

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA SITIK D. O. O. NA IZBRANE
TUJE TRGE**

Ljubljana, marec 2014

MINCA ILAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Minca Ilar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Strategija vstopa podjetja Sitik d. o. o. na izbrane tuje trge, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Katjo Zajc Kejžar in sosvetovalko prof. dr. Ireno Vida.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROCES INTERNACIONALIZACIJE	2
1.1 Oblike vstopa na tuji trg.....	2
1.1.1 Izvozne oblike vstopa	3
1.1.2 Pogodbene oblike vstopa	4
1.1.3 Investicijske oblike vstopa.....	5
1.2 Internacionalizacija malih in srednjih podjetij.....	5
1.3 Dosedanji proces internacionalizacije podjetja Sitik d. o. o.	7
1.4 Potencialni vstopni trgi	8
2 VPLIV NACIONALNE KULTURE NA VEDENJE IN NAKUPNE NAVADE PORABNIKOV.....	9
2.1 Modeli kulturnih dimenzij	10
2.1.1 Schwartzov krožni model vrednot.....	10
2.1.2 Projekt GLOBE	11
2.1.3 Hofstedejev model nacionalnih dimenzij	12
2.1.4 Aplikacija Hofstedejevega modela nacionalnih dimenzij na ciljnih trgih....	14
2.2 Zvestoba kupcev blagovni znamki	16
2.3 Vedenje kupcev in proces nakupne odločitve.....	17
2.3.1 Vplivi na nakupne odločitve porabnikov	17
2.3.2 Nacionalno poreklo.....	17
2.3.3 Etnocentrizem porabnikov in nacionalizem	19
3 PODJETJE IN DEJAVNOSTI	21
3.1 Predstavitev podjetja.....	21
3.2 Predstavitev izdelka	22
3.3 Oskrbna veriga in proces proizvodnje	25
4 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA	26
4.1 Politično-pravno okolje.....	28
4.2 Ekonomsko okolje	31
4.3 Socio-demografsko okolje	36
4.4 Tehnološko okolje.....	37
5 ANALIZA OKOLJA DELOVANJA.....	38
5.1 Metodologija	38
5.2 Analiza panožnega okolja	39
5.2.1 Analiza panožnega okolja na Hrvaškem	40
5.2.2 Analiza panožnega okolja v Avstriji	44
5.2.3 Analiza panožnega okolja v Italiji	47

5.3	SWOT analiza	52
6	PREDLOG IZHODIŠČNE STRATEGIJE VSTOPA PODJETJA NA IZBRANI TRG.....	54
6.1	Strategija ciljnega trženja podjetja Sitik d. o. o. za izbrani trg – Avstrija.....	55
6.1.1	Segmentacija in ciljni trg	55
6.1.2	Pozicioniranje izdelka.....	56
6.2	Strategija pozicioniranja izbranega izdelka na slovenskem in avstrijskem trgu..	57
6.3	Trženjski splet	58
6.3.1	Izdelek.....	59
6.3.2	Cena	59
6.3.3	Tržne poti.....	59
6.3.4	Trženjsko komuniciranje	60
6.4	Ključne omejitve strategije vstopa	60
	SKLEP	61
	LITERATURA IN VIRI.....	63
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Klasifikacija načinov in oblik vstopa podjetja na tuj trg	3
Slika 2:	Schwartzov krožni model vrednot	11
Slika 3:	Vrednosti dimenzij nacionalnih kultur po Hofstedeju za izbrane nacionalne kulture.	14
Slika 4:	Grb podjetja Sitik d.o.o.....	22
Slika 5:	Nabor izdelkov iz linije »Domači jabolčni kis patra Simona Ašiča«.....	23
Slika 6:	Količina prodanih enot Domačega jabolčnega kisa patra Simona Ašiča v litrih na področju Slovenije v trgovinah Mercator in Spar med leti 2008 in 2012	24
Slika 7:	Gibanje maloprodajnih cen Domačega jabolčnega kisa patra Simona Ašiča na policah trgovin Mercator in Spar V Sloveniji.....	25
Slika 8:	Razdelitev poslovnega okolja	26
Slika 9:	Elementi PEST analize glede na področje preučevanja	28
Slika 10:	Višina BDP na prebivalca v EUR po paritetah kupne moči v izbranih državah med leti 2004 in 2011	32
Slika 11:	Gibanje deviznega tečaja hrvaške valute.....	34
Slika 12:	Stopnja brezposelnosti v treh izbranih državah med leti 2003 in 2012.....	35
Slika 13:	Indeks prometa na drobno v trgovini med leti 2005 in 2012 v izbranih državah.....	40
Slika 14:	Tržni deleži največjih trgovskih podjetij v Italiji v letu 2010	50

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava političnih sistemov treh izbranih držav	29
Tabela 2:	Stopnje rasti BDP med leti 2005 in 2014.....	31

Tabela 3: Razpoložljivi dohodek vseh članov gospodinjstva v treh izbranih državah med leti 2004 in 2011	33
Tabela 4: Odstotek gospodinjstev z dostopom do interneta na izbranih trgih med leti 2003 in 2012	37
Tabela 5: Večji partnerji na tržišču Avstrije in njihovi tržni deleži	46
Tabela 6: SWOT analiza potencialnega vstopa podjetja Sitik d.o.o. na italijanski, avstrijski in hrvaški trg	52

UVOD

Nobelov nagrajenec, eden izmed utemeljiteljev internacionalizma in velik zagovornik sodelovanja preko meja matične države, Christian Louis Lange (1921), je že pred več kot stoletjem v svojem govoru na Norveškem Nobelovem Inštitutu povedal: »Internacionalizem mora, kot vse ostale družbene teorije, iskati svoje korenine v ekonomskih in tehničnih področjih. Le- tam lahko najdemo najpomembnejše dejavnike, ki oblikujejo družbo.«

Podjetja se v svojem življenjskem ciklu soočajo z različnimi odločitvami, ki se odražajo v njihovi uspešnosti in konkurenčnosti. S sprejemanjem pravih odločitev, ki temeljijo na podrobni analizi trenutnega stanja poslovnega okolja podjetja in strokovnih napovedih prihodnjih gibanj gospodarstva ter so v skladu s strategijo in vizijo podjetja, lahko na domačem trgu dosežemo dobre poslovne rezultate in uspeh. Primer takšnega domačega podjetja je podjetje Sitik d. o. o., ki že vrsto let uspešno posluje na slovenskem prehrabnem trgu in tudi v času krize dosega pozitivne rezultate. Slovenski trg s svojo majhnostjo predstavlja hkrati nevarnost in priložnost za rast domačih podjetij, ki pa ga lahko hitro prerastejo in iščejo možnosti za širitev na tujih trgih izven matične države (Zhou, Wu & Barnes, 2012; Hynes, 2010). Z odločitvijo o vstopu na tuji trg je podjetje postavljeno pred kompleksno situacijo analize ter interpretacije trenutnih razmer na domačem in tujih trgih, katere končni izid je internacionalizacija podjetja. Jain (2011) kot internacionalizacijo vidi proces, kjer se izmenjave izven državnih meja odvijajo z namenom zadovoljitve človeških potreb in želja. Poleg potreb in želja podjetja ob vstopu na tuje trge pričakujejo tudi maksimizacijo dobička in povečevanje tržnega deleža.

Podjetje Sitik d. o. o. na slovenskem tržišču nadaljuje zeliščno zapuščino patra Simona Ašiča. Predvsem pa je poznano kot proizvajalec domačega jabolčnega kisa patra Ašiča, ki ga lahko najdemo na prodajnih policah vseh slovenskih živilskih trgovin. Podjetje Sitik d. o. o. razmišlja o vstopu podjetja na tuje trge, kjer bi lahko razširili blagovno znamko patra Ašiča najprej z jabolčnim kisom. Izdelek je visoko kvaliteten in ne zahteva uvedbe novih tehnologij oziroma širitve proizvodne sposobnosti. Kot možnosti za prve korake k internacionalizaciji podjetje razmišlja o vstopu na sosednje tuje trge – trg Avstrije, Italije in Hrvaške.

Namen magistrskega dela je bil preučiti trenutno situacijo na izbranih tujih trgih s pomočjo uveljavljenih modelov za analizo makro in mikro okolij podjetja, kot so PEST analiza, analiza konkurence in panoge ter preučiti obnašanje potrošnikov na izbranih tujih trgih. Ob preučevanju vseh naštetih orodij in rezultatov, pridobljenih z njimi, se je ustvarila jasna slika možnosti vstopa podjetja na tuji trg. Z interpretacijo rezultatov je dosežen cilj magistrskega dela – podan je predlog o vstopu podjetja Sitik d. o. o. na izbrane tuje trge, vključno s podrobnejšo strategijo vseh komponent trženjskega spleta.

Raziskovalni vprašanji, ki sta predstavljali srž magistrskega dela, sta: »Ali izbrani tuji trgi sosednjih držav predstavljajo ustrezen trg za internacionalizacijo podjetja?« ter »Kateri je najboljši način vstopa podjetja na tuje trge?«.

Z izdelavo magistrskega dela sem ob posvetu z vodstvom podjetja Sitik d. o. o. pripravila pregledno analizo okolij, kamor želi podjetje vstopiti in podala jasen predlog o potencialni vstopni strategiji podjetja. Ustreznost in uporabnost pridobljenih rezultatov pa bo pokazal čas in dejanski prenos internacionalizacije podjetja v praksi iz slovenskega na tuji trg.

Magistrsko delo je razdeljeno na posamezna poglavja, ki logično povezujejo različne analize v celoto, katere končni cilj je jasen predlog vstopa podjetja na trge. Kot uvod v problematiko je predstavljena internacionalizacija kot fenomen modernih dinamičnih razmer v gospodarstvu in korak v življenjskem ciklu podjetij. Delo se nadaljuje z analizo vedenja potrošnikov na izbranih trgih s pomočjo Hofstedejevih dimenzij nacionalnih kultur, predvsem pa je v ospredje postavljena problematika pojava etnocentrizma. Velik del magistrskega dela zajema analiza makro okolja podjetja, kjer so s pomočjo orodja PEST analize podrobno prikazani najbolj pomembni dejavniki, ki prikazujejo trenutno stanje gospodarstva. Poleg tako imenovanega zunanjega okolja je preučeno tudi notranje okolje podjetja in stanje v panogi v vsaki izmed obravnavanih držav. Kot povzetek obeh analiz okolja podjetja se v SWOT analizi združijo priložnosti, nevarnosti, slabosti ter prednosti podjetja, ki oblikujejo jedrnat prikaz možnosti vstopa podjetja na trg. V zadnjem poglavju pa je podan predlog vstopa podjetja na tržišče izbranih držav.

1 PROCES INTERNACIONALIZACIJE

V času interneta in globalizacije, ki neusmiljeno vdira na vse svetovne trge, podjetja hitro sprevidijo možnost širitve z vstopom na tuje trge. Odločitev za vstop na tuji trg oziroma za internacionalizacijo v večini primerov motivira želja podjetja po večjem dobičku, tehnološke prednosti pred konkurenti, ekskluzivne informacije, ekonomije obsega, ali pa se podjetja odločijo za tovrsten korak zaradi konkurenčnih pritiskov oziroma upada prodaje na domačem trgu, zasičenosti trga ali prevelikih proizvodnih možnosti doma (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2005).

