2012, str. 21).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA MONTEMORO, D. O. O.

4.1 Predstavitev podjetja

MonteMoro, d. o. o., je mikropodjetje, specializirano v pridelavi vin najvišje kakovosti. Jedro podjetja je vinar Matjaž Babič, ki je lastnik podjetja, direktor in enolog. Je nosilec znanja in koordinator vseh aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju. Predstavlja »brand« podjetja in v očeh kupcev daje vrednost/dušo svojim izdelkom/vinom. Desna roka vinarja je vodja vinogradov, ki je zadolžen za vsa dela v vinogradih. Občasno se v delo v vinogradih vključi še oče vinarja, ki predaja znanje prejšnjih generacij ter se istočasno od sina uči novih stvari. Vinar skrbi za zorenje vin v kleti in trženje. Pri vseh ostalih aktivnostih sodelujejo zunanji izvajalci.

Slika 17: Logotip podjetja in vin MonteMoro



MonteMoro

I S T R A · I S T R I A

Vir: MonteMoro d.o.o., Promocijski material podjetja MonteMoro d.o.o, 2015.

Naziv MonteMoro izhaja iz glavnega vinograda, ki se imenuje »Morova Kortina« oziroma »Cortina di Moro« in se nahaja na Šalarskem hribčku tik ob Koprju. Tukaj je nekoč imela družina Moro svojo posest oziroma »kortino«. Družina Babič je obnovila njihove oljčnike in vinograde, največjo skrb pa so posvetili sorti refošk, ki kraljuje na tem hribu. Refošk je znan po tem, da je kralj črnih vin, saj ima izredno intenzivno rubinasto barvo. Zato je za Istrane refošk črno vino, tako kot tudi beseda »moro« za Istrane pomeni črn, temen. Vse to je združeno z blagovno znamko MonteMoro.

Trenutno v družini Babič obdelujejo deset hektarjev vinogradov. Vinski trti posvečajo veliko pozornosti, saj jo želijo negovati po načelih ekološke pridelave in biodinamike ter ji tako omogočiti, da z majhnimi obremenitvami in umirjeno rastjo daje zdravo in zrelo grozdje, iz katerega lahko pridelajo vrhunska vina. V vinski kleti tradicijo »nonotov« združujejo s sodobnimi spoznanji, da bi lahko v vinih ohranili ves potencial grozdja in omogočili naravno zorenje. Na ta način lahko vina MonteMoro pokažejo vse svoje bogastvo.

Matjaž Babič se z vinarstvom samostojno in profesionalno ukvarja od leta 2002. Pred tem je uspešno diplomiral in tudi vpisal magisterij s področja ekonomije ter obenem prevzel kmetijo v svoje roke. Razvoj podjetja oziroma pridelovanja vin se v določeni meri odraža na kupcih vina kot tudi ravna in prilagaja gleda na spreminjanje okusov kupcev. Kot prijazno pove Matjaž Babič: »Nihče ne pije vedno istega vina. To je odvisno od razpoložjenja, okoliščin ter priložnosti. Kupci mi to povedo v razgovoru.« Tako Matjaž nadaljuje: »Izdelujem vino, ki je hrana in se uživa ob kulinarčnih dobrotah. Pridelujem vino, ki se poda ob različnih priložnostih: klepet, aperitiv, predjed, glavne jedi, sladica, meditacija ipd. Pomembno je, da se pokrije velik spekter priložnosti. Z manjšimi serijami tako pokrivamo 90 % verjetnost, da bo posamezen kupec našel svoje vino v naši ponudbi. Seveda ob uživanju naših vin tudi kupci spoznavajo in razvijajo sebe in svoje okuse.«

Vinogradniška družina MonteMoro je mikropodjetje, ki si z ekonomijo obsega ne more pomagati, zato so svojo prodajno mrežo osnovali na družbenih omrežjih. Slednja so v prvi vrsti slonela na prijateljih in znancih. Kasneje je blagovna znamka MonteMoro prek

priporočil in vinskih sejmov prišla tudi med grosiste in v Mercatorjevo prodajno mrežo oziroma na njegove prodajne police.

MonteMoro ni samo blagovna znamka vin in ime vinske kleti, ki leži na obalnem področju Slovenije. MonteMoro je način življenja v sonaravnosti in iskrenosti pridelovalca vin. MonteMoro označuje vrhunsko kakovost vin, ki jo ljubitelji vina nenehno iščejo.

Poslanstvo podjetja izhaja iz neomajne volje in vizije Matjaža Babiča, ki na osnovi znanja prednikov ter razvoja lastnega znanja o vinih tlakuje pot za izpolnitev poslanstva. Navdih črpa iz fraz starih ljudi iz Istre: »Vino se dela iz grozdja in piti ga je treba s spoštovanjem.« Na prvi pogled gre za preprost stavek, vendar pa vinar z dolgoletnimi izkušnjami spozna globlji pomen in celotno pridelavo ter strategije usmeritve v izpolnitev njegovega razumevanja. Iz tega izhaja vizija podjetja: Pridelovati naravna vina za izbrane kupce in ljudi učiti razumeti ter spoštovati vino.

Vizija podjetja je usmerjena v pridelavo vin, ki morajo poleg sortnosti, polnosti in harmoničnosti odražati tudi tradicijo in teritorij. Vrednote, na katerih temelji poslovna filozofija vinogradniške družine MonteMoro, so: zelo pozitiven odnos in spoštovanje narave, njenih procesov ter spoštovanje do soljudi in ljubezen do zemlje.

4.2 Predstavitev proizvodov podjetja MonteMoro

Vinska klet MonteMoro v glavnem prideluje vina, ki jih trži pod blagovno znamko MonteMoro. Glavna vina so pridelana iz avtohtonih sort slovenske Istre. To so refošk, malvazija in rumeni muškati. Ostale, francoske sorte pa uporabljajo za zvrsti v kombinaciji z avtohtonimi sortami. Glede na kakovost oziroma stil vina pridelujejo različna vina. Osnovna linija vin so sveža vina, pridelana po klasičnih postopkih, ki omogočajo, da so taka vina sadna, sveža, suha in harmonična z lepo cvetico, ki izražajo sortno značilnost. Dve glavni vrsti vina iz te linije sta »refošk« in »malvazija«, namenjena za širši krog kupcev, ker sta cenovno dostopnejši in lažje razumljivi za pitje. Gre za zelo vsečni vrsti vina, ki znata očarati tudi preprostega pivca, vendar vseeno zahtevata kupca, ki bo prepoznal visoko kakovost in razumel, zakaj je cena višja od cen komercialnih vin. Ta vina predstavljajo jedro ponudbe blagovne znamke MonteMoro. To so vina, ki opisujejo zgodbo Istre, s katero se podjetje predstavlja na tujih trgih. Gre za unikatna vina, ki jih tuji trgi še ne poznajo dobro, saj predstavljajo originalnost, avtohtonost in posebnost. V podjetju želijo s temi vini doseči prepoznavnost Istre.

Druga linija vin je za kupce, ki ne marajo suhih vin in ki še nimajo izoblikovanih vinskih okusov ter vinskega stila življenja. To sta vina »MonteMoro Rose seVin« in »MonteMoro Chardonnay«, ki s svojo sadnostjo in nekoliko sladkastim privdihom zaradi preostanka sladkorja sodita v razred aperitivnih vin, namenjenih za druženje in klepet, za zabavo in preprosto uživanje. Gre za vina, ki predstavljata vstopnico v vinski svet kot najmanj

zahtevna vina, vendar vrhunske kakovosti, ki pivcu omogočata, da vino doživi kot izredno prijetno pijačo. S spoznavanjem kulinarike si posameznik razvija svoj okus in prehaja na bolj zahtevna ter rustikalna vina, ki zahtevajo pravo hrano, razumevanje in pravo pozornost.

Tretja linija vin, ki jih vinar označi z imenom »aMorus«, so vina najvišje kakovosti, kjer vinar išče maksimalni potencial vinogradov, da dobi strukturna in kompleksna vina, ki odražajo zrelost, bogastvo in kompleksnost. Pridelana so po tradicionalnih postopkih, ki so jih uporabljali vsaj 200 let nazaj in več. Vina imajo pečat teritorija, vinarja in tradicije, zato so unikatna, polna življenja in navdihujoča. Taka vina zahtevajo pivca, ki vinu da prostor/pozornost, da se izrazijo in da ga prevzamejo z aromami ter doživetjem, ki ga ne ponuja vsako vino. Ta vina kupcu omogočajo priti v stik z naravo in začutiti globino, navdih in življenje.

Zadnja linija vin pa je posvečena samo posebnim gostom in strankam, ki iščejo ekskluzivnost in redkost. To so vina svetovnega formata, ki jih vinar imenuje »aVita Infinita«. Pridelajo se samo ob izjemnih letnikih v izredno majhni seriji in so namenjena za najvišji cenovni razred. To so vina, pridelana iz avtohtonih sort, ki se jih nadgradi še s svetovnimi oziroma francoskimi sortami, da dozori v bolj svetovna vina, ki ohranjajo istrski karakter in imajo potencial staranja vsaj 30 let in več. Trenutno pridelujejo dva vina iz te linije, to sta SOLE (bela zvrst) in LUNA (rdeča zvrst). Vina je možno kupiti samo na osnovi rezervacije, s tem da je vino »avita Infinita SOLE« trenutno razprodano.

Seznam vin, s katerimi se podjetje ponaša na trgu (interni vir podjetja MonteMoro):

- MonteMoro – MALVASIA (suho),
- MonteMoro – REFSCO (suho),
- MonteMoro – CHARDONNAY (polsuho),
- MonteMoro – ROSE seVin (polsuho),
- MonteMoro – MOSCATO (sladko),
- MonteMoro – MALVASIA aMorus (suho),
- MonteMoro – REFOSCO aMorus (suho),
- MonteMoro – aVita Infinita SOLE (suho) in
- MonteMoro – aVita Infinita LUNA (suho).

Grafično podobo proizvodov in osnovno predstavitev blagovne znamke lahko vidimo v Prilogi 2.

Poleg pridelave vina v podjetju posvečajo pozornost tudi izobraževanju svojih kupcev o razumevanju vina in dvigovanju vinske kulture. Poučevanje poteka prek praktičnih in

izkustvenih delavnic, predstavitev, vodenih degustacij in individualnih srečanj. Gre za podporne aktivnosti, ki služijo dvigovanju prepoznavnosti in ugleda blagovne znamke.

Oljčno olje je tudi zelo pomemben del kulinarike in tradicije Istre. Na družinskem posestvu MonteMoro pridelujejo tudi oljčno olje, ki dopolnjuje asortiman. Skrb in načela za pridelovanje oljčnega olja so enaka kot pri pridelavi grozdja. Pri promociji pa so bolj skromni, ker pridelka ni veliko in je običajno že vse prodano vnaprej, ker so kupci zelo hitro prepoznali visoko kakovost in si želijo zagotoviti zadostne količine oljčnega olja.

4.3 Dosedanje izvozne aktivnosti in mednarodne izkušnje

Vinar Matjaž Babič je začel s svojimi vini resno nastopati na trgu leta 2003, ko je od očeta prevzel kmetijo. Na začetku je bila njegova strategija usmerjena izključno v zadovoljevanje potreb domačega trga. Z razvojem znanja in s preusmeritvijo v ekološka vina je kakovost vin konstantno rasla in posledično je tudi svoja vina pozicioniral v višji cenovni razred. Mejnik vinarja predstavlja leto 2007, ko je ustanovil podjetje MonteMoro na domači trg dal prve steklenice vrhunskega vina pod istoimensko blagovno znamko, ki pa je v Istri obstajala že več kot 200 let, a je šla v pozabo. Do tedaj je vinar Matjaž Babič svoja vina tržil pod blagovno znamko Babič. Kljub temu da sta zgodba in podoba vin MonteMoro nastajali že nekaj let prej, se je Matjaž odločil dati na trg svoja vina pod novo blagovno znamko šele, ko so vina dosegla željeno raven kakovosti. Tako je že s prvimi serijami vin MonteMoro na domačih ocenjevanjih dosegel zlata priznanja.

Od začetka je bila želja vinarja nastopati na tujih trgih, ker se je zavedal, da je slovenski trg premajhen in da na dolgi rok ne more biti odvisen samo od domačega trga. V podjetju so se zato odločili iskati tuje kupce in se podali na manjše sejme, predstavitev, razstave in kulinarčne dogodke v Italiji, Avstriji in Nemčiji. Glavni cilj je bil pridobiti stike z distributerji ter lastniki/vodij restavracij, hotelov in vinotek. Tako so začeli njihova vina spoznavati domači ljubitelji in ljubitelji vina čez meje Slovenije, ki so pomagali pridobiti še kakšen stik v tujini, bodisi končne kupce bodisi restavracijo ali vinoteko, kjer so se njihova vina pojavila.

Zaradi dobrega poznavanja italijanskega jezika in njihove kulture so v podjetju najbolj aktivni na področju severnovzhodne Italije, kjer so uspeli pridobiti največ zanimanja za vina višje kakovosti. Večletna konstantna prisotnost na posameznih dogodkih je pripomogla k pridobitvi kredibilnosti in dobrega imena, zato je ta trg postal referenčna točka za planiranje nadaljnjega razvoja strategije trženja in izvoza.