1.1 Oblike vstopa na tuji trg

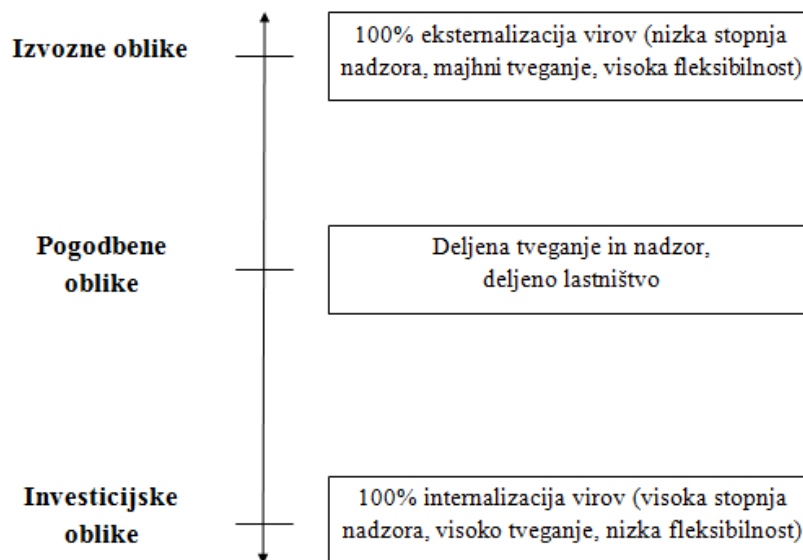
Ko se podjetje odloča o vstopu na nepoznan mednarodni trg, se mora osredotočiti na veliko število dejavnikov, med katere spada analiza okolij, analiza segmentov ter na koncu način vstopa oziroma izbira vstopne strategije (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Med oblikami stopa v mednarodnem poslovanju poznamo tri osnovne skupine, in sicer:

- izvozne,
- pogodbene,

- investicijske ali naložbene oblike.

Oblike se med seboj razlikujejo glede na stopnjo (1) tveganja, (2) kontrole, ki jo zahtevajo ter (3) fleksibilnosti vključevanja virov podjetja (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006). V Sliki 1 je razvidna klasifikacija načinov in oblik vstopa.

Slika 1: Klasifikacija načinov in oblik vstopa podjetja na tuji trg



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

1.1.1 Izvozne oblike vstopa

Izvozne oblike vstopa na trg v tujini so začetna oblika internacionalizacije, ki predstavlja proces vključevanja domačih podjetij na tuje trge. Pri tovrstnih oblikah vstopa podjetja na tuji trg vstopajo predvsem s proizvodi ali storitvami, ki so nastali na domačih tleh ali v tretjih državah, nato pa so bili preko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vpeljani na končni trg (Makovec Brenčič, et al., 2006). Izvozne oblike vstopa na tuji trg delimo v tri kategorije: (1) neposredni izvoz, (2) posredni izvoz ter (3) kooperativni izvoz.

Neposredni izvoz predstavlja direktni stik proizvajalca izdelka ali storitve s prvim posrednikom ali končnim odjemalcem na ciljnim trgu. Priprava dokumentacije, distribucija in cenovna politika so v rokah podjetja, ki prevzema vlogo posrednika ter prodaja izdelek oziroma storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnim trgu. Primeri oblike neposrednega izvoza so: (1) fiksirana izvozna naloga, (2) samostojni izvozni oddelek, (3) izvozna prodajna družba, (4) sestrsko podjetje in podružnice, (5) prodaja s potniki, (6) izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev ter (7) neposredni izvoz blaga ob podpori zastopnikov ali distributerjev (Makovec Brenčič, et al., 2006). Prednosti neposrednega izvoza so predvsem dostop do izkušenj na lokalnih trgih in

neposredni stik z uporabniki, kar omogoča večjo fleksibilnost in prilagajanje potrebam končnih odjemalcev. Slabost pa je omejen nadzor nad cenovno politiko, omejenost nadzora tržnih poti in naložba v vzdrževanje odnosa med podjetjem ter zastopnikom (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom izdelkov ali storitev in da ne prevzema nobenih izvoznih aktivnosti, niti se ne vključuje v prodajne aktivnosti na ciljnim trgu. Le-te izvede drugo domače podjetje, kot so izvozne trgovske družbe, komisionarji, posli a conto meta, izvozni trgovci ali posredniki ter izvozna združenja (Makovec Brenčič, et al., 2006). Ta oblika izvoza je primerna za prve korake na tujem trgu, saj ne zahteva večjih naložb (investicije so potrebne zaradi prilagoditve embalaže ter oznak izdelka), tveganje pa je minimalno. Slabosti posrednega izvoza pa so onemogočen nadzor nad trženjskim spletom, večji stroški zaradi dodatnega člana na tržni poti in s tem manjši donos ter pomanjkanje stikov s trgom (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Kooperativni izvoz vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji, t. i. izvozno-trženjske družbe, ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega sodelovanja za nekaj manjših podjetij, ki nimajo tovrstnih izkušenj ali virov za izvedbo poslov na mednarodnem trgu. Te družbe izvajajo tudi trženjske aktivnosti podjetij na ciljnih trgih. Kooperativni izvoz se večinoma pojavlja v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih panogah (Makovec Brenčič, et al., 2006).

1.1.2 Pogodbene oblike vstopa

Ko podjetje vstopa na trg s pogodbenimi oblikami vstopa, prenese svojo proizvodnjo oziroma znanje za njen razvoj na ciljni trg. To pomeni, da izvoz ni več potreben, saj na tuje trge prenaša proizvodnjo, procese ali znanje, ne pa izdelkov samih. Razlogov za vstop na trg s pogodbenimi oblikami je več: bližina kupcev, zmanjšanje stroškov proizvodnje in transportnih stroškov, skrajšanje tržne poti, izogib carinskim in necarinskim omejitvam, prisotnost na trgu kot »domači« proizvajalec, itn. Ta oblika vstopa na tuji trg je danes najbolj razširjena oblika mednarodnega poslovanja, in sicer v obliki pogodbene proizvodnje, licenčnega poslovanja, franšizinga, skupnih vlaganj in strateških zvez (Makovec Brenčič et al., 2006; Hollensen, 2007).

O pogodbeni proizvodnji govorimo, kadar želi matično podjetje vstopiti na tuj trg, vendar za to nima dovolj virov za domačo proizvodnjo ali pa vidi prednosti proizvodnje na tujem trgu. V tem primeru vstopi v pogodbeni odnos s kooperantom na trgu, ki je zadolžen za proizvodno funkcijo, vse ostale funkcije pa ostanejo v pristojnosti matičnega podjetja.

Skupna vlaganja prav tako predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji, ki izvirajo iz različnih držav po svetu in si delijo lastništvo premoženja skupnega podjetja. Glavna prednost tovrstne oblike na trgu je hitrejši in fleksibilnejši vstop. Skupna vlaganja

so najprimernejša v gospodarstvih, kjer obstaja visoka zaščita domačega gospodarstva ali pa so tuja vlaganja celo prepovedana.

Strateška zveza označuje navezo podjetij, ki s sodelovanjem dosegajo na globalnih trgih skupne cilje s skupno dolgoročno strategijo (Makovec Brenčič et al., 2006). Partnerji v strateški zvezi ne investirajo kapitala, ampak z združenimi močmi ustvarjajo boljši položaj na globalnih trgih z namenom postati cenovni vodja, prevzeti vodilni tržni položaj, itn.

1.1.3 Investicijske oblike vstopa

Glavna značilnost investicijskih (naložbenih, hierarhičnih) oblik vstopa je popoln nadzor ali lastništvo investicije na ciljnem trgu. Neposredno vlaganje podjetja na tuj trgi je najvišja oblika mednarodnega poslovanja, kjer je tveganje najvišje, podjetje pa ima nad novonastalo enoto popoln nadzor, saj je lastnik.

Podjetje lahko neposredno investira v tujino z naložbo v popolnoma novi obrat ali pa s prevzemi obstoječih podjetij na trgu. Za postavitev novega obrata se podjetje odloči, ko na ciljnem trgu ni primerne podjetja, ki bi bilo primerno za prevzem. Vendar je s prevzemom že obstoječega podjetja vstop na tuji trg hitrejši, poleg tega pa ima podjetje že ustvarjene distribucijske kanale in pozna situacijo na trgu. Predvsem se za tovrstno obliko vstopa odločajo multinacionalke, ki imajo že uveljavljeno in razpoznavno strategijo delovanja. Poleg dveh že omenjenih oblik uvrščamo med investicijske oblike tudi: (1) distributerje, (2) rezidenčne prodajne zastopnike, (3) lastne prodajne ali proizvodne enote na tujem, (4) sestavljalnice in skladišča ter (5) regionalne centre (Makovec Brenčič et al., 2006). Za vse omenjene oblike veljajo visoka investicijska vrednost, s tem povezano veliko tveganje in visoka stopnja nadzora nad investicijo.

1.2 Internacionalizacija malih in srednjih podjetij

Mednarodna okolja predstavljajo tveganje, ki ogroža uspešnost in včasih celo obstoj podjetja na domačem trgu. Pomanjkanje informacij in nepopolno znanje o tržišču so pogosto ovire, ki upočasnjujejo širitev podjetja izven meja (Johanson & Vahlne, 2009). Z upoštevanjem vedno hitrejšega spreminjanja okolja se morajo podjetja vedno hitreje razvijati in prilagajati na novo nastale pogoje. Najbolj občuten učinek pa ima internacionalizacija na mala in srednja podjetja, ki s svojo fleksibilnostjo postajajo vedno bolj pomembni igralci na mednarodnih trgih (Gjellerup, 2000; Ruzzier, Hirsch & Antončič, 2006). Mala in srednja podjetja se redko štejejo med globalne igralce na trgu, saj v večini primerov vstopajo na regionalne trge in delujejo na manjšem geografskem območju. Vendar se njihova vloga povečuje, saj postajajo pomembni člen mednarodne mreže poslovanja.

Internationalizacija malih in srednjih podjetij je široko raziskan pojav. Podjetja se odločajo za širitev izven meja svojega matičnega tržišča iz različnih razlogov, na podlagi katerih so se razvile različne teorije in definicije pojava. Teorije se med seboj razlikujejo

glede na stopnje in njihovo sosledje v poteku širitve izven meja matične države, definicije ter klasifikacije značilnosti podjetij, ki vstopajo na tuji trg. V literaturi se avtorji osredotočajo predvsem na sledeče različne modele internacionalizacije: (1) življenjski cikel v mednarodni trgovini, (2) skandinavska šola internacionalizacije ali Uppsala School, (3) internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov, (4) Dunningov eklektični pristop in (5) mrežni pristop. V nadaljevanju poglavja se bodo podrobneje opisali in analizirali omenjeni modeli internacionalizacije.

Teorija življenjskega cikla v mednarodni trgovini predvideva rast internacionalizacije podjetja po stopnjah, kar jo uvršča med stopenjske modele. Teorija temelji na hipotezi življenjskega cikla izdelka, kjer poznamo štiri osnovne faze: (1) uvajanje novega izdelka na trg, (2) rast prodaje izdelka, (3) zrelost izdelka in (4) upadanje prodaje (Kotler, 1996). Avtor Vernon (1979) je v razvil koncept življenjskega cikla v mednarodni trgovini, kjer podjetje skozi čas prehaja skozi stopenjske oblike rasti. V mednarodnem poslovanju se model uporablja z razlago vstopa podjetja na tuji trg po stopnjah – podjetje najprej vstopi na tuji trg z izvozom izdelkov, nato pa se osredotoči v neposredne tuje investicije. Na prvi stopnji je motivacija za neposredne tuje investicije iskanje novih trgov, nato pa stroškovni prihranki (Makovec Brenčič et al., 2006).

Prevladujoča teorija stopenjske internacionalizacije, ki predvideva vstop podjetja na tuji trg preko implementacije različnih sosledij korakov, je Uppsala model ali skandinavska šola internacionalizacije (Johanson & Vahlne, 1977; Makovec Brenčič et al., 2006; Ruzzier et al., 2006; Olejnik & Swoboda, 2012), ki se je razvila v 70 letih. Podjetja naj bi se glede na omenjeni model internacionalizacije najprej odločala za vstop na trge, ki so jim psihološko in geografsko blizu, s čimer bi zmanjševala tveganja, šele nato pa na bolj oddaljene trge. S postopnim vstopanjem na tuje trge podjetje povečuje svojo vpletenost na širši, regionalni ali globalni trg. Stopnja, do katere se želi podjetje internacionalizirati, pa je odvisna od dveh dejavnikov, razpoložljivih sredstev in stopnje zavzetosti (Johanson & Vahlne, 1997).

Med koncepti širjenja izven meja matične države je zaslediti tudi model internacionalizacije na podlagi transakcijskih stroškov. Kot posledica rasti neposrednih tujih investicij in pospešene rasti multinacionalk se je v osemdesetih letih pojavilo vprašanje, ali naj podjetje vstopa na trg z lastnimi enotami ali preko sodelovanja z zunanjim partnerjem (Makovec Brenčič et al., 2006). Začeli so se ugotavljati transakcijski stroški omenjenih odločitev, ki jih lahko opredelimo kot stroške informiranja, pogajanja in izvajanja pogodb. Odločitev o načinu vstopa na trg podjetje izvede z analizo stroškov z uporabo zunanjega partnerja oziroma vstopom z lastnimi enotami. Vstop, ki je za podjetje ugodnejši, t. j. povzroča nižje stroške, je izbran.

Dunningov eklektični pristop k internacionalizaciji podjetja temelji na prednostih, ki jih podjetje lahko z internacionalizacijo pridobi. Te prednosti so: (1) lastniške prednosti, (2) lokacijske prednosti in (3) prednosti internacionalizacije. Vsaka izmed omenjenih prednosti

predstavlja rešitev glede na spremembe na trgu. Lastniške prednosti predstavljajo prednosti pred ostalimi nelastniki, lokacijske prednosti temeljijo na izkoriščanju virov, prednosti internalizacije pa predstavljajo izkoriščanje lastnih prednosti (Makovec Brenčič et al., 2006). Glede na to, v kolikšni meri so navedene prednosti izpolnjene, se podjetje vedno bolj internacionalizira.

Kot zadnjo izmed vidnejših teorij internacionalizacije omenimo mrežni pristop. V evoluciji različnih modelov internacionalizacije predstavlja najsodobnejši vidik, kjer v mrežah odnosov med podjetji nastajajo vzpodbude za mednarodno poslovanje (Makovec Brenčič et al., 2006; Johanson & Vahlne, 2009). Rast podjetja je tako povezana z mreženjem, t. j. razvojem medsebojnih odnosov med kupci, konkurenti, dobavitelji in drugimi igralci na tržišču.

Hitro spreminjajoče okolje danes omogoča podjetjem tudi drugačno pot internacionalizacije, kjer podjetja ne sledijo začrtanim korakom, ampak poslujejo izven meja matične države že od svojih začetkov. Glede na stopnjo razvoja podjetja Sitik d. o. o., pa lahko skandinavski model internacionalizacije umestimo kot izbrano strategijo, kjer se podjetje najprej poda na trge v ožji geografski regiji, saj je širitev izven meja matične države naslednji korak v razvoju podjetja, iz česar lahko razberemo stopenjsko strategijo rasti.

1.3 Dosedanji proces internacionalizacije podjetja Sitik d. o. o.

Podjetje Sitik d. o. o. že vrsto let sodeluje z različnimi mednarodnimi poslovnimi partnerji, predvsem na območju sosednjih držav. Kot predvideva teorija internacionalizacije po skandinavskem modelu, je tovrstni proces širjenja izven meja matične države primeren, saj ne predstavlja prevelikega tveganja za izvozno podjetje (Johanson & Vahlne, 1997).

Podjetje je svoje prve korake izven meja matične države naredilo v sodelovanju s cistercijanskimi opatijami Avstrije in Nemčije, kot sta opatiji Heiligenkreuz in Mehrerau. Na vsakoletnih sejmih je podjetje sodelovalo s prodajo svojih izdelkov, kjer si je počasi ustvarilo bazo strank, ki še danes naročajo izdelke prek internetne prodaje.

Podjetje je poizkušalo tudi z vstopom na prodajne police zeliščnih lekarn v Italiji, kar se je izkazalo za izjemno zahtevno, saj je zaradi zakonodaje na področju prodaje zeliščnih pripravkov vsak izdelek podvržen strogi kontroli. Embalaža, ki se uporablja za prodajo izdelkov na domačem trgu ne zadostuje kriterijem italijanske farmacevtsko-zeliščarske zakonodaje, zato bi bilo potrebno za potrebe italijanskih strank zamenjati celotno linijo embalaže, kar bi občutno zmanjšalo donosnost posla. Podjetje se je po premisleku odločilo počakati z vstopom na italijanski trg. Pred kratkim pa je na italijanski prehranski trg v Trstu zelo uspešno vstopilo podjetje Mesarija Prunk, Marko Prunk s. p., s podružnico Prunk Carni s. r. l. Podjetje je v zadnjih treh letih v Trstu odprlo že dve lastni poslovalnici, kjer ponujajo predvsem izdelke slovenskega porekla, med drugim tudi čaje in kise

proizvajalca Sitik d. o. o. Podjetje je uspešno premostilo predsodke italijanskih kupcev pred slovenskimi izdelki in uspešno posluje.

Na Hrvaškem je povpraševanje po izdelkih podjetja Sitik d.o.o. že vrsto let v porastu, predvsem po zaslugi prevoda knjige »Domača lekarna patra Simona Ašiča – Recepti«, (hrv. *Ljekovito bilje*), ki je izšla leta 1999 pri založbi Dušević & Kršnovik, Rijeka. Razširilo se je povpraševanje tudi po drugih, gotovih izdelkih patra Simona Ašiča, kar podjetje rešuje z internetno prodajo.

Podjetje Sitik d. o. o. razmišlja o konkretni širitvi svojih poslov izven meja matične države. Po podatkih podjetja Sitik d. o. o. je povpraševanje po izdelkih blagovne znamke pater Simon Ašič na sosednjih trgih občutno, kar spodbuja idejo o internacionalizaciji. Podjetje razmišlja o vstopu na trge Avstrije, Hrvaške in Italije. Za vstop na tuji trg ni dovolj le želja in odločitev podjetja, temveč se je potrebno na ta korak dobro pripraviti z učinkovito strategijo, ki povečuje možnost uspeha na trgu in hkrati zmanjšuje tveganje ob vstopu. Podjetju so na voljo različni načini vstopa na trg, ki lahko služijo kot podlaga za snovanje strategije internacionalizacije.

1.4 Potencialni vstopni trgi

Upoštevajoč skandinavski model internacionalizacije se sosednje države pogosto izkažejo kot najustreznejši partnerji za prve korake k poslovanju izven meja domačega tržišča. Zaradi svoje bližine in podobnih kulturnih navad, znanja jezika ter lažjega poznavanja oziroma spoznavanja kulture in navad kupcev, so ustrezni partnerji za širitev poslov, saj podjetje z vstopom na tovrstno tržišče zmanjšuje tveganja povezana z mednarodnim poslovanjem (Johanson & Vahlne, 1977; Olejnik & Swoboda, 2012). Našteti razlogi so botrovali k ožjemu izboru sosednjih držav kot morebitnih potencialnih partnerjev za vstop podjetja Sitik d. o. o. na mednarodne trge.

Avstrija kot vzorni model kljubuje pritiskom krize v Evropi in ohranja visoko stopnjo blaginje v državi. Kot stabilni gospodarski partner je primerna za mednarodno poslovanje, predvsem za prve korake na tujem trgu, kjer so tveganja izrazita in lahko hitro ogrozijo uspešnost podjetij. Ob pregledu strokovne literature in obisku trgovskih poslovalnic, lahko predvidimo potencial tržišča. Izbor izdelkov na področju kisa in ostalih pripravkov je obširen, priprava solat s tovrstnimi izdelki pa tradicionalni del vsakodnevne prehrane avstrijskega kupca. Prav posebno Avstrija prednjači po povpraševanju po jabolčnem kislu. Poleg svoje stabilnosti gospodarstva, Avstrija omogoča tudi učinkovito logistično organizacijo poslov. Transportne poti med Slovenijo in Avstrijo so dobre, kar zmanjša oziroma odpravi potrebo podjetja po ustanovitvi proizvodne enote na tujem trgu, saj lahko internacionalizacijo izvede že na prvi stopnji s pomočjo neposrednega izvoza blaga ob podpori zastopnikov ali distributerjev, kjer je stopnja tveganja najmanjša in hitrost poslovnih operacij hitra (Makovec Brenčič et al., 2006).

Naslednja v ožjem izboru držav je Italija. Kot največja izmed izbranih sosednjih trgov predstavlja predvsem logistični izziv, saj je trg velik in organizacija oskrbovanja tako velikega tržišča ni lahka naloga za majhna ter srednje velika podjetja. Vendar je potencial tržišča premosorazmeren z velikostjo, saj država s svojim številom prebivalstva in prehranjevalnimi navadami, kjer je poraba zelenjave med najvišjimi v Evropi, predstavlja izjemno priložnost. Prehranjevalne navade povprečnega kupca na Apeninskem polotoku zavzema visoke deleže zelenjave, prav tako je poraba kisov in ostalih pripravkov za pripravo solat visoka. Čeprav se italijanski kupci pogosto odločajo za domače proizvajalce in jim je bližja uporaba balzamičnega oziroma vinskega kisa, najdemo na policah trgovskih poslovalnic tudi jabolčni kis, kar nakazuje, da povpraševanje obstaja. Slovenski proizvajalci so dodatno tudi cenovno bolj učinkoviti in lahko izdelek na trgu ponudijo po nižji ceni kot konkurenti z italijanskim ali avstrijskim poreklom. V primerjavi z ostalima izbranimi državama nam je italijanska kultura najbolj tuja, vendar je na voljo več tuje literature, ki omogoči poglobljen vpogled v italijanske prehranjevalne in nakupne navade.

Hrvaška je, kot del balkanskega sklopa držav, tesno povezana s prehranbnim trgov Slovenije. Zaradi močnih vezi med državama v preteklosti je hrvaška kultura podobna slovenski, prav tako so nam dosegljivi podrobnejši vpogledi v nakupne navade in preference hrvaškega kupca. Hrvaški kupci so stalnica v prodajnem obratu podjetja v Stični. Iz mest blizu meje med državama se pogosto pripeljejo z lastnim prevozom z namenom kupovati izdelke podjetja, najpogosteje zeliščne čaje in kis na debelo v lastni embalaži (najpogosteje 5-litrskih plastenkah) ali litrskih pakiranjih. Internetna prodaja je v razvoju, čeprav trenutno tekoče omogoča le prodajo na domačem trgu. Prodaja preko meja države poteka direktno v stiku s kupcem, saj internetna trgovina ne podpira avtomatiziranega naročanja tujih kupcev. Na podlagi analize obiskov spletne strani oprijemljiv delež klikov na spletno stran izvira iz območja Hrvaške. Geografska lega države omogoča podjetju Sitik d. o. o. direktni izvoz izdelkov na trg, in hkrati odpravi tveganje povezano z direktnimi investicijami v proizvodne obrate izven matičnega teritorija. Vpogled v raziskave in v dejansko stanje na hrvaškem trgu kisov in ostalih pripravkov za pripravo solat nam pove, da je panoga dobro razvita, da je priprava solat z različnimi vrstami kisa ustaljena navada ter hkrati konkurenca na tržišču obstaja. Vendar je hkrati ugotovljeno, da izdelkov primerljivih s kakovostjo ter tradicijo Ašičevega kisa ni oziroma so cenovno dražji od pričakovane maloprodajne cene jabolčnega kisa patra Ašiča.