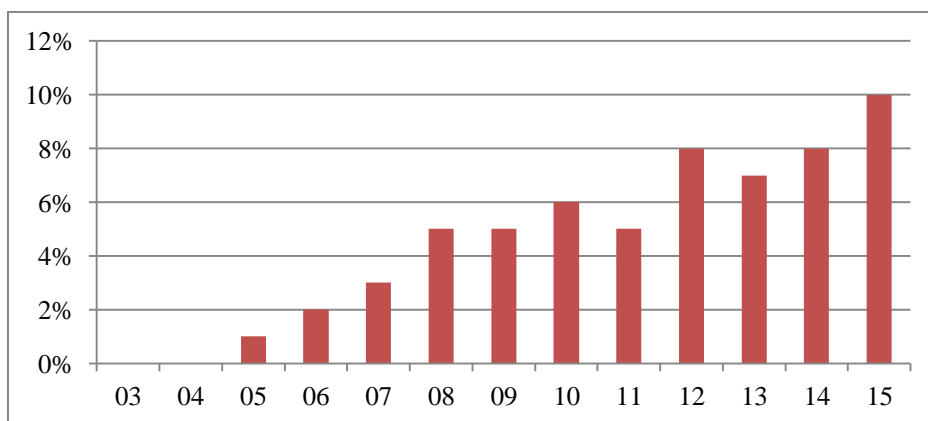
Na avstrijskem in nemškem trgu pa v podjetju še niso uspeli pridobiti pravih stikov, ki bi zagotovili konstantno prodajo. Glavna razloga sta nepoznavanje nemškega jezika in nekonstantna prisotnost. V zadnjih dveh letih se krog kupcev počasi širi s pomočjo dveh ljubiteljev vin, ki občasno pomagata širiti glas o vinih MonteMoro. Te aktivnosti niso

načrtovane in predvsem niso konstantne, kar pomeni, da gre predvsem za enkratne nepredvidljive dogodke, ki v podjetju trenutno še predstavljajo »bonus« prodajo.

Od leta 2013 so vina MonteMoro prisotna tudi na belgijskem trgu, kjer imamo svojega uvoznika, delujočega v severnem delu države. Uvoznik je iskal dobra istrska vina in na internetu zasledil vina MonteMoro ter obiskal klet. Po degustaciji je zaradi unikatnosti vin izbral vina iz linije aMorus, ki so vina višje kakovosti in tudi višjega cenovnega razreda. Kljub temu da uvaža vina z vsega sveta, ta vina dopolnjujejo njegovo široko vinsko ponudbo in jih predstavlja kot posebnost, namenjeno pravim vinski ljubiteljem, ki so pripravljeni odšteti več denarja za vina najvišje kakovosti.

Tako se vrednost izvoza na trgih sosednjih držav iz leta v leto počasi povečuje. V letu 2015 je izvoz predstavljal 10 % celotne prodaje, kar prikazuje Slika 17.

Slika 18: Delež izvoza glede na celotno prodajo podjetja v odstotkih (2003–2015)



Vir: MonteMoro d.o.o., Strategija razvoja podjetja, 2016.

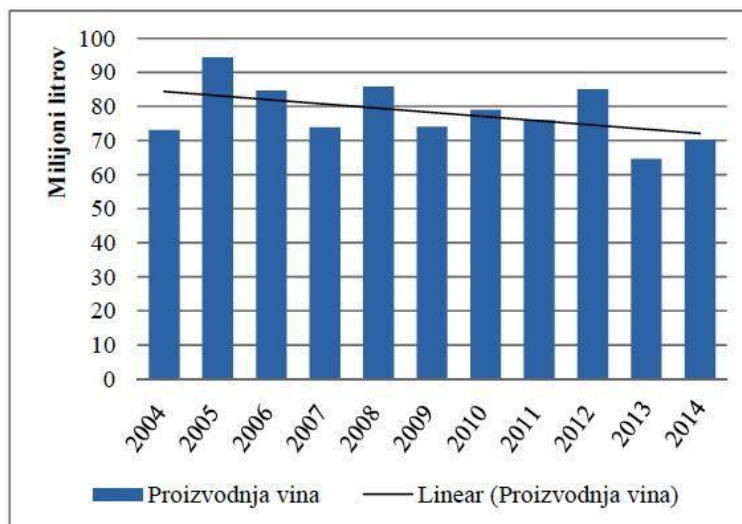
V vseh letih delovanja so si v podjetju pridobili veliko izkušenj s komuniciranjem s tujino, predvsem s predstavitvami in z degustacijami na različnih sejmih. Udeležujejo se veliko vinsko-kulinaričnih dogodkov v tujini, saj se z odzivom na njihovo povabilo in predstavitev širita glas in prepoznavnost podjetja na tujih tleh, pridobivajo nove stranke ter povečujejo možnosti novih poslovnih priložnosti. Podjetje je pripravljeno na mednarodno poslovanje, ima kompetence, znanje, produkte in predvsem pozitivno komunikacijo, ki je izrednega pomena za uspešno sodelovanje.

4.4 Analiza konkurence

Konkurenca, s katero se srečuje podjetje MonteMoro, d. o. o., na domačem in tujem trgu, je izredno velika. Upad domačega povpraševanja v zadnjih letih je vplival na vse slovenske pridelovalce vina enako in povečal viške vina še posebej v segmentu vrhunskih vin ter

podjetja prisilil v iskanje novih izvoznih možnosti. Posledično se je v zadnjih letih zmanjšala količina pridelave vina v Sloveniji, kot prikazuje Slika 19.

Slika 19: Pridelava vina v milijonih litrov v Sloveniji med letoma 2004 in 2014



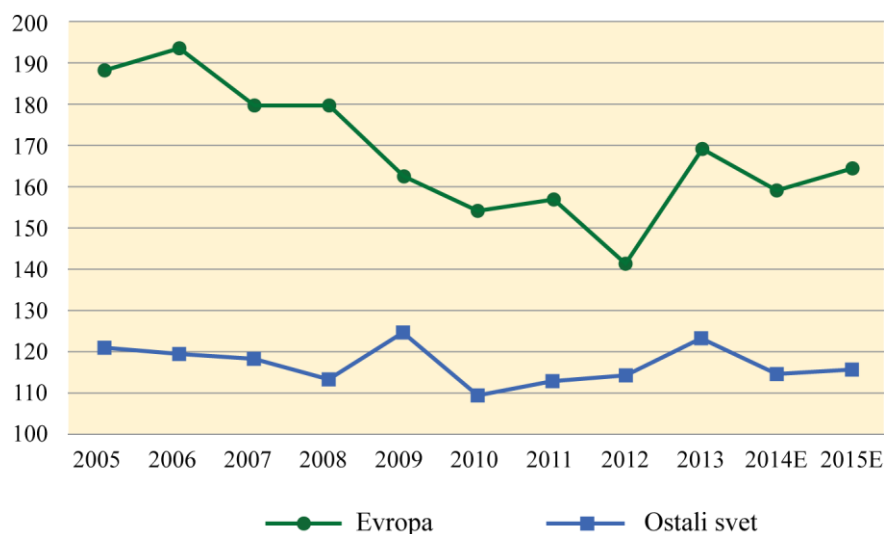
Vir: M. Babnik, *Analiza priložnosti za slovenska vina in vinarjev na kitajskem trgu*, 2015, str. 87.

Iz Slike 19 lahko razberemo, da je bila pridelava vina v Sloveniji med letoma 2004 in 2014 zelo različna, v povprečju pa je znašala okoli 78 milijonov litrov. V letu 2014 je znašala okoli 70 milijonov litrov, leto prej pa je zaradi količinsko zelo slabega letnika znašala okoli 65 milijonov litrov, od tega so najvišji delež (68 %) predstavljala bela vina (Babnik, 2015, str. 66). Poraba vina pa naj bi se gibala pri okoli 80 milijonov litrov na leto oziroma okoli 40 litrov na prebivalca (Osnovni podatki o vinogradniško vinarski Sloveniji, 2014).

V Sloveniji se glede na kakovostne razrede prideluje 9 % vrhunskih, 54 % kakovostnih in 37 % deželnih vin. Glede na barvo vina pa je okoli 63 % belih, 27 % rdečih ter 10 % penečih in rose vin (Babnik, 2015, str. 66).

Trend zmanjševanja pridelave vina je zaznati tudi v ostalih evropskih državah, kar jasno prikazuje Slika 20. Leta 2005 je bila celotna pridelava vina v Evropi okoli 188 milijonov HL, leta 2015 pa je padla na približno 165 milijonov hektolitrov, to je zmanjšanje za približno 12,2 %. Pridelava ostalega dela sveta je ostala približno na enaki ravni, če vzamemo še podatek iz prejšnjega poglavja, da se je potrošnja vina od leta 2007 do leta 2014 zmanjšala za slabih 6 %. To za nekoliko zmanjša pritisk konkurence na svetovni ravni, kar pa je za podjetje MonteMoro nepomembno, ker je povprečna pridelava vina na letni ravni samo 37.000 l (50.000 steklenic) in podjetje nima cilja širiti količine pridelave, ampak dane količine usmeriti na prava mesta po pravi ceni.

Slika 20: Pridelava vina v svetu (v milijon hektolitrov) med letoma 2005 in 2015



Vir: M. Baccaglio, *La produzione del vino nel mondo 2015 – prima stima OIV, 2015.*

Glavni trenutni težavi podjetja sta upad kupne moči in finančna nedisciplina na domačem trgu. Ker je podjetje mlado in še v fazi razvoja, se pred prihodom krize ni uspelo razviti in ustvariti stabilne pozicije na domačem trgu, da bi lahko več resursov usmerilo v izvozno strategijo, zato je prisiljeno svojo strategijo prilagajati na trenutne zmožnosti in iskati alternativne načine vstopa na tuje trge.

Situacija na trgu se je zadnjih pet let močno spremenila in podjetje se srečuje z novimi izzivi. Odnos kupcev do vina se je bistveno spremenil in klasične strategije na trgu so postale finančno in kadrovske preobremenjujoče. Klasičen pristop pomeni obiskovanje sejmov in izvajanje promocijskih aktivnosti pri strankah. Iskanje novih trgov prek sejmov je postalo ob visokih stroških zelo neučinkovito. Podjetja se za sejemske nastope vse manj odločajo. To kaže dejstvo, da je bilo pred leti treba razstavnici rezervirati deset mesecev do enega leta vnaprej, sedaj pa organizatorji sejmov obveščajo o možnem nastopu in rezervaciji prostora vse do enega mesca pred pričetkom.

Velika konkurenca na globalnem trgu sili v zniževanje cen vin, ki gredo tudi pod proizvodne stroške. To za podjetje MonteMoro pomeni neprofitabilnost in nezmožnost razvoja. V dani situaciji zato z obstoječo cenovno politiko ostaja v srednjem cenovnem razredu z vrhunsko kakovostjo, ki pa zaznava velik upad kupcev ter veliko angažiranja za ohranjanje pozicije ter doseganje dobrih rezultatov. Nujno je, da se začne razmišljati o tem, kako priti v višji cenovni razred kljub upadu prodaje, saj je cilj maksimizirati dodano vrednost. Glavna naloga je priti v stik z novimi kupci, ki bodo prepoznali uporabno vrednost vin MonteMoro. V podjetju so spoznali, da tega ne morejo doseči po klasični poti prek sejmskih nastopov, kot so to delali do sedaj. Ugotovili so, da uvozniki ali distributerji, ki skrbijo za logistiko na tujem trgu, iščejo že uveljavljene blagovne znamke z

dolgo tradicijo ali pa nova izredno poceni (angl. *entry level*) vina za masovno prodajo. Svojim kupcem želijo ponuditi nekaj novega po zelo ugodni ceni, kar je relativno preprosto za plasiranje na trg. Prodati unikat pa zahteva od distributerja/zastopnika veliko angažiranja za predstavitev zgodbe in pravilno pozicioniranje vina ter iskanje ustreznih kupcev, ki bodo znali vino razumeti in ga ceniti.

Kako doseči svoje potencialne kupce, če so klasični pristopi premalo učinkoviti, ker zahtevajo prevelike finančne vložke in angažiranja ob vprašljivi vidnosti? Na sejmu si samo eden izmed mnogih, ki si konkurirajo predvsem s poreklom, z dizajnom in nizko ceno. To je ključno vprašanje, s katerim se v podjetju ukvarjamo pri razvijanju nove strategije. Sejemske aktivnosti ostajajo še vedno pomembno orodje iskanja novih poslovnih partnerjev, vendar mora biti njihov izbor bistveno bolj selektiven in predsejemske aktivnosti z jasno postavljeno strategijo so nujne, da dosežemo zastavljen cilj.

4.5 SWOT-analiza podjetja

SWOT-analiza je ena najpogostejših analiz v poslovanju, ki nam pomaga pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti aktivnosti v podjetju. Pod drobnogled smo vzeli štiri vidike podjetja: prednosti in slabosti kot notranje dejavnike ter priložnosti in nevarnosti kot zunanje dejavnike (Vukasović, 2012). Na tak način pridobimo informacije, ki nam pomagajo prepoznati vire in sposobnosti podjetja napram konkurenčnemu okolju, v katerem to deluje. Pomaga nam, da osredotočimo aktivnosti na tista področja, kjer smo močni in kjer ima naše podjetje največje priložnosti. Podrobno analizo prikazuje Tabela 12.