2 VPLIV NACIONALNE KULTURE NA VEDENJE IN NAKUPNE NAVADE PORABNIKOV

Podjetje, ki se podaja na pot internacionalizacije poslovanja, mora poleg obširne analize ekonomskega, političnega, socio-demografskega in tehnološkega okolja nameniti del analize tudi kulturnemu okolju, v katerega vstopa, še posebno, če se ta močno razlikuje od domačega.

Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetja na tujem trgu pridobiva pomembnost v svetovnem merilu. Opredelitev pojma je obširna in zahteva več pogledov. Prvo definicijo kulture so zabeležili v devetnajstem stoletju, ko je Edward Tylor (1871) opisal kulturo kot »Celoviti kompleks znanj, ki vključujejo verovanja, znanost, umetnost, obnašanje, zakone, navade ter druge spretnosti, ki jih poseduje človek kot del skupnosti.« V novejših delih je kultura neke skupnosti definirana kot skupek vrednot, verovanj, norm in vzorcev vedenja posamezne skupnosti (Hofstede, 1997). V poslovnem svetu je vpliv kulture na poslovne odločitve in končno tudi rezultate, izjemno velik (Li & Karakowsky, 2001; Chui, Lloyd & Kwok, 2002; Gibson, 1999), zato je analiza kulturološkega vidika poslovanja vedno pomembnejša, saj lahko podjetje zaščiti pred napačnimi odločitvami in spodbudi uspešnost poslovanja.

Prevladujoča misel v vsakdanjem trženjskem svetu opisuje individualnega kupca, ki sam sprejema svoje odločitve na podlagi lastnih potreb in zmogljivosti. Vendar se večina mnenj, da tudi individualni kupci pripadajo določeni skupini oziroma kulturi, ki narekuje vzorce obnašanja in nakazuje smer njihovih odločitev (Brewer & Gardner, 1996; de Mooij, 2000; Bagozzi & Lee, 2002). Vrednote posameznih narodov se ne zlivajo v enoten sistem. Vsak narod vrednoti pomembnost posameznih vrednot po svoji presoji in glede na svojo preteklost. Opredelitev pripadnosti posameznega človeka je kompleksen proces, za katerega so v uporabi različni modeli kulturnih dimenzij (Usunier & Lee, 2009).

2.1 Modeli kulturnih dimenzij

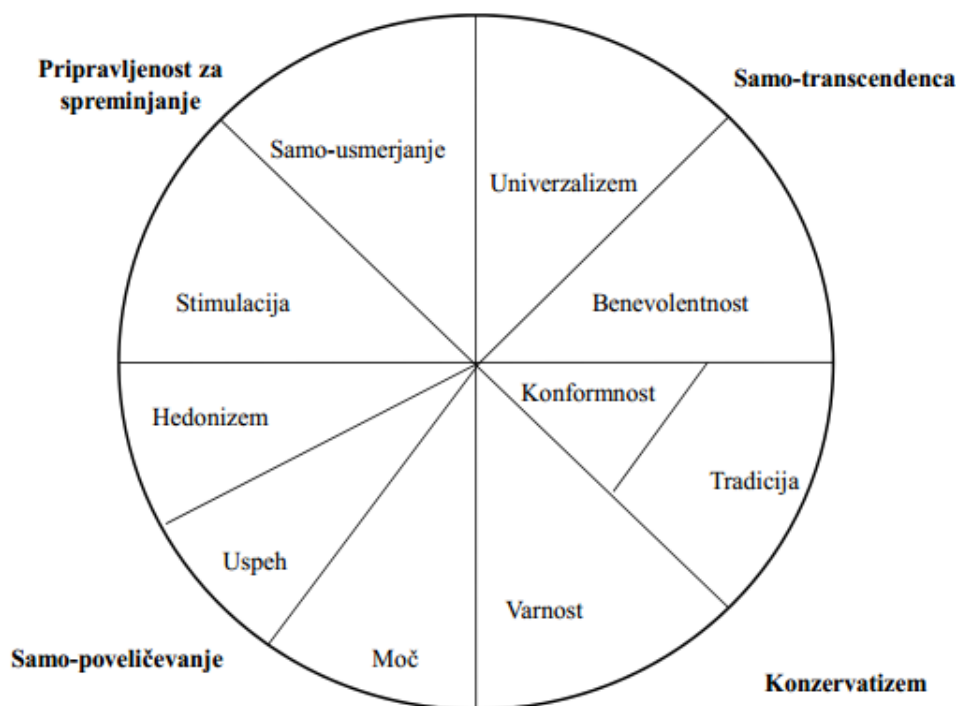
Merjenje vpliva kulture v družbi je težavno, saj je težko pripisati merljive vrednosti sestavnim delom kulture. Obstaja vrsta orodij oz. instrumentov, s katerimi lahko merimo kulturne vrednote in vedenje. V veliki meri temeljijo modeli na podobnih smernicah, saj so sestavljeni iz različnih kategorij, ki odražajo osnovne družbene probleme in vrednote. V literaturi je zaslediti izjemno veliko število omenjenih orodij, v nadaljevanju poglavja pa so predstavljeni najpogosteje uporabljani oziroma najvplivnejši modeli, vključno z modelom kulturnih dimenzij Geerta Hofstedeja, s pomočjo katerega je v nadaljevanju opravljena analiza vedenja uporabnikov na izbranih tujih trgih.

2.1.1 Schwartzov krožni model vrednot

Avtor Schwartz (1994) je vrednote opredelil kot zaželenne cilje, ki se razlikujejo glede na pomembnost in služijo kot načelna vodila posameznikom skozi življenje. V svoji raziskavi je zajel več kot 60.000 posameznikov iz 64 držav z namenom opazovanja skupnih vrednot, po katerih se posameznik ravna v vsakdanjem življenju. S pomočjo vprašalnika, oblikovanega posebno za namen te raziskave, imenovanega *Schwartz Value Survey* (v nadaljevanju SVS), je avtor oblikoval 56 posamičnih vrednot, ki so nato razvrščene v deset kategorij srednjega obsega, štiri kategorije večjega obsega ter dve velekategorijski. Podrobnosti kategorij so opisane v nadaljevanju podpoglavja.

Kategorije srednjega obsega so lahko grafično prikazane v krožnem sistemu, ki ponazarja celoto, razdeljeno na več dejavnikov. Ti dejavniki so prikazani nas Sliki 2.

Slika 2: Schwartzov krožni model vrednot



Vir: S.H. Schwartz, *Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?*, 1994, str. 24.

Na Sliki 2 je razvidna razdeljenost vrednot v posamezne kategorije. V prikazu je razvidno, da so si posamezne podobne kategorije med seboj bližje, manj podobne oziroma različne kategorije vrednot pa so prostorsko oddaljene druga od druge – vrednoti uspeha in hedonizma sta prostorsko oddaljeni od svojih nasprotij, vrednot univerzalizma ter benevolentnosti (Schwartz, 1994).

2.1.2 Projekt GLOBE

Projekt *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (v nadaljevanju GLOBE) združuje raziskavo vpliva nacionalne kulture v 61 narodih. Študija preučuje odnos med različnimi kulturami in koncepti vodenja med srednjimi managerji v evropskih podjetjih. V raziskavi so nacionalne kulture med seboj primerjane z uporabo devetih različnih dimenzij: (1) izogibanje negotovosti, (2) porazdelitev moči, (3) kolektivism I oz. institucionalni kolektivism, (4) kolektivism II oz. skupinski kolektivism, (5) enakopravnost spolov, (6) asertivnost, (7) usmerjenost v prihodnost, (8) usmerjenost k dosežkom ter (9) usmerjenost v ljudi (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002).

Osnova za oblikovanje dimenzij v projektu GLOBE so bile nacionalne dimenzije kulture, oblikovane v raziskavo Geerta Hofstedeja. Nekatero dimenzije so v projektu GLOBE obdržali, druge so razdeljene na več konceptualno poenotenih dimenzij (House et al., 2002).

2.1.3 Hofstedejev model nacionalnih dimenzij

Geert Hofstede je v 70. letih razvil model petih dimenzij nacionalne kulture, ki podajo sliko o vrednostih petih preučevanih kategorij v določeni kulturi. Te opazovane dimenzije so: (1) porazdelitev moči (angl. *Power distance*), (2) izogibanje negotovosti (angl. *Uncertainty avoidance*), (3) individualizem/kolektivizem (angl. *Individualism/Collectivism*), (4) moškost/ženskost (angl. *Masculinity/Femmininty*), (5) dolgoročna/kratkoročna usmerjenosti (angl. *Long – term/Short – Term orientation*) ter najnovejša dodana dimenzija (6) uživanje/omejevanje (angl. *Indulgence/Restraint*).

Dimenzija individualizem/kolektivizem se osredotoča na razmerje med obema pojmomoma. Individualizem prikazuje stopnjo, do katere se posamezniki v družbi osredotočajo nase in svoje najožje družinske člane ter s tem zanemarjajo potrebe širše družbe (Deresky, 2011). Nasprotno s pojmom kolektivizem opisujemo nagnjenje posameznika do širših družbenih struktur, čustvenega odnosa in odvisnosti od večjih družbenih oblik in skupinskega odločanja. Pričakovano sta izbrani kategoriji najpomembnejši pri preučevanju nakupnih navad posameznih kultur in narodov. Nakupne navade gospodinjstev so občutno povezane z omenjenima pojmomoma. Odstotek mesečnega razpoložljivega dogodka, namenjenega za prehrano, je negativno povezan z individualizmom. V državah z višjo stopnjo kolektivizma, prebivalci namenjajo višje zneske za hrano, iz česar lahko sklepamo, da je hrana povezovalni element, ki pripomore k oblikovanju skupnosti. Predstavitev in priprava hrane sta pomembnejši, kar vodi tudi k poudarjanju različnih karakteristik izdelka na tržišču. Narodi, kjer je stopnja individualizma visoka, se občutneje nagibajo k hitri prehrani ter prikladnosti (angl. *convenience*). Tudi v povezavi z blagovnimi znamkami je zabeležen visok vpliv individualizma in kolektivizma. Visoke vrednosti individualizma vodijo k večjim nakupom manjših izbranih trgovskih znamk. Nasprotno pa večje vrednosti kolektivizma kažejo na večjo prodajo globalnih in razširjenih blagovnih znamk. Uveljavljene blagovne znamke nakazujejo status, tradicijo in harmonijo, ki so bolj priljubljene v kolektivističnih državah.

Dimenzija porazdelitev moči prikazuje stopnjo neenakomerne porazdelitve moči v institucijah (Deresky, 2011). Prisotnost različnih stopenj moči in avtoritete je v medsebojnih odnosih vsakdanja, vendar se priznavanje in odnos do avtoritet spreminja v različnih kulturah. V povezavi z nakupnimi navadami lahko opredelimo povezavo med omenjeno kategorijo in pomembnostjo statusa in priznavanja med ljudmi. Statusni simboli, posamezne ekskluzivne blagovne znamke, dražji izdelki ter visoko kvalitetni proizvodi so bolj pomembni v državah, kjer je stopnja porazdelitve moči visoka. Kupci, ki pripadajo

narodom z nizko stopnjo porazdelitve moči, se bolj nagibajo k vzorcem kupcev z visoko stopnjo kolektivizma.