Tabela 12: SWOT-analiza podjetja MonteMoro, d. o. o.

	PREDNOSTI	SLABOSTI
Notranji dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilnost, majhnost. • Ekološka in biodinamična pridelava. • Unikatna avtorska vina z zgodovinsko zgodbo. • Vina najvišje kakovosti, ki se razlikujejo od ostalih – novost na trgu. • Kupec ima direkten stik z vinarjem, s kreatorjem, z avtoriteto. • Lastno znanje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoki stroški pridelave. • Velika finančna omejenosti pri promocijskih aktivnostih. • Pomanjkanje kadra. • Potreba po vlaganjih, novih investicijah v vinograde, opremo, klet in prodajo. • Prostorska stiska.
	PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Zunanji dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> • Pozicioniranje v najvišji cenovni razred. • Iskanje kupcev, ki iščejo ekskluzivnost in posebno doživetje. • Direktni stik s kupci. • Trend v avtohtonih sortah. • Trend v ekološki pridelavi. • Spreminjanje okusov kupcev. • Odpiranje novih trgov. • Nove prodajne poti. • Nerazvita vinska kultura na novih trgih. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka konkurenca, dampinške cene. • Prenasičen trg na stari celini (EU). • Visoki stroški vstopa na trge 3. držav. • Prekoračitev stroškov komuniciranja. • Nepravilno pozicioniranje in nedoseganje profitabilnosti. • Finančna nedisciplina na domačem trgu, upad prometa in neizterljive terjatve.

Vir: MonteMoro d.o.o., Strategija razvoja podjetja, 2016.

Splošna strategija, ki izhaja iz SWOT-analize, je: gradimo na prednostih, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti ter se izognimo nevarnostim. Na osnovi tega sem za podjetje oblikovali štiri izhodišča za našo strategijo:

- **uporabimo prednosti in izkoristimo priložnosti:** naša prednost je v unikatnih vinih najvišje kakovosti, ki imajo zgodovinsko zgodbo in so pridelani na ekološki način. Z osebnim stikom želimo ciljnim kupcem predstaviti in jih naučiti razumeti vino in sebe ter jim omogočiti nov način življenja ali vsaj druženja. Naše osnovno sporočilo je, da si kupec z nakupom naših vin ustvarja podobo ozaveščenega človeka, ki ceni naravo, zdrav način življenja in želi uživati lastno vino, vino, ki je pridelano izključno zanj. To edinstveno doživetje lahko ponosno deli s svojimi prijatelji, ker so za tem konkretna trta in resnični ljudje. Imamo znanje, ki ga lahko predamo kupcem, in spodbujamo pri dvigovanju vinske kulture med mladimi. Aktivnosti je zato smiselno usmeriti v manjše zasebne predstavitve in se izogibati velikih sejmov, kjer se izgubimo med konkurenco;
- **premagamo slabosti, da izkoristimo priložnosti:** izhajamo iz naših slabosti, ki so primarno omejeni viri in kadrovske omejitve. To nas sili v zmanjševanje aktivnosti na domačem trgu, opuščanje nižje cenovnih izdelkov, optimizacijo dela v kleti in usmerjanje aktivnosti na kitajski trg. Združevanje dela vinarja v vinogradu in kleti s komuniciranjem in z obveščanjem ciljnih kupcev o razvoju posameznih vin. Uporaba internetnih kanalov za doseganje ciljne skupine in komuniciranje z njimi. Omogočanje izobraževanja in vključevanje kupcev v vse faze pridelave grozdja in vina, možnost rezervacije in ekskluziven nakup vina posebnih serij;
- **prepoznamo prednosti, ki nam lahko pomagajo pri premagovanju nevarnosti:** zmožnost pridelave edinstvenih, avtorskih vin s tisočletno tradicijo in z zgodbo ter ponuditi vinskim navdušencem originalnost, drugačnost, nekaj novega na trgu vina. Osebni pristop pri iskanju poslovnih partnerjev na Kitajskem in sklepanje poslov na osnovi gradnje dobrih odnosov. Optimizacija stroškov in prioriteta aktivnosti za spoznavanje novih ljudi, njihovih običajev in grajenje dobrih poslovnih in prijateljskih odnosov. Aktivno komuniciranje in prenašanje lastne izkušnje o vinu na potencialne kupce. Prepričevanje kupcev, da nakup naših vin ni tvegana odločitev, ampak pozitivno vpliva na njihovo zunanjo podobo, saj tako izražajo spoštovanje do narave, ljudi in podpirajo zdrav način življenja;
- **preprečimo, da bi se zaradi naših slabosti realizirale nevarnosti:** naša slabost je v visokih stroških pridelave, nizkem proračunu za promocije, prostorski stiski v kleti za izvajanje promocije in prodaje doma ter upadu prometa na domačem trgu. Svoje aktivnosti bomo zato usmerili v dogajanje na kitajskem trgu s svojo prisotnostjo in z aktivnim vzpostavljanjem novih stikov. Zaradi nizkega proračuna za promocijo bo poudarek na uporabi družbenih omrežij pri spoznavanju novih ljudi, pridobivanju dodatnih informacij o vsečnosti naših izdelkov in potrebnih prilagoditvah. Osebni obiski in druženje s potencialnimi kupci ali poslovnimi partnerji. Dobra analiza ciljne skupine in ugotavljanje njihovih preferenc za pravilno in učinkovito komuniciranje. Skrbno izdelane vsebine na osnovi potreb kupcev, ki dajo občutek pristnosti,

unikatnosti in prestiža. Predstavitve vin in dokazovanje s kakovostjo in unikatnostjo, da nakup naših vin prinaša dober ugled in da se lahko z našimi vini ponosno predstavijo v svoji družbi.

5 STRATEGIJA VSTOPA NA KITAJSKI TRG

5.1 Izbor oblike vstopa na kitajski trg

Dosedanja analiza je pokazala, da kitajskemu trgu ponuja možnosti za vstop našega podjetja na ta trg, vendar zahteva zelo premišljeno strategijo glede na popolnoma novo okolje. Zaradi napovedi o povečevanju porabe in uvozu stekleničenih vin ter zaradi močne iniciative vodstva po iskanju novih trgov, smo se odločili, da je za podjetje MonteMoro vstop na ta trg smiseln, zato sledi izbor primerne oblike vstopa. Načinov je več, zato je treba v tej fazi izločiti neprimerne načine vstopa na tuji trg in bolj podrobno proučiti tiste, ki se nam potrdijo kot potencialno možne oblike vstopa. Izbrati moram kriterije, po katerih bom izvedel izločanje. Za izhodišče sem vzel priporočila Keegan in Schlegelmilch (2001, str. 269) o tem, koliko virov in kakšne investicije so potrebne, kakšne kapacitete lahko podjetje obvladuje in koliko znanja ima oziroma lahko pridobi z vstopom. Te tri vidike sem smiselno zaokrožil v tri kriterije, ki ustrezajo specifičnosti podjetja MonteMoro. Te so: (1) ali oblika vstopa podpira zgodbo vinarja in filozofijo pridelave, (2) ali ima podjetje zadostne finančne vire za udeleževanje ustrezne oblike vstopa in (3) ali ima podjetje zadosti znanja in kader za tovrstno obliko vstopa. V Tabeli 13 sem vse oblike vstopa na tuji trg obdelal in na osnovi teh kriterijev naredil izbor.

Tabela 13: Izbor načina vstopa na kitajski trg

Način vstopa		Podpira filozofijo pridelave	Zadostni finančni viri	Znanje in kader	Izbrano za nadaljnjo analizo
IZVOZNE OBLIKE	Neposredni izvoz	da	da	da	da
	Posredni izvoz	da	da	da	da
	Kooperativni izvoz	da	da	da	da
POGODBENE OBLIKE	Licenčno poslovanje	deloma	ne	ne	ne
	Franšizing	deloma	ne	ne	ne
	Strateške zveze/zaveze	deloma	ne	ne	ne
	Pogodbena proizvodnja	ne	/	/	ne
INVESTICIJSKE OBLIKE	Ustanovitev lastnih proizvodnih kapacitet	ne	/	/	ne
	Nakup obstoječega podjetja	ne	/	/	ne
	»Joint venture« oziroma skupna vlaganja	deloma	ne	ne	ne

Vir: MonteMoro d.o.o., Strategija razvoja podjetja, 2016.

Izhodiščna filozofija podjetja je pridelovati naravna vina iz Istre. Že ta koncept izloči del možnih oblik vstopa na tuji trg, kjer je predvideno, da se proizvodnja seli v tujino. S selitvijo bi se proizvodi podjetja popolnoma spremenili, s čimer bi se spremenila celotna zgodba in poslanstvo podjetja. Čeprav v prihodnosti ne izključujemo spremembe in možnosti strateških povezovanj ter širitve pridelave z namenom krepitev prepoznavnosti blagovne znamke. Vendar trenutno je za nas pomembno, da izkoristimo naše danosti za razlikovanje od konkurence in močno voljo vodstva po izvozu. Pri tem moramo upoštevati finančne možnosti, znanje in kader ter minimalno tveganje, kar še dodatno izloči vse tiste oblike, ki so tudi običajno primerne za večja podjetja, ki že imajo določeno pozicijo na tujem trgu. Želimo si postopno oz. stopenjsko internacionalizacijo, ki je tudi iz teoretičnih razlag najbolj značilna za MSP. Rezultat selekcije je izbor izvoznih oblik vstopa na kitajski trg, za katere bom podrobneje obdelal možnosti priprave načrta.

5.1.1 Posredni izvoz

Gre za najenostavnejšo obliko vstopa na tuji trg, ki zahteva najmanj finančnih sredstev, znanja in kadra. Podjetje potrebuje zanesljivega domačega zastopnika, ki dobro pozna novi trg in ima vzpostavljene poslovne stike za plasiranje novih proizvodov na izbrani tuji trg. Običajno v tem primeru podjetje nima stika s kupci, ker zastopnik poskrbi za prodajne aktivnosti, potrebno pa je zagotoviti kakovostna vina, ki se lahko prodajajo, vzorce za degustacije in pripraviti vse promocijske materiale v kitajskem jeziku, da zastopnik lahko v našem imenu enako učinkovito predstavlja in prodaja na tem trgu.

Za posredni izvoz je ključnega pomena poiskati pravega partnerja, ki resnično ima možnosti in moč vina spraviti na konkretni trg in postopoma pospeševati prodajo. V podjetju MonteMoro imamo že nekaj izkušenj z iskanjem in dogovarjanjem o zastopstvu na različnih trgih, vendar se je velikokrat zgodilo, da se pričakovanja in obljube zastopnika niso uresničile, še posebej, ko so bili projekti preveč ambiciozni. V takem primeru obstaja nevarnost, da se izgubi čas in denar, če se ne zavarujemo ustrezno.

Trenutno imamo v podjetju možnost vstopiti na kitajski trg prek podjetja Alps Wine, ki že zastopa in prodaja nekatere slovenske vinarje. Podjetje je že vsaj štiri leta aktivno pri promociji in prodaji slovenskih vin ter uspešno dosega zastavljene rezultate. Vstop na kitajski trg je nedvomno najenostavnejši z njihovo pomočjo, ker že imajo utečene določene prodajne kanale in promocijske aktivnosti. Na osnovi razgovorov pa smo prišli do zaključka, da je na kitajskem trgu obvezna osebna prisotnost vinarja pri pomembnih predstavitev, ker kitajski uvozniki ali distributerji le tako začnejo zaupati v pristnost ponujenih vin. Le vinar pa lahko opraviči oziroma utemelji višje cene v primerjavi s konkurenco. Podjetje Alps Wine ni posebej usmerjeno v prodajo vin višjih cenovnih razredov, ampak na kitajskem trgu nastopa s širšo paleto vin, glavnico prodaje pa predstavljajo vina nižjega cenovnega razreda.

Iz tega lahko zaključimo, da nam je ponujena možnost vstopa na zeleni trg, ki pa zahteva naslednje: pripravo promocijskega materiala v kitajskem jeziku, predstavitveno stran v kitajskem jeziku, vzorčna vina, fizično prisotnost vinarja na predstavitev in sejmih. Ker je kitajski trg velik in podjetje Alps Wine planira predstavitve in sejemske nastope po različnih mestih, bi bilo treba narediti selekcijo dogodkov, saj smo v podjetju kadrovske, časovno in finančno omejeni. Izbor dogodkov mora biti na osnovi ciljne javnosti, saj iščemo strokovno vinsko javnost, ki si želi spoznati nekaj novega.

Zavedamo se tudi nevarnosti, ki smo jim izpostavljeni z nastopanjem pod okriljem podjetja Alps Wine. Biti na sejmu skupaj z nižje cenovnimi vini lahko zmanjša ugled naših vin in ne pritegne pravih kupcev oziroma ne uspemo dosežati zastavljene cene. Poleg nižjih neto cen vin, ki bi jih dosegali zaradi običajne marže zastopnika, lahko zaradi konkurence znotraj asortimana vin Alps Wine težje prodremo v najvišji cenovni razred in si tako zmanjšamo dobiček.

5.1.2 Neposredni izvoz

Pri neposrednem izvozu moramo aktivnosti usmeriti v iskanje uvoznika na Kitajskem, ki bo razumel naša vina in jih znal ponuditi pravih kupcev. Vprašanje je, kaj v tem primeru potrebujemo. V osnovi potrebujemo enake stvari kot pri posrednem uvozu, in sicer: spletno stran, promocijski material, prisotnost na pomembnih dogodkih, vzorčna vina, izobraževanje in motivacijo osebja uvoznika; biti sam na sejmu, se odločiti, kakšen sejem je pomemben; iskanje stikov prek profesionalnih družbenih omrežij LinkedIn; organizacija manjših zasebnih predstavitev in degustacij.

Prednosti te oblike vstopa na kitajski trg za podjetje MonteMoro so:

- samostojno pozicioniranje in individualizacija lastne zgodbe,
- ni drugih, ki bi negativno vplivali na podobo blagovne znamke,
- direkten stik z uvoznikom, brez posrednikov, ki bi dodajali dodatne pogoje ali marže. Višji dobiček.

Slabosti te oblike vstopa na kitajski trg za podjetje MonteMoro so:

- prepuščenost lastnim sposobnostim,
- večje tveganje za prevarante in težje preverjanje kredibilnosti kupca,
- zahteva večjo prisotnost in angažiranost na trgu, kar poveča stroške vstopa,
- višji stroški nastopa na sejmih in individualnih predstavitev,
- več časa za komunikacijo s kupci.

5.1.3 Kooperativni izvoz

Kooperativni izvoz je smiseln način vstopa, ker se s povezovanjem lahko z manjšimi vložki in združitvijo znanja na novem trgu doseže vidnejše učinke. To še posebej velja za uveljavljanje porekla oziroma prepoznavnosti regije, ki je pri vinu izredno pomemben dejavnik odločanja o nakupu. Italijanska praksa je tu zgledna s konzorciji, ki so aktivni že več desetletij in so uspeli vidno pozicionirati celotno regijo na vinski zemljevid ter s tem odprli vrata posameznim vinarjem. Poskus tovrstnega združevanja v slovenski Istri je bil leta 2005, ko smo ustanovili Konzorcij vin Istre z namenom zaščite kakovosti vin iz avtohtonih sort Istre, dviga prepoznavnosti in skupnega prodora na nove trge. Zaradi slabe podpore države, lokalnih skupnosti, neznanja vinarjev, nepripravljenosti investiranja članov, pomanjkanja znanja in različnih interesov vinarjev konzorcij ni imel pogojev, da bi dosegel postavljene cilje. Konzorcij trenutno ne deluje in zato v podjetju MonteMoro ne računamo na tovrstna povezovanja.

Iz dosedanjih ugotovitev našo uspešnost na kitajskem trgu vidimo le ob konstantni osebni prisotnosti na terenu in iskanju dobrih poslovnih povezav ob upoštevanju pomembnega kulturnega dejavnika »guanxi«. Za pravilno pozicioniranje in skrbno distribucijo naših vin potrebujemo pravega uvoznika. Zato smo se v podjetju odločili za neposredni izvoz kot izhodiščno obliko vstopa na kitajski trg. Pri tem pa bomo vseeno izkoristili možnosti sodelovanja s podjetjem Alps Wine in vključili tiste aktivnosti, ki nam pomagajo pri lažjem nastopu in spoznavanju novih ljudi.

5.2 Segmentiranje in pozicioniranje izdelkov

Segmentacija je proces razdelitve celotnega heterogenega trga na skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe po izdelkih in storitvah. Glavni namen je, da boljše razumemo želje, potrebe in značilnosti porabnikov, da lahko izboljšamo našo ponudbo in povečamo učinkovitost trženjske funkcije. Pri segmentiranju trga imamo dve skupini in sicer značilnosti porabnikov, kjer se prikazuje demografske, geografske, vedenjske in psihografske značilnosti ter odzive porabnikov, kjer se gleda priložnost uporabe, koristi in blagovne znake, torej vedenjske spremenljivke (Rašković, 2005, str. 2-3).

S študijo o prvinskem načinu življenja Spawton (1991) ugotavlja, da je večina potrošnikov vina občutljiva na tveganje in je nakup vina voden z več različnimi dejavniki, kot so samopodoba, posebna priložnost, situacija in cena. Iz tega uporabljajo različne strategije za zmanjševanje tveganja, kot so opiranje na blagovno znamko, ustno izročilo, svetovanje prodajnega osebja, vinski seminarji in uporaba cen kot merilo kakovosti. Spawton opisuje tudi štiri ključne segmente: vinski poznavalec, navdihujoči vinski pivec, vinski pivec in novi vinski pivec. Potrošniki se razlikujejo glede na stopnjo znanja in razumevanja vina, stopnjo cenovne občutljivosti, odnos do blagovnih znamk in tega, kje konzumirajo vina.

Kupec vin MonteMoro je zagotovo vinski poznavalec, ki prepozna kakovost in posebnosti. Glavna vodila so naravna pridelava vina, zdrav način življenja in iskanje posebnih doživetij ob spoznavanju lastnih občutkov. Rad mora imeti drugačnost in biti odprt za novosti, taki so običajno navdihujoči pivci, ki vedno iščejo nekaj novega. Pomemben mu je ugled in prisega na blagovne znamke. Čeprav naša blagovna znamka pri Kitajcih še ni prepoznana, jo želimo pozicionirati v višji cenovni razred zaradi izredno majhnih serij in omejene količine pridelave. Na kitajskem trgu bomo ponujali ekskluzivnost, saj vina ne bo mogel kupiti vsak, ampak samo izbranci, ker je naš cilj dati na kitajski trg samo 30.000 steklenic.

Eno od zelo pomembnih vprašanj je, kakšno ceno določiti, da po eni strani ustvarimo občutek prestižnosti in ekskluzivnosti, po drugi strani pa relativno hitre prodajne učinke, da lahko uspešno razvijamo in širimo posel. Iz izkušenj vem, da ko se enkrat postavi ceno, jo je izredno težko višati. Zato predlagam postopno vstopanje na trg, in sicer najprej z dvema proizvodoma, ki sta količinsko najbolj zastopana in ju lahko kljub vrhunski kakovosti postavimo v srednji cenovni razred. To sta »MonteMoro – REFOSCO« in »MonteMoro – ROSE«. V primeru doseženih limitov pri prodaji se zgodbo nadaljuje z rezervacijami posameznih serij in s postopnim dvigovanjem cen. Prvo vino je naš glavni proizvod in predvidevam, da bo tudi najbolj povpraševan glede na značaj kitajskega potrošnika, ki išče predvsem rdeča vina. Rose pa je namenjen predvsem ženskam in skupini pivcev, ki na novo vstopajo v vinski svet in imajo radi lepe stvari. Za ta dva proizvoda želimo skupaj z uvoznikom določiti končne cene, ostala vina pa bodo občasno ponujena na trgu po principu licitacije samo izbranim krogom kupcev.

Vse izhodiščne cene naših vin so določene franko Luka Koper. Izračunane so na osnovi maloprodajnih cen na Kitajskem, ki jih želimo doseči, zmanjšane za faktor pet. Na podlagi dosedanjih izkušenj vem, da so maloprodajne cene vin na kitajskem za pet krat višje od nabavnih cen v kleti evropskih vinskih podjetij. Zato naše izračune in ponudbe sem pripravil na osnovi neto cen in vse stroške prevoza, zavarovanj, carine, marž ipd so na strani uvoznika.

Glede na trenutno zalogo in načrtane proizvodne zmogljivosti sem pripravil plan prodaje na kitajskem trgu, prikazan v Tabeli 14. Vključil sem pet proizvodov, ki so jedro celotne pridelave in osnovne zgodbe blagovne znamke MonteMoro. V plan nisem vključil najbolj prestižnih vin, ker v prvi fazi vstopa ne bodo na voljo, kljub temu da jih bomo ravno tako predstavili in vključili v celotno zgodbo. Primarno bodo namenjena dvigovanju ekskluzivnosti in prestižnosti blagovne znamke in sami bomo izbrali, katerim kupcem bo omogočen nakup.

Tabela 14: Plan prodaje vin MonteMoro na kitajskem trgu

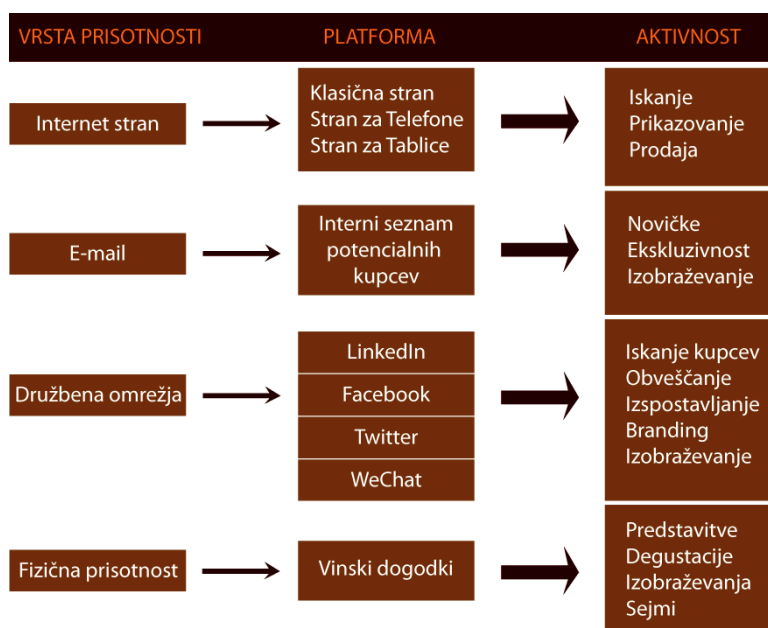
Plan prodaje	Cena v kleti (v EUR)	2016		2017		2018		2019		2020	
		količina	vrednost (v EUR)	količina	vrednost (v EUR)	količina	vrednost (v EUR)	količina	vrednost (v EUR)	količina	vrednost (v EUR)
MALVASIA - 0,75 l	10,90	250	2.725	800	8.720	1.500	16.350	2.000	21.800	3.000	32.700
ROSE seVin - 0,75 l	10,90	500	5.450	1.500	16.350	3.000	32.700	6.000	65.400	10.000	109.000
REFOSCO - 0,75 l	10,90	500	5.450	3.000	32.700	6.000	65.400	10.000	109.000	15.000	163.500
MALVASIA aMorus - 0,75 l	20,30	100	2.030	500	10.150	500	10.150	1.000	20.300	1.000	20.300
REFOSCO aMorus - 0,75 l	20,30	200	4.060	1.000	20.300	2.000	40.600	3.000	60.900	4.000	81.200
SKUPAJ		1.550	19.715	6.800	88.220	13.000	165.200	22.000	277.400	33.000	406.700

Vir: MonteMoro d.o.o., Strategija razvoja podjetja, 2016.

5.3 Vidnost in prisotnost na trgu

Ena od ključnih nalog je definirati, kako bomo zagotovili prisotnost/vidnost na izbranem trgu. Na domačem trgu smo prisotnost dosegli predvsem z direktnim stikom s kupci (restavracijami in končnimi kupci). Veliko časa in resursov se je namenilo za predstavitve in promocije na raznih dogodkih ali pri strankah. Na kitajskem trgu je to finančno in časovno nemogoče. Poleg tega je treba priti v stik s pravimi kupci ali uvozniki/distributerji, ki se ukvarjajo s prodajo visoko kakovostnega vina in oskrbujejo restavracije, hotele in specializirane trgovine z vini. Zato je nujno treba razmišljati, kako lahko s pomočjo današnje IT-tehnologije in trendov zagotovimo zadovoljivo prisotnost na novem trgu. Na osnovi zgornjih strategij sem izdelal shemo (Slika 21), ki prikazuje, katere vrste komuniciranja bom uporabil za izvajanje potrebnih aktivnosti.

Slika 21: Shema prisotnosti podjetja MonteMoro, d. o. o., na kitajskem trgu



Vir: MonteMoro d.o.o., Strategija razvoja podjetja, 2016.

Zgornja shema je izhodišče za pripravo plana aktivnosti, ki bo omogočil dosegati zastavljene cilje. Pomembno je, da preden začnemo s konkretnimi predstavami na kitajskem trgu pripravimo privlačno internet stran v kitajskem jeziku, ki bo sporočala našo zgodbo, unikatnost in omogočala nadaljno razvijanje vsebin glede na odzive kitajskega kupca. Internet stran mora dati vtis prestiža in dobrega nakupa, ki bo kitajskemu kupcu dvignil ugled v družbi. Istočasno pa mora dobiti zagovotilo o varnosti in originalnosti izdelka. Seveda samo z spletno stranjo tega ne moremo doseči, zato bomo za komunikacijo in sporočanje uporabljali socialna omrežja. Glede na ugotovljene trende o trženju vin na Kitajskem, bomo uporabljali predvsem Wechat kot najbolj uporabljeno mobilno aplikacijo za širjenje informacij o nas in vzbujati zanimanje za poskušanje ter nakup vina. Cilj je, na osnovi novega koncepta trženjskega spleta 4 E osveščati ciljno publiko o naših vinih in jim ponujati nove vinske vsebine z namenom širjenja vinske kulture in utrjevanja kredibilnosti naše blagovne znamke. Na zadnje pa bo poudarek naših aktivnosti na spoznavanju potencialnih kupcev na terenu preko predstavitev, degustacij in sejmskih aktivnosti. Tako bomo omogočili, da nas kupci lahko osebno spoznajo in z nami doživijo vina.