Izogibanje negotovosti izraža stopnjo, do katere se ljudje v določeni družbi raje izognejo dvomljivim situacijam, kjer ni jasno, kakšen zaključek jim sledi (Deresky, 2011). Da bi se izognili tovrstnim neprijetnostim, se v kulturah pojavljajo različni prijemi, s katerimi želijo zmanjšati izpostavljenost negotovostim, kot so na primer stroga zakonodaja in kompleksni postopki, ki zagotavljajo čim manjša tveganja. Omenjena kategorija se pri nakupnih navadah kaže predvsem v povezavi s skrbjo za zdravje. V državah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti (Italija, Avstrija) ljudje bolje skrbijo za svoje zdravje, zato se nagibajo k nakupom kvalitetnejših ter zdravju in okolju prijaznejših izdelkov. Države z nizko stopnjo izogibanja nevarnostim pa nakazujejo višjo prodajo predpripravljene ter hitre hrane.

Četrta dimenzija, moškost/ženskost, se nanaša na stopnjo tradicionalnih »moških« vrednot v družbi. Odločnost, materializem in pomanjkanje občutljivosti do drugih so le nekatere izmed značilno »moških« vrednot v družbi. Nasprotno so jim tako imenovane »ženske« vrednote: skrb za sočloveka, medsebojni odnosi in kvaliteta življenja (Deresky, 2011). Luksuzni izdelki in statusni simboli bodo bolj priljubljeni v državah z visoko stopnjo moškosti, medtem ko se v državah, kjer je višja stopnja ženskosti, potrošniki raje nagibajo k nakupom tradicionalnih, naravnih ter okolju prijaznih izdelkov.

Dolgoročna usmerjenost družbe in posameznikov nam pove, v kolikšni meri so pripravljeni odložiti svoje materialne, socialne ter čustvene potrebe v prihodnost. V kulturah, ki so bolj dolgoročno usmerjene, je naložba v prihodnost njihovo glavno vodilo. Stremijo k dolgoročnim ciljem. Nasprotno so v kratkoročno usmerjenih kulturah posamezniki in celotna družba osredotočeni na takojšnji uspeh in učinkovitost (Deresky, 2011). Dolgoročna usmerjenost družbe v povezavi z nakupnimi navadami se kaže v večji naklonjenosti uveljavljenih, tradicionalnih znamk, ki omogočajo daljše »razmerje« med kupcem in izdelovalcem. Kupci, ki so bolj dolgoročno usmerjeni, kažejo večjo naklonjenost uveljavljenim trgovskim verigam in manjšo naklonjenost diskontnim prodajalnam. Diskontna prodaja ponuja kratkoročne možnosti prihranka pri nakupih, medtem ko so prihranki pri nakupih v klasičnih trgovskih verigah dolgoročni (npr. kartice zvestobe, zbiranje nalepk za popuste, itd.)

Šesta dimenzija, uživanje/omejevanje, je bila dodana leta 2010 kot dodatek k že obstoječim dimenzijam. V jedro dimenzije je postavljen odnos, ki ga imajo pripadniki določene kulture do uživanja življenja, prostega časa in zabave. Dimenzija uživanja je značilna za družbe, ki dovoljuje posameznikom relativno prosto zadovoljevanje potreb, ki so povezane z uživanjem življenja in zabavo. Omejevanje pa je značilno za družbe, ki zatirajo zadovoljevanje potreb z uvajanjem strogih družbenih pravil (Hofstede, 2013). Glede na kratek čas preučevanja dimenzije je dostopnost do rezultatov raziskav za namen

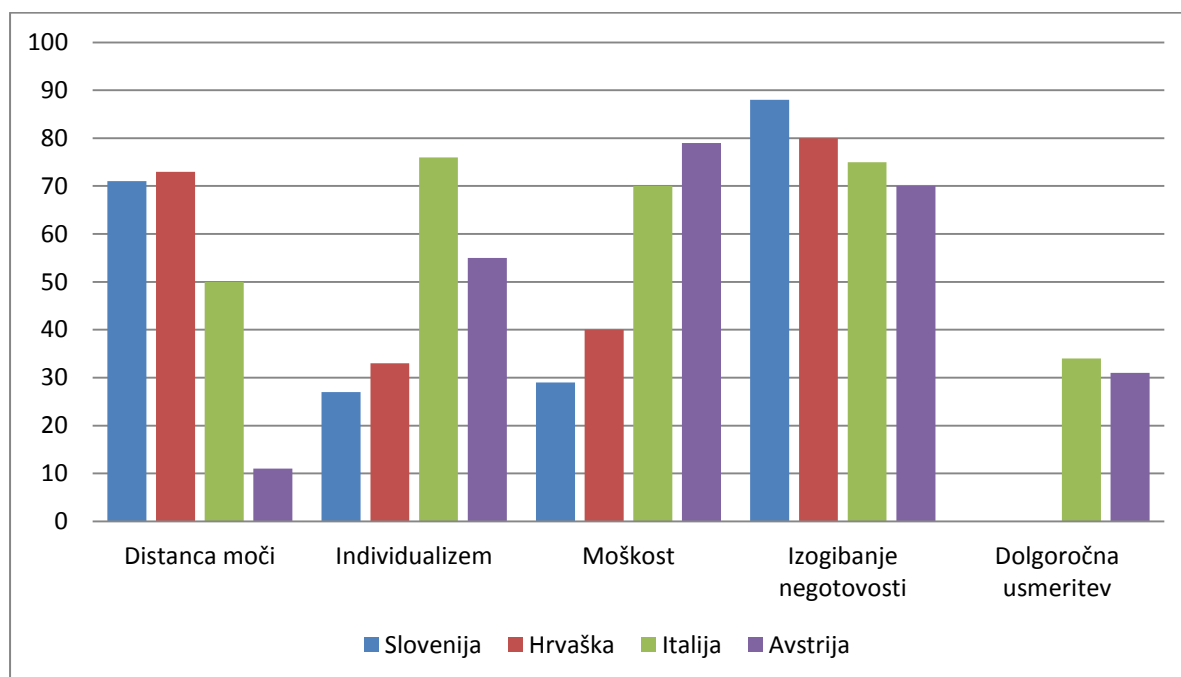
analize nakupnega vedenja omejena. Na uradni spletni strani avtorja Hofstedeja (2013) ni dosegljivih vrednosti za izbrane ciljne trge za omenjeno dimenzijo.

2.1.4 Aplikacija Hofstedejevega modela nacionalnih dimenzij na ciljnih trgih

Omenjeni model preučevanja nacionalnih dimenzij kulture se je v preteklosti izkazal z določenimi omejitvami kot koristen pokazatelj razlik med državami v mednarodnem poslovanju in predvsem mednarodnem trženju. Za namen opredelitve razlik med nacionalnimi kulturami izbranih treh ciljnih trgov se zdi model Geerta Hofstedeja primeren za pridobitev informacij o razlikah med kupnimi navadami porabnikov na izbranih treh ciljnih trgih. Vrednosti indeksov se znotraj posamezne dimenzije lahko močno razlikujejo kljub bližini posamezne države in skupni preteklosti. To nam podaja dodaten dokaz, da kljub izjemni geografski bližini vseh izbranih področij, ne moremo popolnoma enačiti trgov in navad končnih uporabnikov.

Na Sliki 3 so razvidne vrednosti dimenzij nacionalnih kultur za izbrane tuje trge in domačega za vseh pet kategorij nacionalne kulture po Hofstedeju. Podatkov za peto kategorijo, kratkoročna/dolgoročna usmerjenost, za državi Slovenija in Hrvaška ni na voljo.

Slika 3: Vrednosti dimenzij nacionalnih kultur po Hofstedeju za izbrane tuje trge



Vir: G. Hofstede, National Culture, 2013.

V prvi kategoriji porazdelitve moči je opaziti podobnost Hrvaške s Slovenijo. Tako Hrvati kot Slovenci imamo močan odnos do ljudi na višjih položajih in ohranjamo spoštljiv odnos do avtoritete. V veliki meri lahko pripišemo podobnost obeh kultur na tem področju naši skupni zgodovini, ki je bila pod močnim vplivom socialističnega sistema, kjer je bila

razlika v porazdelitvi moči med prebivalstvom zelo velika. Ta vrednota se ohranja še danes. Nasprotno je odnos do porazdelitve moči v Italiji in Avstriji manjši. Kot državi z izjemno visoko stopnjo razvitosti zajemata nižje vrednosti indeksa, kar pomeni, da ljudje verjamejo v enakomerno porazdelitev moči in s tem enakost med vsemi sloji prebivalstva. Na podlagi prikazanih vrednosti lahko povzamemo, da bodo dražji izdelki, ki predstavljajo statusni simbol, naleteli na boljši odziv na hrvaškem trgu.

De Mooij in Hofstede (2000, 2010) sta v svojih poglobljenih analizah razčlenila povezavo med dimenzijami nacionalne kulture in trgovini na drobno oziroma nakupnih navadah posameznih narodov. Odkrila sta oprijemljiv vpliv določenih dimenzij nacionalnih kultur na potrošnje gospodinjev v posamezni državi.

V povezavi s prvo kategorijo je opazno gibanje vrednosti indeksov v kategoriji individualizem in kolektivism. Kjer je opazna nizka stopnja indeksa porazdelitve moči, je nasprotno opaziti visoko stopnjo individualizma. Na Hrvaškem in v Sloveniji prevladuje kolektivistična usmerjenost – ljudje verjamejo v širšo skupnost in skrb za širšo družino, v Avstriji in Italiji pa prevladuje individualistična usmerjenost, kar pomeni, da se ljudje zanašajo predvsem nase in svoje najožje člane. Trdnejše, moške vrednote, so bolj cenjene v Avstriji in Italiji, kar pomeni, da so cenjeni trdnost, odločnost ter borbeni duh. Po drugi strani so na področju Hrvaške in Slovenije bolj cenjene milejše, ženske vrednote – družina, skrb za sočloveka, čustvenost in medsebojni odnosi. Glede na prikazane vrednosti lahko povzamemo, da bodo izdelki za hrano, kot povezovalni element družbe, višji v državah z nizko stopnjo individualizma in s tem visoko stopnjo kolektivism – danem primeru na Hrvaškem. Prehrambni izdelki, namenjeni za hitro pripravo in funkcionalno kuhinjo, bodo na podlagi dobljenih rezultatov bolje prodajani na prodajnih policah avstrijskih in italijanskih trgovcev.

V četrti kategoriji, izogibanje negotovosti, lahko opazimo visoke vrednosti v vseh štirih izbranih kulturah. Sklepamo, da so vse štiri narodnosti negativno nastrojene proti negotovim situacijam in se ne rade izpostavljajo nepotrebnim tveganjem. Visoko kvalitetni izdelki in blagovne znamke s tradicijo so bolje zastopane na trgih z nižjimi stopnjami izogibanja nevarnostim.

V peti kategoriji, dolgoročna/kratkoročna usmerjenost, so na voljo le podatki za Avstrijo in Italijo. Obe državi kažeta nizko vrednost indeksa, kar pomeni, da se v splošnem ljudje nagibajo k kratkoročni usmerjenosti. Pomemben položaj imajo hitri rezultati in učinkovitost, hkrati pa tudi zgodovina in tradicija. Priljubljenost diskontnih prodajaln in trgovskih znamk v prehrambni industriji je večja v državah s kratkoročno usmerjenostjo kot v državah z dolgoročno usmerjenostjo.