5.4 Potrebni viri in znanja

Izbrana strategija vstopa je izvoz, ki zahteva iskanje ustreznih poslovnih partnerjev, ki imajo distribucijske kanale za naše proizvode. Da lahko začnemo iskati ustrezne partnerje, potrebujemo ustrezni promocijski material za predstavitev podjetja oziroma vinarja, ki prek njegove podobe in filozofije daje vinom in blagovni znamki avtentičnost, pristnost, zaupljivost in vrednost. Vizija in filozofija podjetja sta postavljeni s strani vinarja, ki deluje v vinogradu ter v kleti, da lahko dejansko nastajajo pristna vina. To je treba sporočiti pri nastopih in predstavitev pred strokovno vinsko javnostjo. Za končno pripravo in oblikovanje materiala mora podjetje najeti zunanjo pomoč.

Sledijo predstavitve in komunikacija s potencialnimi poslovnimi partnerji, pri čemer je treba imeti veščine komuniciranja, znanje angleškega jezika in poznati kulturne razlike. Iz izkušenj lahko trdim, da uvozniki ali distributerji bistveno bolj verjamejo in zaupajo proizvodom, če pridejo direktno v stik z vinarjem in spoznajo njegov karakter ter karakter vin. V našem podjetju dajemo poudarek prisotnosti vinarja pri glavnih predstavitvenih dogodkih. Znanje angleškega jezika je ustrezno za aktivno komuniciranje. Imamo sposobnost predati strast do lastnega dela in prikazati visoko kakovost produktov. Glavna naloga pa je skrb za kulturno različnost in izbiranje načina izražanja, da kitajskim kupcem damo občutek spoštovanja.

Kadrovsko je podjetje zelo omejeno in v začetni fazi bo koordinacija vseh aktivnosti in pogajanj predvsem na strani direktorja/vinarja. S povečanjem prodaje pa se planira dodatna zaposlitev enega človeka, ki bo skrbel za trženjske aktivnosti. V drugi fazi pa je načrtovana še dodatna zaposlitev za pomoč pri kletarskih opravilih in prodajnih aktivnostih na domačem trgu in trgu sosednjih držav.

Finančni viri so omejeni in ne omogočajo razkošnih sejmskih nastopov, zato bodo predstavitve in nastopi ciljno usmerjeni na manjše dogodke z ozko in izbrano javnostjo. Zagotoviti je treba vire za promocijski material, stroške prisotnosti in organizacijo dogodkov za predstavitev in degustacijo. Velik poudarek bo na izobraževanju in učenju razumevanja drugačnosti naših vin in načinu pridelave. Naš glavni cilj je uspeli kupce pripraviti do tega, da sami začutijo strast, življenje in unikatnost v naših vinih. Le tako bodo začeli verjeti v naša vina in bili pripravljeni plačati ustrezno ceno. To nam potrjujejo dosedanje izkušnje, vendar naloga ni preprosta, še posebej za kitajski trg je to izziv, ker je kultura pitja vina še na nizki ravni. Iz dosedanjih razgovorov pa ugotavljam, da se pojavlja struktura kitajskih kupcev, ki že imajo izoblikovane okuse in si želijo poskusiti nekaj novega, nekaj, kar ni standardno francosko. Tu se odpira prostor za vina MonteMoro.

5.5 Plan aktivnosti

Izdelali smo plan aktivnosti za doseganje zastavljenega cilja. V prvi fazi je cilj najti ustreznega uvoznika, ki bo omogočil, da so vina prisotna na trgu. Ker je kitajski trg velik, smo kot začetno točko izbrali mesti Šanghaj in Ningbo. Šanghaj je središče dogajanja, ima približno 25 milijonov prebivalcev in je po dosedanjih izkušnjah za poslovne obiske stroškovno sprejemljiva destinacija. Ningbo pa je neposredno blizu mesta Šanghaj in je »pobrateno« z mestom Koper. Direktna pomorska povezava Luke Koper z Luko Ningbo ter mestom Ningbo ima s strani Pekinga nalogo, da pospešuje sejmske aktivnosti in uvoz izdelkov iz 16 držav srednje in vzhodne Evrope.

V času izbora novega trga in priprave strategije za vstop na kitajski trg smo se poleg proučevanja teoretičnih podlag, statističnih podatkov in napovedi odločili za osebni obisk Kitajske z namenom pridobiti osebne izkušnje v komunikaciji z ljudmi in testiranja zastavljenih idej. Sledili smo akademskim in poslovnim priporočilom, da vodstvo mora osebno obiskati deželo, kamor želi izvažati, da bolje razume prednosti in nevarnosti trga. Zato smo se v letu 2015 odločili za obisk dveh sejmov, ki sta nam z minimalnimi stroški omogočila predstaviti naša vina direktni kitajski javnosti in dobiti povratne informacije o všečnosti vin in zgodbi, ki jo sporočamo. V mesecu juniju smo se udeležili sejma CEEC Investment and Trade Expo v mestu Ningbo in v mesecu septembru v organizaciji podjetja Alps Wine nastopali na sejmu International Alcoholic Beverage Fair v mestu Guiyang. Oba sejma sta nam potrdila, da so naša vina posebna in da jih potrošniki ločijo od ostalih. Odzivi so bili različni zaradi nerazvite kulture pitja vina in zaradi še ne izoblikovanih okusov. Nekateri so bili izredno navdušeni nad eksplozivnim karakterjem vina, druge so vina skremžila, ker niso navajeni kompleksnih vin, tretji pa se niso znali opredeliti, ker so jim bila vina nekaj povsem novega, nepričakovanega. Opazili smo, da bolj kot je obiskovalec kazal znake poznavanja in razumevanja vina, bolj se je pri vinih zadrževal in spraševal ter z navdušenjem sprejemal novo izkušnjo.

V juniju 2016 smo ponovno obiskali sejem CEEC Investment and Trade Expo v mestu Ningbo. V primerjavi z lanskoletnimi izkušnjami so bili odzivi ponovno pozitivni, zato so nas dodatno vzpodbudili in usmerili k pripravi konkretnega akcijskega plana za vstop na kitajski trg. Vzpostavili smo stik z dvema kitajskima profesionalcema iz vinske panoge, ki imata interes predstaviti naša vina v svojem krogu ljubiteljev vin, da vzpodbudimo zanimanje za naša vina. To je za nas bila iztočnica za pripravo nadaljnjih aktivnosti, ki vključujejo nadaljevanje dogovorjenih promocij podprte z ugotovitvami iz analiznega dela naloge. Podroben plan aktivnosti prikazuje Tabela 15.

Tabela 15: Plan aktivnosti za vstop na kitajski trg

PLAN AKTIVNOSTI	2016		2017		2018	
	termin	investicija (v EUR)	termin	investicija (v EUR)	termin	investicija (v EUR)
MATERIALI		2.000		2.700		1.500
Izdelava nove internet strani:	september	1.200				
Iskanje kontaktov preko LinkedIn	oktober	0	celo leto	0	celo leto	0
Priprava promo materiala: brošure, plakati, vizitke...	oktober (digitalno)	800	marec (tisk)	1.500	marec (tisk)	1.500
Internet trgovina: vzpostavitev			Junij	1.200		
PREDSTAVITVE		1.500		3.750		6.000
Predstavitve vin: samostojni nastop - Shanghai	november	1.000	mar,jun,nov	3.000	mar,jun,nov	5.000
Predstavitve vinarja in vin v organizaciji AlpsWine	november	500	marec, nov	750	mar,nov	1.000
SEJMI		6.000		7.200		9.200
CEEC Investment an Trade Expo, Ningbo			junij	1.200	junij	1.200
Prowine China - Shanghai	november	3.000	november	3.000	november	4.000
INTERWINE - Guangzhou	november	3.000	november	3.000	november	4.000
OCENJEVANJA		0		500		500
Ocenjevanje vin: Decanter Asia			marec	500	junij	500
DRUŽBENA OMREŽJA		0		0		0
Objavljanje o dogajanju v vinogradu	celo leto	0	celo leto	0	celo leto	0
Objavljanje o dogajanju v kleti	celo leto	0	celo leto	0	celo leto	0
Objavljanje o dogajanju na trgu	celo leto	0	celo leto	0	celo leto	0
ZAPOSLOTITVE		0		12.800		32.500
Dodatna zaposlitev: trženje in izvoz			Junij-dec	12.800	jan-dec	22.000
Dodatna zaposlitev: klet in logistika					juni-dec	10.500
SKUPAJ		9.500		26.950		49.700

Vir: MonteMoro d.o.o., Strategija razvoja podjetja, 2016.

Za lažje razumevanje želim izpostaviti še nekaj vsebinskih iztočnic za nekatere aktivnosti, ki jih bomo izvedli za vstop na kitajski trg. Le-te izhajajo iz analize ter ugotovitev iz teoretičnega dela naloge in so:

- **Promocijski materiali.** Skrbno izdelane vsebine, ki morjo sporočati naslednje:
 - avtentičnost vin - izpostavljati poreklo, kot ključni element visoke kakovosti in tradicije, kljub temu, da Istra in Slovenija nista znani na Kitajskem. Lahko si pomagamo z vključevanjem zgodovinskih vplivov Italije na Istro;
 - varnost uživanja - podrobna predstavitev vinarja, ki je kreator vin in osebno prideluje naravna vina posebno za znanega kupca. Dodatno varnost uživanja dokazujemo tudi s certifikatom ekološke pridelave;
 - prestižna blagovna znamka - zgodba mora biti snovana na unikatnosti, butičnosti, ekološki/biodinamični pridelavi in na tem, da so vina namenjena samo izbrancem;
 - varen nakup - zgoraj predstavljene vsebine zaokrožiti v skupno sporočilo, da je nakup naših vina najboljša odločitev z vidika cena/kakovost in da lahko kupec ponosno ponudi steklenico vina, ki je bila polnjena izključno zanj, tudi svojim prijateljem, da spoznajo nekaj novega. S tem pokaže prefinjenost in si poveča ugled v družbi.
- **Predstavitve.** Podpora pri izgradnji naše blagovne znamke po konceptu novega trženjskega spleta 4 E-jev. Naše znanje posredovati potencialnim kupcem z izobraževanjem o razumevanju vina in kulturi pitja, o prepoznavanju kakovosti in o vrednotenju ter pozicioniranju naše blagovne znamke.
- **Sejmi.** Usmerjenost v iskanje pravega uvoznika, poslovnih partnerjev ali ljubiteljev vin za kasnejše druženje, obojestransko spoznavanje, utrjevanje odnosev in razvijanje poslovnih stikov.
- **Ocenjevanja.** Doseganje priznanj z namenom dvigovanja vrednosti in zaupljivosti blagovne znamke.
- **Družbena omrežja.** Priprava vsebin za objavljanje v aplikaciji WeChat. Vsebine prilagojene predvsem za t.i. kategorijo potrošnikov »družbeni novinci«, da spoznajo vinarja, vina, vinograde, tehnološke postopke, lepote regije in zanimive utrinke.

Za konec želim izpostaviti, da sem v nalogi sicer okvirno predstavil strategijo vstopa na kitajski trg, ki sem jo izdelali za naše podjetje, nisem pa podal vseh podrobnih vsebinskih rešitev, ker so del poslovne skrivnosti, ki jih v podjetju ne želimo razkrivati. Sama strategija tudi ni dokončna in je narejena tako, da njeno izvajanje prinaša minimalno tveganje. Kljub temu, da verjamemo v uspeh, so aktivnosti načrtane tako, da večji del vloženih sredstev in opravljenega dela mora biti uporabna tudi v primeru, če rezultati na kitajskem trgu ne bodo dovolj uspešni. Le-te se lahko z vsebinskimi prilagoditvami uporabijo tudi za vstop na morebitne druge trge. Pomembno je, da sproti preverjamo uspešnost posameznih aktivnosti, odziv potrošnikov in potrebe poslovnih partnerjev. Po potrebi smo pripravljeni spremeniti vizualno podobo embalaže, etiket in blagovne znamke.

SKLEP

Glavni namen magistrskega dela je bil odgovoriti na štiri vprašanja, povezana z vizijo podjetja MonteMoro o vstopu na kitajski trg. Prvo vprašanje se je nanašalo na smiselnost internacionalizacije podjetja ter je tako odprlo proučevanje procesa internacionalizacije in značilnosti, ki veljajo za MSP. V drugem delu sem proučeval značilnosti trženja vina na mednarodnem trgu z vključevanjem dosedanjih izkušenj podjetja MonteMoro. Tretje vprašanje pa se je nanašalo na ugotavljanje značilnosti kitajskega vinskega trga in kitajskega potrošnika. Ugotavljal sem smiselnost izbora tega trga za internacionalizacijo našega podjetja. Na koncu pa smo dali zelo pomemben odgovor na četrto vprašanje, na kakšen način lahko podjetje vstopi na kitajski trg ter kakšne vire potrebuje za to. Rezultat naloge je pripravljen konkretni plan aktivnosti za vstop na kitajski trg, prilagojen zmožnostim podjetja.

V magistrskem delu smo spoznali, da internacionalizacija v najširšem smislu zavzema vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja in predstavlja večrazsežnostni proces naraščajočega vključevanja različnih aktivnosti in procesov prek domačih meja. Pri tem morajo podjetja izdelati strategije izbora trgov, vstopa, izdelkov/storitev in razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetij (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20; Katsikeas & Morgan, 1997, str. 78). Za internacionalizacija je značilno, vključuje procese notranjega in zunanjega okolja ter razvoj virov podjetja in ustreznih kompetenc. Prične se, ko podjetje svojo proizvodnjo, raziskave in razvoj proda in/ali ostale aktivnosti razširi na mednarodne trge na osnovi svojih konkurenčnih prednosti, ki jih je pridobilo v procesu razvoja in utrjevanju pozicije z delovanjem na domačem trgu (Hollensen, 2001, str. 35–36).

V povezavi s podjetjem MonteMoro nas je zanimalo, kakšne so značilnosti MSP pri internacionalizaciji. Videli smo, da so MSP v večini primerov v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji zaradi pomanjkanja virov, ki jih od njih zahtevata rast in internacionalizacija. Spoznanje, da je podjetnik odločilen faktor, ki vpliva na internacionalizacijo MSP, je pripeljalo do raziskovanj njegovih osebnostnih značilnosti, ki vplivajo na začetek internacionalizacije, njeno stopnjo in uspešnost (Ruzzier & Konečnik, 2007). Johanson in Vahle (1997) trdita, da sta visoka stopnja izkustvenega znanja podjetnika ter nizka stopnja zaznane negotovosti v okolju pomembni determinanti internacionalizacije MSP. Stopnja mednarodnih izkušenj podjetnika ali managerja MSP je značilna spremenljivka. Reuber in Fischer (1997) sta ugotovila, da bolj kot so podjetniki in vrhnji managerji mednarodno izkušeni, prej bo podjetje pričelo z mednarodnimi aktivnostmi.

Največji težavi, s katerimi se v praksi soočajo mala podjetja, sta slaba finančna moč in pomanjkanje managerskih znanj (Fujita, 1998, str. 257). V večini primerov se podjetnik ukvarja z rutino, nima časa za nova znanja in ustreznih trženjskih raziskav. Kljub številnim težavam in izzivom, ki se pojavljajo ob vstopu na tuji trg, se veliko MSP uspešno širi na

trge preko domačih meja. Zaradi svoje fleksibilnosti in želje po novih pristopih na določenih področjih, imajo pomembno vlogo pri inovacijskem ciklu novih produktov in procesov. Ne drži več, da se MSP obravnava kot pasivne žrtve, ampak so postali aktivni igralci na mednarodnih trgih in njihov pomen pri prihodnjem razvoju in rasti trgov postaja nepogrešljiv (Ruzzier et al., 2006, str. 477). Analiza tržnih potencialov držav razvijajočih se trgov jasno kaže, da bo prisotnost na t.i. razvijajočih se trgih morala postati ena izmed temeljnih strateških razvojnih usmeritev v vseh ambicioznih slovenskih podjetjih, saj sta rast in razvoj podjetja vedno bolj odvisna od njegove sposobnosti za internacionalizacijo (Naglič, 2011). Pomembno pa je, da je zaradi raznolikosti teh trgov, različne stopnje njihove razvitosti in tveganosti ter končno različne privlačnosti za nabavne in prodajne aktivnosti za slovenska podjetja nujno, da svoje strategije in programe trženja celovito prilagajajo vsakemu izmed trgov posebej.

Ravno tako v podjetju MonteMoro vidimo potrebo po internacionalizaciji zaradi premajhnega slovenskega trga za vina najvišje kakovosti in zaradi ambicij po večji mednarodni uveljavljenosti vodstva/vinarja. Trenutni razvoj je mogoč le v smeri internacionalizacije, zato je ta absolutno smiselna, saj smo ugotovili, da so v podjetju tudi pogoji za to. Za uspešno internacionalizacijo pa mora podjetje dobro poznati trženje vin, zato smo ugotavljali značilnosti panoge in trženja vina na mednarodnih trgih. Ugotovili smo, da se vino ne trži kot hrana, ampak kot prestižni proizvod, saj sta pri trženju vina izrednega pomena kakovost in poreklo (Rajher, 1994, str. 14). Za uspeh podjetja je pomembno oblikovati učinkovit trženjski splet, ki se v vinski panogi lahko s štirih osnovnih elementov (4 P) nadgradi z novim konceptom marketinškega spleta, snovanim na 4 E (Festa et. al, 2015): znanje (angl. *expertise*), vrednotenje (angl. *evaluation*), izobraževanje (angl. *education*) in doživljanje (angl. *experience*). Ta koncept spreminja način trženja vina v procesu internacionalizacije, še posebej na trgih, kjer je vinska kultura še nerazvita in poraba vina pod svetovnim povprečjem. Ideja je snovana na trženju in izgradnji vinske blagovne znamke s pomočjo someljejskega znanja in učenja uporabnikov pri okušanju ter razumevanju vina predvsem s kulinaričnega vidika.

Načini trženja vin se za majhne vinogradnike ali vinske kmetije (angl. *farm wineries*) bistveno razlikujejo od velikih vinskih podjetij (Swaminthan, 2001, str. 1169). Opredelimo jih kot majhne organizacije z visoko kakovostnimi proizvodi, ki so tipično povezani z lastništvom vinograda, identiteta majhnih vinarjev pa je povezana s trditvami o avtentičnosti. Na trgu vina so specialisti, ki proizvajajo višje cenovna sortna vina, običajno iz točno določenih vinogradov in delujejo v razmeroma majhnem obsegu (Swaminthan, 2001, str. 1170). Usmerijo se v nišo in pridelajo majhne količine iz ene ali dveh sort grozdja. Primanjkuje jim sredstev za množično oglaševanje, kupce pa dosežejo prek degustacij v svojih vinskih kletah in s pozitivnimi govoricami, ki jih ustvarjajo potrošniki. To velja tudi za podjetje MonteMoro, ki je mikropodjetje, specializirano v pridelavi vin najvišje kakovosti. Jedro podjetja je vinar, ki je nosilec znanja in koordinator vseh aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju. Do sedaj je bila glavna usmeritev podjetja v dvig

kakovosti in razvoj unikatnih vin, sedaj pa iščemo možnosti resnega vstopa na enega ali več tujih trgov. Cilj podjetja ni širitev pridelave, ampak ponuditi točno določeno količino vin na določenem trgu ter si zagotoviti zakup celotnega pridelka in tako pridelovati vina za znanega kupca.

Kitajska je država z največ prebivalstva na svetu in zaradi naraščanja razpoložljivih dohodkov prebivalstva (s 316 USD v letu 1990 so se povečali na 2.823 USD v letu 2010) predstavlja enega izmed najbolj pomembnih izvoznih trgov, ki narekuje trende v potrošnji vseh vrst blaga. Tudi vinski trg ima na Kitajskem izredno velik potencial. Zaradi ohranjanja nacionalne zaloge riža za proizvodnjo hrane, vlada spodbuja kampanjo proti pitju alkoholnih pijač na osnovi riževih zrn. Na drugi strani pa se vino promovira kot »koristnega za zdravje«. Vse to močno spodbuja porabo vina. Zato je pitje vina zelo pomemben element pri sklepanju poslov in Kitajci svoj družbeni položaj kažejo s pitjem tujih ter dragih vin, kar je v izredno hierarhični družbi zelo pomembno.

Poraba vina na prebivalca je trenutno še vedno relativno majhna in naj bi v letu 2015 znašala 1,9 l v primerjavi s svetovnim povprečjem, ki je leta 2010 znašalo 3,47 l/prebivalca (Millar, 2015; EU SME Centre, 2011). Potencial trga pa je izredno velik, saj Kitajska postaja ena od največjih potrošnic vina na svetu. Kitajska bo v letu 2016 konzumirala 3 milijarde steklenic in bo v nekaj letih postala največja uvoznica vina (Ferrigo, 2016). Vino naj bi po pričakovanju nadomestilo »baijiu«, še posebej v srednjem razvijajočem se razredu, posebej med mladimi, ki so pod vplivom zahodnega stila življenja, saj skrbijo za zdravje, status, prestiž in svetovljansko življenje (Liu et al., 2014). V velikih mestih se povečuje število trgovin, specializiranih z vini (angl. *Wine shop*), kjer se izvajajo seminarji, degustacije in druge promocijsko-izobraževalne aktivnosti. Kitajci izražajo vse večje zanimanje za spoznavanje kulture pitja vina, vendar v splošnem še ne znajo prepoznati kakovosti in nimajo izoblikovanih okusov. Novi srednji sloj, ki je v porastu, posega po renomiranih klasičnih francoskih vinih kot simbolu statusa in prestiža. Rdeče vino je na Kitajskem najbolj iskano in potroši se ga okoli 80 % vsega vina. Predstavlja zelo primerno alternativo visoko alkoholnim/žganim pijačam in je bolj prefinjena izbira od piva, zato se je poraba rdečih vin v zadnjih sedmih letih skoraj potrojila in Kitajska je postala največja porabnica rdečih stekleničenih vin na svetu. V letu 2013 je skupaj s Hongkongom porabila 155 milijonov zabojev rdečega vina in s tem prehitela Francijo (s 150 milijoni zabojev steklenic), Italijo (141), ZDA (134) in Nemčijo (112) (La Repubblica, 2014).

Za podjetje MonteMoro je vstop na kitajski trg smiseln. Pridelava podjetja je usmerjena predvsem v rdeča vina najvišje kakovosti po starih postopkih in tradiciji Istre. Cilj podjetja je na kitajskem trgu ponuditi 30.000 steklenic unikatnega vina, ki po karakterju izstopajo in so primerna za prave ljubitelje vina, radovedneže in tudi za tiste novince, ki si želijo dvigniti raven razumevanja in uživanja vina. Proučili smo možne oblike vstopa na kitajski trg in določili izvoz kot trenutno edino možno obliko vstopa glede na vizijo in razpoložljive vire podjetja. Najenostavnejša oblika je posredni izvoz, in sicer na trg vstopiti prek slovenskega podjetja Alps Wine. Z njihovo pomočjo smo predhodno obiskali

Kitajsko, da bi preverili naša vina in predpostavke. Ker smo bili z odzivi kitajskih potrošnikov zadovoljni, smo se odločili za nadaljnje sodelovanje, ki pa od podjetja MonteMoro zahteva bistveno večjo vključenost in fizično prisotnost na predstavitev ter degustacijah kot pri klasičnem posrednem izvozu. Na osnovi izkušenj Alps Wine in njihovega načina dela smo zaključili, da se naše vino brez naše prisotnosti ne bo prodajalo, zato smo se v podjetju odločili za neposredni izvoz kot osnovno obliko vstopa na kitajski trg. Na osnovi tega smo pripravili konkretni plan aktivnosti s tem, da smo dodatno vključili še nekaj aktivnosti, ki nam jih omogoča podjetje Alps Wine.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
3. Agndal, H. (2004). *Internationalisation as a Process of Strategy and Change: 4 Study of 16 Swedish Industrial SMEs*. Jönköping: Jönköping International Business School.
4. Alvarez, S., & Busenitz, L. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775.
5. American Marketing Association. (2016). *Brand*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
6. Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
7. Anderson, S., & Wictor, I. (2003). Inovative Internationalisation in New Firms – Born Globals the Swedish Case. *Journal of International Business Review*, 3(11), 347–363.
8. Atkinson, J. (1999). Meaningful brands from meaningful differentiation. *Journal of Wine Research*, 10(30), 229–233.
9. Babnik, M. (2015). *Analiza priložnosti za slovenska vina in vinarjev na kitajskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Baccaglio, M. (2015, 10. November). La produzione del vino nel mondo 2015 – prima stima OIV. *I numeri del vino*. Najdeno 12. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.inumeridelvino.it/2015/11/la-produzione-di-vino-nel-mondo-2015-prima-stima-oiv.html>
11. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
12. Bennett, R. (1995). *International Marketing*. London: Kogan Page Ltd.
13. Beverland, M. (2000). Crunch time for small wineries without market focus. *International Journal of Wine Marketing*, 12(3), 16–30.
14. Beverland, M. (2005). Crafting brand authentic: the case of luxury wines. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1003–1029.
15. Beverland, M., & Lockshin, L. S. (2004). Crafting a competitive advantage: tempering entrepreneurial action with positioning-based values. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 172–182.
16. Bordon, M. (2009). *Kultura uživanja vina v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Brock, J. K. U. (2001). Market Space and the New Mechanism of Internationalisation: Some preliminary Insights V J. H. Taggart, M. Berry & M. McDermott (ur.), *Multinationals in a new era: International strategy and management, academy of International Business* (str. 88–101). New York: Palgrave.

18. Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott K. (1992). The Internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector. *Scandinavian International Business Review*, 1(1), 39–56.
19. Calvelli, A. (1998). *Scelte d'impresa e mercati internazionali: strategie, organizzazione, finanza*. Torino: Giappichelli.
20. Camillo, A. (2012). A strategic investigation of the determinants of wine consumption in China. *International Journal of Wine Business Research*, 24(1), 68-92.
21. Carter, B. (2014, 16. december). Is China's economy really the largest in the world? *BBC News Magazin*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bbc.com/news/magazine-30483762>
22. Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
23. Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International Business: Strategy, Managemant, and the New Realities*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
24. Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2002). *International Marketing* (11th ed.). New York: McGraw-Hill.
25. Clark, M. (2000). *Customer Service, People, Processes*. New York: Cranfield School of Management.
26. Corkindale, D. R., & Welsh, A. J. (2003). Measuring success and marketing in small wineries in Australia. *International Journal of wine Marketing*, 15(2), 4–25.
27. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2001). *International marketing* (4th ed.). ZDA: Harcourt College Publisher.
28. De Chernatony, L. (2002). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
29. De Chernatony, L., & Dall'Olmo, R. (1998). Defining a Brand: Beyond the Literature with Experts Interpretations. *Journal of Marketing Management* 14(5), 5–26.
30. De Mente, B. L. (2008). *Etiquette guide to China: Know the rules that make the difference!* Singapore: Tuttle Publishing.
31. Doctoroff, T. (2012). *What Chinese Want: Culture, Communism, and China's Modern Consumer*. New York: St. Martin's Press.
32. Dowling, G. R. (1994). *Corporate Reputations*. London: Kogan Page Limited.
33. Dubrovski, V. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
34. Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham, England: Addison-Wesley.
35. EU SME Centre. (2011). *Sub-sector report: Wine market in China*. Peking: The EU SME Centre.
36. EU SME Centre. (2014). *Importing wine to China: A step-by-step guide to Chinese import regulations*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu

- <http://www.eusmecentre.org.cn/sites/all/themes/euc/im/Importing-Wine-to-China.swf>
37. Evans, J., Treadgold, A., & Mavondo, F. T. (2000). Explaining Export Development through Psychic Distance. *International Marketing Review*, 17(2), 164–170.
 38. Fang, T., & Faure, G. O. (2008). Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes. *International Business Review*, 17(2), 194–207.
 39. Felzensztein, C., Hibbert, S., & Vong, G. (2004). Is the Country of Origin the Fifth Element in the Marketing Mix if Imported Wine? A Critical Review of the Literature. *Journal of Food Products Marketing*, 10(4), 73–84.
 40. Ferrigo, N. (2016, 23. julij). Le aziende vinicole francesi parlano (sempre piu) cinese. *La Stampa Mondo*. Najdeno 30. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.lastampa.it/2016/07/23/esteri/le-aziende-vinicole-francesi-parlano-sempre-pi-cinese-a2t1gdpTUCAI3YKO49UzcJ/pagina.html>
 41. Festa, G., Cuomo, M. T., Metallo, G., & Festa, A. (2015). The (r)evolution of wine marketing mix: From the 4Ps to the 4Es. *Journal of Business Research*, 69(5), 1550–1555.
 42. Fewsmith, J. (2010). *China Today, China tomorrow: domestic politics, economy, and society*. Maryland USA: Rowman & Littlefield Publishers.
 43. Fifield, P., & Lewis, K. (2001). *Intentional Marketing Strategy*. Oxford: Butterworth Heinemann.
 44. Fujita, M. (1998). *The Transnational Activities of Small and Medium-sized Enterprises*. Boston: Kluwer.
 45. Gabrijan, V., & Snoj, B. (2012). *Trženje blagovnih znamk*. Celje: Fakulteta komercialne in poslovne vede.
 46. Gajšek N. (2015, 5. februar). Kje spijejo največ vina – in kaj jim lahko prodamo. *Finance.si*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/8817013>
 47. Gankema, H. G., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15–27.
 48. Grant, R. M. (1991). A Resource –Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
 49. Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, 36(3), 325–349.
 50. Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Books.
 51. Hamlin, R. P. (1997). The role of the appellation in wine marketing – does the New Zealand wine industry know what it's getting? *International Journal of Wine Marketing*, 9(2/3), 52–69.
 52. Hashai, N., & Almor, T. (2004). Gradually Internationalizing 'Born Global' Firms: An Oxymoron? *International Business Review*, 13(4), 465–483.

53. Heakal, R. (2015, 8. december). What is an Emerging Market Economy? *Investopedia*. Najdeno 30. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/articles/03/073003.asp>
54. Hitt, M. A., Irland, D. R., Camp, M. S., & Sexton, D. L. (2001). Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491.
55. Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14.
56. Hollensen, S. (2001). *Global marketing: a decision oriented approach*. Essex: Uppsala University.
57. Houlihan, M. C. (2001). *The new brand in a competitive market*. Gaithersburg, Maryland: Aspen Publisher.
58. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations, The Globe Study of 62 Societies*. California: Sage Publicationa Inc.
59. Houston, M. (2013, 24. april). Social Media for a Social Business. *Beverage Media Group*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.beveragemedia.com/index.php/2013/04/social-media-for-a-social-business/>
60. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Huneus, A. F. (2001). Building a premium Wine Brand. V K. Moulton & J. Lapsley (ur.), *Sucesfull Wine Marketing* (str. 107–114). Gaithersburg: Aspen Publisher.
62. Hymer, S. H. (1976). *The international Operations of National Firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.
63. International Monetary Found. (2015, april). *World Economic Outlook Database*. Najdeno 22. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>
64. International Organization of Vine and Wine. (2012). *Statistical Report on world vitiviniculture 2012*. Pariz: International Organization of Vine and Wine.
65. Italian National Institute of Statistics. (2013). *Internazionalizzazione delle imprese e performance*. Najdeno 20. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.istat.it/en/files/2013/02/CAP-2-I-modelli-di-internazionalizzazione.pdf>
66. Izvozno okno. (2016). *Kitajska*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Predstavitev_drzave_4323.aspx
67. Jaklič, M. (1998). International Strategies, Networking and Functional Descretion, Competition & Change. *The Juornal of Global Business and Political Economy*, 3(4), 359–385.
68. Jaklič, M. (2000). Internacionalizacija podjetja Kolektor, d.o.o. V J. Prašnikar (ur.), P. Bešter & M. Konič, *Internacionalizacija slovenskega podjetja* (str. 167-196). Ljubljana: Časnik Finance.

69. Jaklič, A., & Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
70. Jenster, P., & Cheng, Y. (2008). Dragon wine: developments in the Chinese wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 20(3), 244-259.
71. Johnston, W. J. & Czinkota, M. R. (1982). Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behaviour. V M.R. Czinkota & G. Tesar (ur.), *Export Management: An International Context*. New York: Praeger Publishers.
72. Johanson J., & Mattson L. G. (1987). *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with Transaction – Cost Approach*. New York: Business Science Reference.
73. Johanson, J. & Mattson, L. G. (1993). *Internatiolization in Industrial Systems – A Network Approach: Strategies in Global Competition*. London: Academic Press.
74. Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
75. Johansson, J. K. (2009). *Global Marketing: foreign entry, local marketing, and global management*. New Yourk: McGraw-Hill Companies.
76. Jurše, M. (1999). *Mednarodni Marketing*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
77. Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
78. Katsikeas, C., & Morgan, R. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internalization: a critique. *Management Decision*, 35(1), 68-78.
79. Keegan, J. W., & Schlegelmilch, B. B. (2001). *Global Marketing Management: a European perspective*. Harlow, Anglija: Parson Education Limited.
80. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
81. Klepec, M. (2008). *Pomen oblikovanja blagovne znamke države: primer Makedonije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Kljajić, G. (2016, 8. julij). Izvoz in uvoz v maju 2016 višja kot v maju 2015. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/statweb/prikazi-novico?id=6067&idp=4&headerbar=3>
83. Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2015). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(2016), 93–102.
84. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
85. Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant rearsch. *Jurnal of Family Busines Strategy*, 1(2), 97–107.
86. Kotler, P. (1996). *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
87. La Repubblica (2014, 29. januar). Vino rosso, la Cina sorpassa la Francia e diventa il primo consumatore mondiale. *La Repubblica*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu

- http://www.repubblica.it/economia/2014/01/29/news/la_cina_batte_la_francia_e_diventa_il_primo_consumatore_mondiale_di_vino_rosso-77224003/
88. Lapanja, P. (2005). *Analiza sposobnosti in pripravljenosti slovenskih podjetij za vstop in delovanje na trgu Ruske federacije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 89. Leonidou, L. C. (1998). Factor stimulating export business: An empirical investigation. *Journal of Applied Business Research*, 14(2), 43-68.
 90. Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
 91. Li, J., Jia, J., Taylor, D., Bruwer, J., & Li, E. (2011). The wine drinking behavior of young adults: an exploratory study in China. *British Food Journal*, 113(10), 1305-1317.
 92. Liu, F., & Murphy, J. (2007). A qualitative study of Chinese wine consumption and purchasing. *International Journal of Wine*, 19(2), 98-113.
 93. Liu, H. B., McCarty, B., & Chen, T. (2014). The Chinese wine market: a market segmentation study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(3), 450-471.
 94. Macevič, D. (2009). *Pomen institucionalnega okolja in političnih dejavnikov za vzpodbujanje tujih neposrednih investicij v Ruski Federaciji – Analiza izbranih primerov* (magistrska naloga). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 95. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 96. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 97. McCarthy, N. (2015, 29. april). China Surpasses France In Vineyards But Trails In Wine Production [Infographic]. *Forbes*. Najdeno 20. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/#/sites/niallmccarthy/2015/04/29/china-surpasses-france-in-vineyards-but-trails-in-wine-production-infographic/>
 98. McNally, D., & Speak, K. D. (2002). *Be Your Own Brand: A Breakthrough Formula for Standing Out from the Crowd*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
 99. Medved, D. (1997). *Vinski brevir: kako razumeti vino*. Ljubljana: Rokus, d. o. o.
 100. Medved, D. (2006). *Resnice o vinu*. Celje: Uniglobal.
 101. Millar, R. (2015, 10. februar). China spirits consumption to slow. *The Drinks Business*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.thedrinksbusiness.com/2015/02/china-spirits-consumption-to-slow/>
 102. Moluton, K., & Lapsley, J. (2001). *Successful wine marketing*. Aspen: Aspen Publishers, Inc.
 103. MonteMoro d.o.o. (2015). *Promocijski material podjetja MonteMoro d.o.o.* (interno gradivo). Koper: MonteMoro d.o.o.
 104. MonteMoro d.o.o. (2016). *Strategija razvoja podjetja* (interno gradivo). Koper: MonteMoro d.o.o.

105. Naglič, A. (2011). Primerjalna analiza tržnih potencialov dinamičnih trgov držav BRIIVC. *Naše gospodarstvo*, 3/4(57), 33–43.
106. Naughton, B. (2007). *The Chinese economy: transitions and growth*. London: The MIT Press.
107. Noppé, R. P. (2012). *Rise of the Dragon: The Chinese Wine Market* (doktorska disertacija). Johannesburg: Cape Wine Academy.
108. Organisation internationale de la vigne et du vin. (2014). *The wine market: evolution and trends*. Paris: OIV.
109. Organisation internationale de la vigne et du vin. (2015). *Global state of conditions report: developments and trends*. Paris: Organisation internationale de la vigne et du vin.
110. Pak, Y. S., & Park, Y., R. (2004). Global ownership strategy of Japanese multinational enterprise: a test of internationalization theory. *Management International Review*, 44(1), 3–21.
111. Perks, K., & Adidam, P. T. (2014). Introduction to the Special Issue – Emerging markets: exploring the diversity of theories, practices, and applications. *International Journal of Emerging Markets*, 9(6), 1–3.
112. Petavs, S., (2010, 23. september). Najpogostejše napake na novih trgih. *Finance.si*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=E_publicacije&type=prirocnik&article_id=811
113. Piccoli, F. (2016a, 5. februar). Costruire un brand di successo in Cina: i nuovi consumatori. *WineMeridian*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.winemeridian.com/news_it/costruire_un_brand_di_successo_in_cina_i_nuovi_consumatori_1018.html
114. Piccoli, F. (2016b, 26. februar). Come costruire un brand di successo in Cina, tra leggi, cultura e social. *WineMeridian*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.winemeridian.com/export/asia/>
115. Polajž, B., & Turk, N. (2013). *Kako uspešno poslovati na Kitajskem*. Ljubljana: Spirit Slovenija.
116. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
117. Pušnik, K., & Rebernik, M. (2006). *Internacionalizacija malih in srednje velikih podjetij: Slovenski podjetniški observatorij 2005*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
118. Pušnik, M. (2014, 22. januar). Slovenska vrhunska vina navdušujejo Kitajce. *Finance.si*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu <http://izvozniki.finance.si/8355537>
119. Quer, D., Claver, E., & Rienda, L. (2007). The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice: an integrated approach. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2007), 4–87.
120. Rabobank International. (2014). *Rabobank World Wine Map 2014. Rabobank Industry Note #468*. Utrecht: Rabobank Utrecht Branch.
121. Radonjič, D., & Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.