Po končani analizi vseh petih dimenzij nacionalne kulture za vse štiri izbrane države, lahko povzamemo nekaj ključnih elementov, ki bi lahko vplivali na odločitve o internacionalizaciji podjetja na te izbrane tuje trge glede na kulturne značilnosti

posameznega področja. Enakovrednost kot glavna značilnost prve kategorije vpliva na predstavitev blagovne znamke na tujem trgu. Ker ljudje na področju Avstrije in Italije močno verjamejo v enakovrednost vseh v družbi, se lahko znamka predstavi v vseh segmentih kot kvalitetna in primerna za vse skupine prehranjevalnih navad. Hkrati je verjetnost, da bo pozicioniranje na Hrvaškem kot kvaliteten in dražji izdelek za prefinjen okus pri lokalnih ljudeh z nižjim standardom povzročila negativne občutke. To lahko zmanjšamo s poudarjanjem tradicionalnega vidika izdelka, s čimer so poudarjeni atributi kolektivne družbe. Moške vrednote, ki bi jih poudarjali pri promociji na avstrijskem in italijanskem tržišču, bi spodbudile pozitivno podobo v očeh končnega kupca. Izdelek bi se lahko predstavil kot izjemno kvaliteten, ročno pridelan, njegova podoba pa bi bila bolj robustna. V nasprotju bi lahko na Hrvaškem za potrebe promocije poudarili učinek izdelka na zdravje, saj kot pridelek domače proizvodnje ne vsebuje dodanih snovi, s čimer bi še okrepili podobo patra Simona Ašiča. V četrti kategoriji bi zadovoljili vse kupce, saj je izdelek visoko kvaliteten, kar vpliva na percepcijo pri končnem uporabniku, ki z nakupom ne tvega.

Model petih dimenzij nacionalne kulture nam lahko pove veliko o družbenih vrednotah, narodih ter vedenju kupcev na končnem trgu, še posebno v primeru mednarodnega poslovanja in z njim povezanimi tveganji. Uporabnost modela je lahko koristna na prvih stopnjah internacionalizacije, kjer podjetje razmišlja o vstopu, analizira okolje in tržišče ter pripravlja vstopno strategijo. Vendar je treba, kot so dognali številni akademiki (McSweeney, 2002; Brewer & Venaik, 2012; De Mooij, 2012), model petih dimenzij nacionalne kulture interpretirati in citirati upoštevajoč njegove omejitve. Pri trženju prehranskih izdelkov nam lahko omenjeni model omogoči splošen vpogled na družbo na končnem trgu, nikakor pa ne moremo povzeti celotne slike stanja končnih kupcev na tržišču le na podlagi vrednosti dimenzij nacionalne kulture. Pri pripravi analize vedenja je potrebna poglobljena analiza dejanskega stanja na tržišču in podrobnejša analiza nakupnih navad posameznika.

2.2 Zvestoba kupcev blagovni znamki

Zvestoba kupcev in vračajočih strank je v zadnjem času pridobila velik pomen v celotnem procesu upravljanja odnosov s strankami (Liu, 2007; Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009). Trgovska podjetja so prišla do spoznanj, da je le na tak način možna konkurenčnost na dolgi rok, saj je raznolikost na področju ponudnikov na tržišču izjemna. Trgovska podjetja v zadnjem času uporabljajo različne instrumente za poudarjanje in ohranjanje zvestobe kupcev, kot so na primer kartice zvestobe, ciklični popusti in posebne akcijske ponudbe za zveste kupce.

V kontekstu dimenzij nacionalnih kultur po modelu Hofstedeja predvsem dve kategoriji močno vplivata na stopnjo zvestobe kupcev na ciljnem trgu. Ti dve dimenziji sta (1) individualizem in (2) izogibanje negotovosti (Straughan & Albers – Miller, 2001).

Individualistične kulture slovijo po nakupnih odločitvah, ki jim prinesejo največ v danem trenutku, njihova zvestoba blagovni znamki je kratkoročna. Nasprotno odlikuje družbe z visoko stopnjo kolektivismu tudi visoka stopnja zvestobe kupcev. Hofstede opisuje kot eno izmed značilnosti kolektivističnih kultur v povezavi z zvestobo blagovnim znamkam pozitivno nagnjenost k domačim proizvajalcem in ponudnikom. Ker so ljudje odvisni eden od drugega in živijo v širših skupnostih, kjer je vodilo splošna dobrobit vseh, je večja verjetnost, da bodo končni uporabniki podprli del svojega širšega okolja z nakupi domačih proizvajalcev.

Izogibanje negotovosti vpliva na nakupne odločitve posameznikov glede na njihovo odprtost tveganju. Kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti odlikuje večja zvestoba kupcev kot kulture, kjer je tveganje in izpostavljanje negotovosti dobro sprejeto. Kjer ljudje s svojimi nakupnimi odločitvami ne želijo tvegati, se v večji meri odločijo za domače proizvajalce, vendar je stopnja odvisna od odprtosti trga tujim ponudnikom (Hofstede, 1991). Na tržiščih, kjer so tuji ponudniki prisotni dalj časa, je stopnja tveganja pri odločitvah za nakup tujih izdelkov manjša. Hofstede kulturam z visokimi vrednostmi indeksa izogibanja negotovosti pripisuje tudi pogostejše pojavljanje etnocentrizma in nacionalizma.

2.3 Vedenje kupcev in proces nakupne odločitve

Vedenje končnih uporabnikov je kompleksen in dinamičen proces, na katerem temeljijo vse trženjske strategije. Na domačih trgih se podjetja uspešno spopadajo z izzivi, povezanimi z vedenjem kupcev, saj poznajo ogrožene vedenja njihove navade. Na tujih trgih pa so te izzivi bolj izraziti, saj se podjetja srečujejo z nepoznanimi vzorci vedenja in drugačnim kulturnim ozadjem (Usunier & Lee, 2009).

Glede na zgodovinsko povezanost vseh treh izbranih tujih trgov s slovenskim so med kupci v izbranih državah prisotna različna mnenja o domačih izdelkih v primerjavi z izdelki tujega izvora. Nadaljevanje poglavja je osredotočeno na pomen nacionalnega porekla in s tem učinek države na moč znamke patra Simona Ašiča ter etnocentrizem porabnikov, ki vpliva na nakupno vedenje kupcev v Italiji, Avstriji ter na Hrvaškem.

2.3.1 Vplivi na nakupne odločitve porabnikov

Proces nakupne odločitve v sektorju trgovine na drobno je pod vplivom različnih faktorjev, med katere spadajo enostavni koncepti, kot so cena in fizična podoba izdelka ter tudi kompleksnejši fenomeni, ki se pojavljajo v novejši literaturi, kot so nacionalno poreklo, etnocentrizem porabnikov, nacionalizem in animoznost (Dmitrović & Vida, 2009).

2.3.2 Nacionalno poreklo

Vpliva nacionalnega porekla in etnocentrizma porabnikov močno vplivata na nakupno vedenje uporabnikov na različnih trgih po svetu (Quellet, 2007; Hojnik, 2011; Lyn

Suzanne, 2008). Ob vedno večjem vplivu globalizacije, ki prinaša na trge večje število tujih ponudnikov, je konkurenca in s tem izbor izdelkov in storitev za končnega uporabnika vedno večja. Pod različnimi konkurenčnimi pritiski želijo javne organizacije ali združevanja lokalnih proizvajalcev pridobiti konkurenčno prednost pred ostalimi s poudarjanjem tako imenovanega nacionalnega porekla izdelka (angl. *country of origin*) in s tem izzovejo pojav etnocentrizma pri končnem uporabniku (Hojnik, 2011).

Fenomen učinka nacionalnega porekla je opazen pri kupcih, ki le na podlagi zunanjih faktorjev dajejo prednosti pri nakupu izdelkov, katerih izvor priča o višji vrednosti. Področje vpliva države porekla na nakupno vedenje uporabnikov je široko raziskano. Različni avtorji se strinjajo, da si končni uporabniki delijo zelo različna mnenja o vplivu nacionalnega porekla, ki različno vplivajo na njihove nakupne odločitve (Parts & Vida, 2011; Pharr, 2005). Z intenzivnim razvojem sektorja trgovine na drobno in vplivom globalizacije se je število produktov in proizvajalcev na tržišču močno povečalo, kar omogoča kupcu širok spekter izbire. Kljub obsežnim raziskavam na tem področju so mnenja o vplivu nacionalnega porekla na nakupno vedenje uporabnikov še vedno močno deljena. Veliko število študij pripisuje pomembno vlogo nacionalnega porekla na mnenje končnih uporabnikov o določenem izdelku ali znamki, saj uporabnik s pomočjo splošnih stereotipov in svojih lastnih izkušenj ustvari sliko o vrednosti posameznega izdelka (Balabanis, Mueller & Melewar, 2002, Dmitrović, Vida & Reardon, 2011). Avtorji Burton (2002), Quelett (2007) in Vida (2011) se strinjajo, da nacionalno poreklo izdelka močno vpliva na odnos kupcev do znamke, po drugi strani pa številni avtorji dvomijo v razsežnosti tovrstnega vpliva na nakupne odločitve. Nacionalno poreklo izdelkov lahko proizvajalci s poudarjanjem drugih značilnosti močno zmanjšajo ter obratno – s poudarkom na drugih značilnostih izdelka lahko zanemarijo podatek o izvoru, kar lahko privede do napačnih percepcij o nacionalnem poreklu in s tem njegovim vplivom na nakupno odločitev uporabnika (Balabanis & Diamantopoulos, 2008).

Nacionalno poreklo v nekaterih primerih pripomore k boljši podobi izdelka v glavi končnega uporabnika (Haübl & Elrod, 1999; Balabanis, Mueller, & Melewar, 2002; Lin & Sternquist, 1994). V zadnjih letih se je veliko število držav podalo na pot utrditve nacionalnega porekla in razvoja lastne državne blagovne znamke. Razumevanje in prepoznavanje pomembnosti tovrstnih akcij je ključnega pomena za uspeh domačih proizvajalcev na domačem in tujih trgih (Baker, 2009). Predvsem je pomembno, da se s pomočjo akcij in promocij razvije pravilna povezava med dejanskim poreklom izdelka in miselnostjo končnega uporabnika. Vpliv slovenskega nacionalnega porekla na nakupno odločitev posameznika je različna na treh izbranih trgih. Avtorica Konečnik Ruzzier (2012) pripisuje rahlo negativno podobo znamkam iz Vzhodne Evrope, ki se predstavljajo na trgih držav Zahodne Evrope.

Podoba slovenskih znamk na hrvaškem trgu je sicer pozitivna, vendar so po mnenju hrvaških končnih uporabnikov slovenski izdelki predragi (Batagelj, Sunko & Kolar, 2008).

Analiza nacionalnega indeksa moči znamk za leto 2008 kaže upad moči slovenskih znamk na hrvaškem tržišču, še posebno na področju poznavanja in izkušenj. Nacionalni indeks moči znamk je statistični indikator, ki se izračuna kot povprečje moči najpomembnejših petih blagovnih znamk na tržišču. Glede na rezultate omenjene analize kar 27 % Hrvatov raje ne kupuje slovenskih izdelkov (Batagelj et al., 2008). V primerjavi z isto raziskavo v letu 2009 se je odstotek hrvaških kupcev, ki slovenskih izdelkov sploh ne kupujejo izjemno povečal, in sicer je v letu 2009 znašal že 53 %.

V primerjavi s hrvaškim tržiščem so slovenski izdelki na prehrabnem tržišču Avstrije in Italije razmeroma redki, kar pojasnjuje izjemno redko literaturo na tem področju. Avtorji Rawwas, Rajendran in Wuehrer (1996) so v svoji raziskavi navedli dva dejavnika, ki sta zaznamovala odprtost avstrijskih kupcev za dobrine tujega izvora. Do druge svetovne vojne je bil vpliv nacionalizma izjemno močan, kar je privedlo do zaprtosti trga za tuje znamke. Po izteku tega obdobja pa je v državi vladala splošna promocija globalne miselnosti in s tem odprtosti za izdelke tujega porekla. Kljub tovrstni promociji, pa so avstrijski kupci še vedno izjemno vezani na domače poreklo živilskih izdelkov kar v svoji raziskavi dokazujeta tudi avtorja Orth in Létal (2001).

Na italijanskem prehrabnem tržišču so še vedno močno prisotni negativni vzgibi v povezavi s slovenskim nacionalnim poreklom, ki pa se počasi spreminjajo, predvsem na obmejnem območju s Slovenijo. V nadaljevanju poglavja so predstavljena dognanja raziskav o stopnji ostalih pojavov na tržišču Italije, kot so etnocentrizem porabnikov in nacionalizem.

2.3.3 Etnocentrizem porabnikov in nacionalizem

Raziskave na področju nakupnega vedenja uporabnikov ugotavljajo pomembno povezavo med vplivom nacionalnega porekla na nakupno odločitev in pojavom etnocentrizma porabnikov (Shimp & Sharma, 1987; Balabanis & Diamantopoulos, 2008, Dmitrović & Vida, 2009). Kot je bilo omenjeno v prejšnjih poglavjih, so vplivi na nakupne odločitve posameznikov različni in pogojeni z različnimi stališči porabnikov do tujih izdelkov. Predvsem se omenjata vpliva etnocentrizma porabnikov in nacionalizma.

V literaturi zasledimo dva pojma, ki se v praksi močno razlikujeta, vendar je zamenjava obeh pogosta. Pojem etnocentrizem je sociološkega izvora in se nanaša na presojanje druge, tuje kulture po kriterijih svoje lastne. Etnocentrične skupine avtomatično zavračajo skupine tujega izvora, svoje lastne pa sprejemajo ne glede na njihove ostale značilnosti. Avtorica Deresky (2011) opredeljuje pojem etnocentrizem kot odnos, ki ga imajo pripadniki določene kulture do svojih navad. Po njihovem mnenju je način, s katerim se soočajo z življenjem edini pravi, ne glede na pogoje, pod katerimi je uveljavljen. Iz definicije pojma je razvidno, da je pojem etnocentrizem širši kot pojem entocentrizem uporabnikov. Etnocentrizem porabnikov se nanaša na potrošnike na tržišču, ki opredeljujejo nakup domačih dobrin kot njihovo pomoč domači ekonomiji in

proizvajalcem ter se jim nakup izdelkov tujega izvora ne zdi moralen (Shimp & Sharma, 1987; Usunier & Lee, 2009). Pojem nacionalizem opisuje strožje obravnavanje tujih dobrin v primerjavi z domačimi – prebivalci določenega območja čutijo pripadnost svojemu narodu in se z njim identificirajo. Domačo kulturo vrednotijo kot superiorno in več vredno v primerjavi z drugimi (Kosterman & Feshbach, 1989; Akhter, 2007). Nacionalizem uporabnikov sta avtorja Shimp in Sharma (1987) opredelila kot mišljenje uporabnikov, kjer kupovanje tujih izdelkov škoduje lastnemu gospodarstvu, povzroča nezaposlenost in je smatrano kot proti domovinsko.

V primerjavi z nacionalnim poreklom, kjer se kupci opredeljujejo glede na izvor izdelka katere koli države, se pri pojavu etnocentrizma kupci odločajo glede na poreklo domače izdelave. V času krize se države in predvsem vlade soočajo z upadom domačega povpraševanja, ki ga želijo spodbuditi z akcijami, ki pozivajo kupce k nakupu domačih proizvodov (Hojnik, 2011). Poudarjanje in pospeševanje svojih lastnih proizvodov meji na ščitenje in omejevanje svobodne konkurence.

V raziskavi so avtorji Kolar, Sunko in Žabkar (2009) ter Dmitrović in Vida (2009) ugotovili, da je pri hrvaških kupcih prisotna najvišja stopnja etnocentrizma v primerjavi z drugimi državami bivše Jugoslavije. To pomeni, da se hrvaški kupci v povprečju najpogosteje odločajo za nakup živil hrvaškega porekla, saj smatrajo, da s tem pomagajo domačemu gospodarstvu in prispevajo k blaginji hrvaškega naroda. Kampanja s sloganom »Kupujmo hrvatsko« in »Let's be Croative« še dodatno spodbuja preference kupcev za domače proizvode. Kampanji sta nasprotni direktivam, ki jih narekujejo pogoji za članstvo v Evropski Uniji, vendar se vladne organizacije kljub temu odločajo za pospeševanje prodaje s tovrstnimi akcijami. Stopnja etnocentrizma je visoka tudi v Italiji – italijanski kupci se v povprečju raje odločajo za nakup izdelkov italijanskega porekla (Watson & Wright, 2000). Avtorji Hooghe et al. (2006) opažajo, da je stopnja etnocentrizma v Italiji v primerjavi z Avstrijo višja. V svoji raziskavi so primerjali dve dimenziji – splošno zaupanje in pojav etnocentrizma. V primerjavi s Slovenijo je v Avstriji močnejši vpliv zaupanja ljudi v tuje znamke, v Italiji pa prevladuje vpliv etnocentrizma, in sicer v enakih razsežnostih kot v Sloveniji. Avtorja Orth in Létal (2001) sta s preučevanjem nakupnega vedenja in odločitev avstrijskih kupcev v primerjavi s češkimi, ugotovila večji vpliv etnocentrizma pri avstrijskih kupcih. Na nakupno odločitev močno vpliva dejstvo, da je izdelek domače proizvodnje, saj so le-ti po mnenju avstrijskih kupcev kvalitetnejši. Za domače izdelke so pripravljene plačati višjo ceno.

Avtorji Rawwas, Rajendran in Wuehrer (1996) so v svoji raziskavi nakupnega vedenja kupcev prišli do zanimivih dognanj. V povezavi s pojmom nacionalnega porekla in nacionalizma so pri avstrijskih uporabnikih opazili različne navade nakupnega vedenja, na katere sta vplivali izobrazba in starost. Pojma nacionalizem in nacionalno poreklo močno vplivata na nakupne odločitve Avstrijcev. Prebivalci z višjo izobrazbo in mlajše generacije se raje odločajo za nakup izdelkov tujih proizvajalcev, za razliko od starejših in ljudi z

nižjo izobrazbo, ki se raje odločajo za nakup izdelkov domačih proizvajalcev. Nižje stopnje nacionalizma so avtorji zaznali pri prvi skupini uporabnikov, višje pa pri uporabnikih z nižjo izobrazbo in starejših ljudeh.

Na podlagi pridobljenih opažanj lahko povzamemo, da je pojav etnocentrizma prisoten na vseh treh izbranih trgih, vendar z različno jakostjo. Najmočnejši pojav etnocentrizma je zaslediti na hrvaškem tržišču, kjer je jakost občutna in bi lahko ogrozila oziroma zmanjšala uspešnost podjetja ob vstopu. Prav tako je visoka stopnja etnocentrizma na italijanskem tržišču, kar ni presenetljivo, glede na specifičnost italijanske prehranske industrije. Nižje stopnje etnocentrizma pa so zabeležene na avstrijskem tržišču, kar ga torej uvršča med manj tvegane trge za internacionalizacijo, posebno pri segmentu uporabnikov z višjo izobrazbo in mlajših generacijah.

3 PODJETJE IN DEJAVNOSTI

V slovenskem gospodarstvu je tržni delež podjetja izpostavljen izzivu majhnosti domačega trga. Podjetje, ki želi rasti s prodajo svojih izdelkov, mora po določenem doseženem tržnem deležu razmisliti o širitvi na tuje trge.

Primer takšnega podjetja je Sitik d.o.o., z daljši imenom Sitik, proizvodnja in prodaja čajev in drugih sredstev domačega zdravljenja, d. o. o., Cistercijanska opatija Stična, ki že tradicionalno proizvaja zeliščne zdravilne pripravke in jabolčni kis p. Simona Ašiča. V nadaljevanju so predstavljeni podjetje, nabor izdelkov in dejavnosti ter oskrbovalna veriga podjetja.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Sitik d. o. o. s sedežem v Cistercijanski opatiji Stična, ki je eden izmed velikih kulturnih in zgodovinskih spomenikov v Sloveniji. V času pred začetkom II. svetovne vojne je v stiškem samostanu začel delovati pater Simon Ašič, veliki poznavalec zdravilnih rastlin in njihovih blagodejnih učinkov. Svoje znanje je uporabljal za lajšanje težav in različnih obolenj okoliških prebivalcev z doma narejenimi zeliščnimi pripravki. V svojem življenju je znanje o zdravilnih rastlinah strnil v knjige, ki so izšle pri Mohorjevi družbi v Celju. Po smrti patra Ašiča leta 1992 je Cistercijanska opatija ustanovila družbo Sitik d. o. o., ki je prevzela delo in poslanstvo patra Ašiča. Podjetje uspešno nadaljuje tradicijo posredovanja znanja in nasvetov za zdravljenje z zdravilnimi zelišči med ljudi. Cistercijanska opatija Stična je lastnik podjetja, ki je v registru vpisano kot podjetje z dejavnostjo SKD 2008 C10.830 (predelava čaja in kave). Logotip podjetja je znak kvalitete in je dobro prepoznaven med slovenskimi kupci in že vrsto let zaščiten z avtorskimi pravicami.

Slika 4: Grb podjetja Sitik d. o. o.



Vir: Sitik d. o. o., Logotip podjetja, 2013.

Na podlagi obširne dediščine patra Ašiča je ljudem na voljo široka paleta že pripravljenih zeliščnih pripravkov, kot so (1) čajne mešanice, (2) mazila, (3) tinkture, (4) raznovrstni obkladki in (5) izdelki iz sive gline. Poleg zeliščnih pripravkov pa je podjetje dodalo v svojo dejavnost tudi proizvodnjo in prodajo (6) domačega jabolčnega kisa patra Simona Ašiča, ki je v zadnjih letih najbolje prodajan jabolčni kis v Sloveniji. Tržijo ga v vseh trgovinskih verigah po Sloveniji, vključno s franšiznimi prodajanimi in neživilskimi poslovalnicami. Izdelujejo tudi jabolčni kis z dodatkom zelišč, z dodatkom česna, pehtrana ali bazilike ter jabolčni kis z dodatkom medu, ki mu pripisujejo lastnost uravnavanja krvnega tlaka. Poleg tega se ukvarjajo tudi z vzgojo in prodajo okrasnih rastlin, ki poteka v rastlinjakih nedaleč od samostana ter peko hostij, ki se uporabljajo pri bogoslužju (Sitik d.o.o., 2013).

Podjetje, ki se nahaja v sklopu samostana v Stični, v svojih prostorih nudi tudi trgovino z lastnimi izdelki ter izdelki, značilnimi za območje (npr. glinene posode, spominki iz gline, suho sadje, t. i. »suha roba«, itd.) Podjetje je razširilo svojo dejavnost tudi v gostinstvo – vse delovne dni, vključno s soboto, na sedežu podjetja v Stični deluje čajnica, kjer so na voljo vsi čaji lastne proizvodnje ter zeliščna lekarna, kjer z nasveti obiskovalcem pomaga mag. farmacije Jože Kukman. V podjetju je trenutno zaposlenih 19 oseb, ki zasedajo delovna mesta v proizvodnji zeliščnih pripravkov, čajnici, zeliščni lekarni, v vrtnariji ter upravi.