122. Rajher, Z. (1994). Trta in vino v Sloveniji. V D. Pokorn (ur.), *Zbornik referatov s posveta Vino v prehrani* (str. 5–16.). Ljubljana: Inštitut za higieno, Medicinska fakulteta.
123. Rajić, I. (2007). *Internacionalizacija podjetij v farmacevtski panogi: primer Krke na trgu Ruske federacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
124. Randoy, T., & Dibrell, C. C. (2002). How and why norwegian MNCs commit resources abroad: beyond choice of entry mode. *Management International Review*, 42(2), 199–140.
125. Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium enterprises. *Small Business Economics*, 12(3), 233–248.
126. Rašković, M. (2005). *Segmentacija končnih uporabnikov piva na slovenskem trgu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
127. Rašković, M. (2012). *Managing supplier-buyer relationships as a source of competitive advantage in transnational companies* (doktorska disertacija). Ljubljana: M. Rašković.
128. Rašković, M. (2013, 22. december). 10 silnic kitajskega okolja. *Finance*. Najdeno 6. julija 2016 na spletnem naslovu <http://izvozniki.finance.si/8353870>
129. Rašković, M. (2015, 28. marec). Največje svetovno gospodarstvo na treh nogah. *Delo*. Najdeno 6. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/sobotna/najvecje-svetovno-gospodarstvo-na-treh-nogah.html>
130. Rašković, M. (2016, 6. februar). Lovljenje ravnotežja v letu nagajive in nepredvidljive opice. *Delo*. Najdeno 8. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/sobotna/lovljenje-ravnotezja-v-letu-nagajive-in-nepredvidljive-opice.html>
131. Rector, B. (2001). *Pouring wine through new funnels*. Gaithersburg, Maryland: Aspen Publisher.
132. Reuber, R. A., & Fischer, E. (1997). Foreign sales and small firm growth: The moderating role of the management team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 807–826.
133. Robinson, J. (2006). *The Oxford Companion to Wine*. Oxford: Oxford University Press.
134. Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
135. Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
136. Ruzzier, M., & Kesič, D. (2011). *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
137. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
138. Sabadin, R. (2009). *Vinski turizem kot oblika trženja vina* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

139. Schmitt, P. (2015, 16. november). China wine market returns to rapid growth. *The drinks business*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <https://www.thedrinksbusiness.com/2015/11/china-wine-market-bounces-back/>
140. Schmid, S., & Kotulla, T. (2011). 50 years of research on international standardization and adaptation: From a systematic literature analysis to a theoretical framework. *International Business Review*, 20(5), 491–507.
141. Schneider, S. H., & Barsoux, J.-L. (1997). *Managing Across Cultures* (2nd ed.). Harlow, England: Prentice Hall.
142. Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Geneva: World Economic Forum.
143. Schwartz S. H. (1994). Are the Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
144. Slavnič, N. (2003). *Internacionalizacija podjetja kot odločitveni dejavnik pri ustanovitvi hitro rastočih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
145. Slokar, L. (2006). *UK market potential for Slovenian wine – case study of the internationalization process of the Slovenian wine producer Goriška Brda* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
146. Somogyi, S., Li, E., Johnson, T., Bruwer, J., & Bastian, S. (2011) The underlying motivations of Chinese wine consumer behaviour. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 23(4), 473–485.
147. Spawton, T. (1991). Wine and marketing mix. *European Journal of Marketing*, 25(3), 19–31.
148. Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
149. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Bela vina predstavljajo 69 % skupne proizvodnje vin v Sloveniji*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5647&idp=11&headerbar=9>
150. Swaminathan, A. (2001). Resource partitioning and the evolution of specialist organizations: the role of location and identity in the US wine industry. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1169–1185.
151. Tavčar, M. (2002). *Strategija Trženja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
152. The Hofstede Centre. (2016a). *National Culture*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>
153. The Hofstede Centre. (2016b). *China*. Najdeno 25. julija 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/china.html>
154. The World Bank. (2015). *Urban population (% of total)*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu <http://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS>.
155. Thode, S. F., & Maskulka, M. (1998). Place-based marketing strategies, brand equity and vineyard valuation. *Journal of Product and Brand Management*, 7(5), 379–399.
156. Trtnik, A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

157. Turk, J. (2010). *Temelji trženja*. Ljubljana: Zavod IRC.
158. Turk, N. (2014, 20. marec). Pasti pri izvozu blaga in tehnologije na kitajski trg. *Izvozniki.si*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.izvozniki.si/835_9176/Pasti-pri-izvozu-blaga-in-tehnologije-na-kitajski-trg
159. Udovič, B., & Rašković, M. (2010). Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: has the crisis taught us nothing? *Akademija MM*, 10(15), 69–84.
160. Vadnal, K. (1996). Trg in trženje s kmetijskimi pridelki v Sloveniji. V *Zbornik XI. Posveta organizacije trga in trženje kmetijskih pridelkov* (str. 39-48). Bled: Uprava Republike Slovenije za pospeševanje kmetijstva.
161. Vadnal, K. (2000). *Študijski vodnik po trženju s kmetijskimi pridelki*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
162. Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
163. Vezjak, D. (1987). *Mednarodno trženje II*. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
164. Vinexpo. (2014). *The Wine and Spirits Market in Asia-Pacific and Worldwide with Prospects Until 2017*. Hong Kong: Vinexpo.
165. Vinska družba Slovenije. (2016). *Kolektivne blagovne znake*. Najdeno 30. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.vinskadruzba.si/podrocje-delovanja/kolektivne-blagovne-znamke/>
166. Vrečer, J. (2003). *Slovensko vino gre na tuje. Zgodba o trti in vinu*. Celje: Poslovna skupnost za vinogradništvo in vinarstvo Slovenije.
167. Vrhovšek, U. (1996). Fenoli kot antioksidant v vinu. *Zbornik referatov I. slovenskega vinogradniško-vinarskega kongresa* (str. 124–134). Ptuj: Slovenska vinska akademija Veritas.
168. Vukasović, T. (2012). *Trženje: od temeljev trženja do strateškega tržnega načrtovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
169. Wenke, R., & Kreizer, N. (2012). Zaboravite BRICS – novi hit je MIST. *Metroportal*. Najdeno 2. julija 2016 na spletnem naslovu <http://metroportal.rtl.hr/zaboravite-brics-novi-hit-je-mist/73638>
170. Westhead, P., Brinks, M., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2002). Internationalization of SMEs: A Research Note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 38–48.
171. Wilson, D. (2003). Dreaming with BRIC's: The Path to 2050. *Global Economics*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/brics-dream.pdf>
172. Wilson, I. (2005). Champagne campaign. *International Journal of Wine Marketing*, 17(2), 75–80.
173. Wine Institute. (2015). *World wine consumption 2011-2014*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.wineinstitute.org/files/World_Wine_Consumption_by_Country_Revised_Nov_2015.pdf

174. Wine Intelligence. (2015). *Wine consumers and social media: case studies from China and Australia*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.wineintelligence.com/wp-content/uploads/2015/03/Wine-Intelligence-consumer-social-media_China-and-Aus_ProWein-2015.pdf
175. Wu, S. (2016, 29. januar). China wine imports rise strongly in 2015. *Decanter China*. Najdeno 21. julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.decanterchina.com/en/news/china-wine-imports-rise-strongly-in-2015>
176. Yongnian, Z., & Fewsmith, J. (2008). *China's Opening Society*. London: Routledge.
177. Zagoršek, H. (2004). *Universality versus cultural contingency of leadership: A comparative study of leadership practices in six countries* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
178. Zagoršek, H., & Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57-84). Ljubljana: Časnik Finance.
179. Zakon o vinu (ZVin). *Uradni list RS* št. 105/06, 72/11 popr., 90/12 – ZdZPVHVVR, 111/13 popr.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam kratic	2
Priloga 2: Proizvodi vinske kleti MonteMoro	3
Priloga 3: Uvoz stekleničenega vina za Kitajsko v letu 2015	4
dPriloga 4: Podatki o prebivalstvu, dohodku in nakupu pijač v letu 2013	5

Priloga 1: Seznam kratic

4 E	nov koncept trženjskega spleta: znanje (angl. <i>expertise</i>), vrednotenje (angl. <i>evaluation</i>), izobraževanje (angl. <i>education</i>) in doživljanje (angl. <i>experience</i>).
BDP	bruto domači proizvod
BRIC	skupina držav, v kateri so Kitajska, Rusija, Indonezija, Brazilija
CIVEST	skupina držav, ki jo sestavljajo Kolumbija, Indonezija, Vietnam, Egipt, Turčija in Južna Afrika
EUR	evro
IWSR	International Wine and Spirit Research
MINT	skupina držav, v kateri so Mehika, Indonezija, Nigerija in Turčija
MIST	skupina držav, v kateri so Mehika, Indonezija, Južna Koreja in Turčija
MSP	majhna in srednja podjetja
OIV	Organisation internationale de la vigne et du vin (angl. <i>International organization of vine and wine</i>)
SWOT	prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (angl. <i>strengths, weaknesses, opportunities, and threats</i>)
USD	ameriški dolar
ZDA	Združene države Amerike

Priloga 2: Proizvodi vinske kleti MonteMoro

Slika 1: Grafična podoba produktov vinske kleti MonteMoro



Vir: MonteMoro d.o.o., Promocijski material podjetja MonteMoro d.o.o., 2015.

Priloga 3: Uvoz stekleničenega vina za Kitajsko v letu 2015

Tabela 1: Uvoz vina za Kitajsko v letu 2014 in 2015

		2015						2014		
		Količina (v litrih)		Vrednost (v USD)		Povprečna cena (v USD)		Količina (v litrih)	Vrednost (v USD)	Povprečna cena (v USD)
Država	Količina (v litrih)	Rast (v %)	Vrednost (v USD)	Rast (v %)	Povprečna cena (v USD)	Rast (v %)				
1	Francija	166.279.191	32,88	863.292.661	40,57	5,19	5,70	125.134.776	614.131.417	4,91
2	Australija	56.642.300	56,47	439.376.537	77,74	7,76	13,62	36.199.389	247.201.767	6,83
3	Španija	54.436.787	55,18	112.188.945	16,60	2,06	-24,82	35.079.912	96.214.785	2,74
4	Čile	48.749.105	42,53	170.015.879	36,50	3,49	-4,12	34.201.820	124.555.528	3,64
5	Italija	22.592.255	23,56	82.112.459	1,44	3,63	-18,06	18.284.030	80.944.292	4,43
6	ZDA	9.989.231	-22,20	51.553.380	-20,93	5,16	1,57	12.839.945	65.197.627	5,08
7	Južna Afrika	9.221.072	79,20	38.608.268	78,75	4,19	-0,24	5.145.672	21.599.341	4,20
8	Portugalska	5.752.839	46,68	15.975.306	12,10	2,78	-23,42	3.922.148	14.251.464	3,63
9	Argentina	4.981.471	18,78	19.975.346	13,20	4,01	-4,75	4.193.890	17.645.987	4,21
10	Nemčija	3.801.531	2,16	17.078.063	-11,49	4,49	-13,49	3.721.320	19.295.913	5,19
Kategorija vina		2015						2014		
Stekleničena vina		394.934.103	37,00	1.872.773.619	37,12	4,74	0,00	288.276.135	1.365.836.611	4,74
Odprta vina		146.032.392	78,29	98.616.823	41,65	0,68	-20,00	81.908.498	69.620.672	0,85
Peneča vina		12.607.396	-9,66	60.280.301	-27,14	4,78	-19,39	13.955.675	82.737.929	5,93
SKUPAJ		44,11	2.031.670.743	33,82	3,67	-7,14	384.140.308	1.518.195.212	3,95	

Vir: S. Wu, China wine imports rise strongly in 2015, 2016.

Priloga 4: Podatki o prebivalstvu, dohodku in nakupu pijač v letu 2013

Tabela 2: Število prebivalcev v letu 2013, BDP na prebivalca v USD ter razpoložljiv dohodek na prebivalca v letu 2014 in denar, namenjen nakupu alkoholnih in nealkoholnih pijač v USD v letu 2012

Regija	Provinca	Prebivalci	BDP na prebivalca	Razpoložljivi dohodek na prebivalca	Denar, namenjen nakupu alko. in brezalko. pijač na prebivalca
		2013 (v tisočih)	2014 (USD)	2014 (USD)	2012 (USD)
KITAJSKA		1.357.380	7.595	3.283	44
Sever	Beijing	20.921	16.278	7.242	94
	Tianjin	14.427	17.126	4.694	66
	Hebei	73.101	6.509	2.710	44
	Shanxi	36.203	5.708	2.692	30
	Inner Mongolia	24.937	11.565	3.347	58
Severovzhod	Liaoning	43.895	10.614	3.715	46
	Jilin	27.508	8.166	2.852	33
	Heilongjiang	38.345	6.368	2.833	33
Vzhod	Shanghai	23.978	15.847	7.483	59
	Jiangsu	79.297	13.328	4.424	55
	Zhejiang	54.875	11.878	5.316	42
	Anhui	60.089	5.604	2.734	76
	Fujian	37.610	10.333	3.798	50
	Jiangxi	45.130	5.642	2.724	31
	Shandong	97.091	9.911	3.396	59
Centralni del	Henan	94.098	5.666	2.555	47
	Hubei	57.890	7.671	2.976	44
	Hunan	66.648	6.558	2.869	36
Jug	Guangdong	106.190	10.329	4.181	47
	Guangxi	47.005	5.387	2.533	26
	Hainan	8.909	6.336	2.845	18
Jugozahod	Chongqing	29.575	7.791	2.988	39
	Sichuan	80.916	5.719	2.564	40
	Guizhou	34.931	4.297	2.014	35
	Yunnan	46.728	4.433	2.242	23
	Tibet	3.098	4.766	1.747	47
Zahod	Shaanxi	37.585	7.640	2.578	44
	Gansu	25.799	4.302	1.984	42
	Qinghai	5.755	6.452	2.340	43
	Ningxia	6.507	6.810	2.590	31
	Xinjiang	22.485	6.611	2.458	32

Vir: M. Babnik, *Analiza priložnosti za slovenska vina in vinarjev na kitajskem trgu, 2015, str. 26.*