3.2 Predstavitev izdelka

Eden izmed glavnih proizvodnih artiklov in vir največjega deleža poslovnih prihodkov je Domači jabolčni kis patra Simona Ašiča. Proizvodnja omenjenega izdelka ima bogato tradicijo in izvira iz načela samooskrbe samostana v svoji zgodovini. Menihi so sami pridelovali osnovne surovine – jabolka, ki so jih nato pretvorili v jabolčnik, tega pa s pomočjo naravnega procesa vrenja v jabolčni kis. Okoliški prebivalci so stiški kis dobro poznali in ga vrsto let odkupovali za lastno uporabo. Po letu 1992 pa je podjetje kis postavilo na širše tržišče v Sloveniji. Od začetka življenjskega cikla omenjenega izdelka

niso agresivno trženjsko izpostavljali z oglaševalskimi kampanjami, saj je načelo dobrega glasu samo poskrbelo za primerno oglaševanje in širjenje tržnega deleža.

Po začetnih zelo uspešnih prodajnih rezultatih osnovnega izdelka se je podjetje odločilo za širitev in diverzifikacijo nabora. Asortiment izdelkov mora ustrezati nakupnim pričakovanjem ciljnega trga (Kotler, 1996), ki so pod vplivom trenutnih trendov in prehranjevalnih navad znotraj svoje kulture. Rezultat tovrstne odločitve je bilo pet novih vrst jabolčnega kisa, ki so bili izpeljani iz prvotnega izdelka: (1) Ašičev kis z medom, (2) Ašičev kis s česnom, (3) Ašičev zeliščni kis, (4) Ašičev kis s pehtranom ter (5) Ašičev kis z baziliko. Pri vseh različicah gre za mešanico prvotnega kisa z različnimi primesmi – zelišči ter medom. Izdelki so bili namenjeni ljudem z bolj specifičnimi preferencami in prehranjevalnimi navadami. Zaradi svoje posebnosti so bili pakirani v steklene pollitrške steklenice, ki pa so se kasneje izkazale za neprimerne, saj je steklena embalaža občutljiva in težka. Zamenjali so jih s plastičnimi, prav tako pollitrskimi plastenkami. Vseh pet mešanic je bilo ponujenih na slovenskem tržišču, kjer pa so se po začetnem preizkusnem obdobju obdržale le tri: kis s česnom, kis z medom in zeliščni kis. Na Sliki 5 so prikazani prodajni izdelki podjetja.

Slika 5: Nabor izdelkov iz linije »Domači jabolčni kis patra Simona Ašiča«



Vir: Sitik d. o. o., Nabor izdelkov iz linije Domači jabolčni kis, 2013.

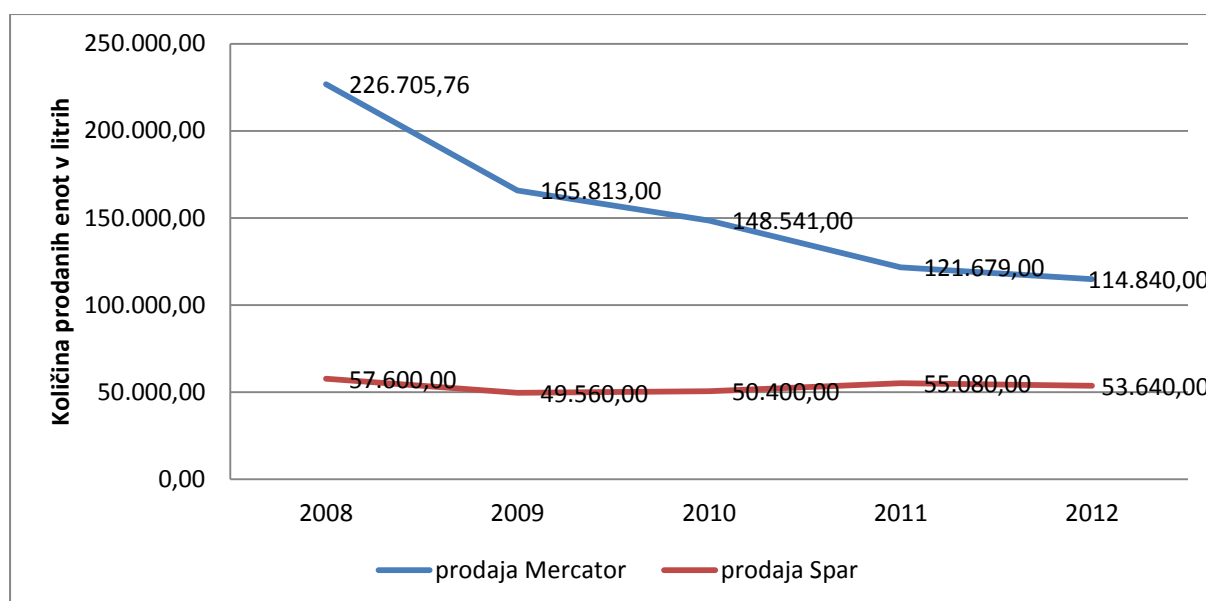
Cenovna politika podjetja je bila vedno vezana na specifičnost proizvoda. Glede na visoko stopnjo zvestobe kupcev in pozicioniranost izdelka kot visoko kvalitetnega, je podjetje vodilo cenovno politiko, kjer so bile cene izdelka višje od konkurenčnih izdelkov. V zadnjem tromesečju leta 2012 je prišlo do dviga cen zaradi podražitve surovin, kar je skupaj s splošno krizo v gospodarstvu, kjer je povpraševanje po artiklih višjega cenovnega razreda upadlo, občutno znižalo prodajo omenjenih izdelkov.

Na domačem trgu lahko opredelimo kot glavno dejavnost podjetja proizvodnjo in prodajo jabolčnega kisa večjim trgovskim verigam pod blagovno znamko patra Simona Ašiča.

Slovenski prehranski trg se je v zadnjem času izjemno hitro razvil in dosega visoko konkurenčnost, predvsem zaradi večjih trgovcev in nenehne bitke za pozornost končnih uporabnikov.

Največja izmed kupcev podjetja Sitik d. o. o. na domačem trgu sta domače podjetje Mercator d. d. in podjetje Spar d. o. o., s katerima podjetje posluje že dalj časa in ju lahko opredeli kot svoja največja partnerja. Na Slikah 6 in 7 so razvidne cene izdelkov v razdobju od 2008 do 2013 ter gibanje prodaje domačega jabolčnega kisa patra Simona Ašiča v poslovalnicah verig Mercator in Spar v Sloveniji med leti 2008 in 2012.

Slika 6: Količina prodanih enot Domačega jabolčnega kisa patra Simona Ašiča v litrih na področju Slovenije v trgovinah Mercator in Spar med leti 2008 in 2012

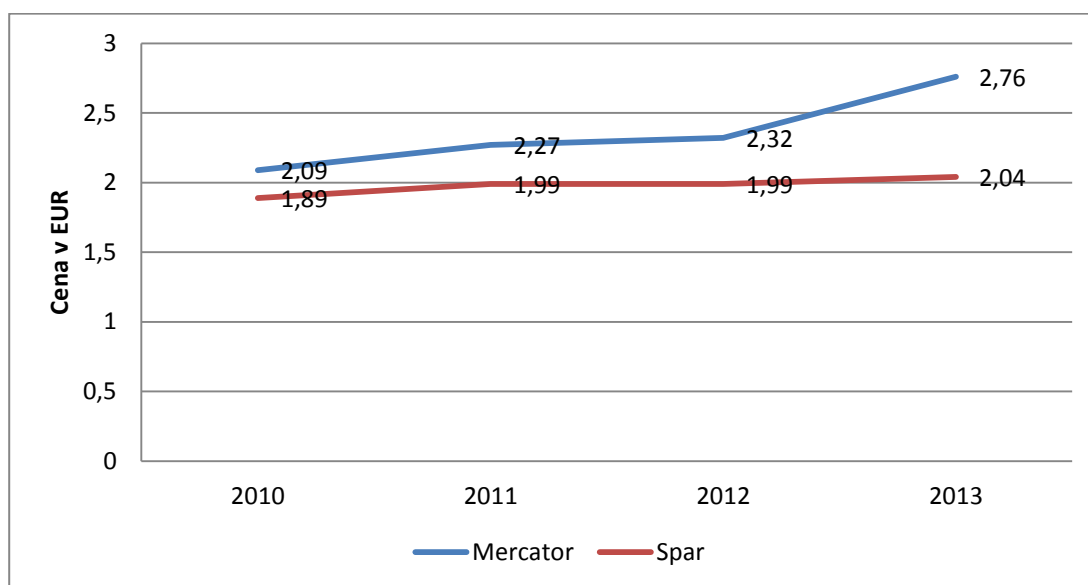


Vir: Sitik d.o.o., Podatki o prodanih enotah jabolčnega kisa, 201.3

Kot je razvidno iz Slike 6 je podjetje Mercator d. d. največji partner glede na količino prodanih enot. Vendar je prodaja kisa na policah Mercatorja upadla najobčutneje, kar je predvsem posledica dveh dejavnikov – recesije in visokih cen izdelka na prodajnih policah. Tako se je izdelek znašel v začaranem krogu, kjer so kupci zaradi obstoječe recesije vedno bolj občutljivi na cene izdelkov, jabolčni kis patra Ašiča pa se nahaja v zgornjem cenovnem razredu izdelkov na policah. Upad prodaje je občuten tudi v letih 2011 in 2012.

V primerjavi s padcem prodaje v trgovinah Mercatorja je bil padec v Sparovih poslovalnicah manjši, saj je cena občutno nižja kot v Mercatorjevih poslovalnicah. Vedno globlji padec prodaje v Mercatorju ublaži rast prodaje na policah verige Spar. Ponovno je občutiti posledico recesije in splošnega upada prometa v Mercatorju, saj se kupci zaradi visokih cen raje odločajo za nakup v verigi Spar. Razlika v ceni je razvidna na Sliki 7.

Slika 7: Gibanje maloprodajnih cen Domačega jabolčnega kisa patra Simona Ašiča na policah trgovin Mercator in Spar v Sloveniji



Vir: Sitik d. o. o., Gibanje maloprodajnih cen jabolčnega kisa, 2013.

Iz Slike 7 lahko razberemo občutno rast cen proizvoda na policah trgovin verige Mercator, kar potrjuje predviden upad prodaje artikla. Povišanje cene v obeh primerih v letu 2010 je višja prodajna cena proizvajalca podjetja Sitik d. o. o., ki je prodajno ceno dvignilo zaradi rasti proizvodnih stroškov. Pri ostalih skokovitih dvigih cene na prodajnih policah verige Mercator podjetje svojih prodajnih cen ni dvigalo. Dvig cene je posledica višje marže podjetja Mercator d. d. Dvig cene v letu 2013 v Sparovih poslovalnicah beležimo šele po 1. juliju 2013, kar pomeni, da je razlog podražitve dvig davka DDV.

3.3 Oskrbna veriga in proces proizvodnje

V današnjih časih je proizvodnja izdelka ali storitve proces, ki zahteva prisotnost in sodelovanje vrste različnih elementov in vlog. Oskrbovalna veriga je sestavljena iz dobaviteljev, proizvajalcev, distributerjev, trgovcev in končnih uporabnikov na tržišču (Nagurney, 2006).

Tradicionalno proizvodnja jabolčnega kisa zahteva le naravne sestavine: naravni jabolčni sok, ki s procesom vrenja počasi preide iz mošta v kis. V preteklosti so samostanski menihi sami vzgajali jabolane in tako pridobivali svojo primarno surovino. Ko pa je proizvodnja jabolčnega kisa preseгла njihove zmogljivosti zaradi vstopa na širši domači trg, je bilo potrebno poiskati primarno surovino pri drugih proizvajalcih.

Podjetje Sitik d. o. o. že od svojih začetkov vodi nabavno politiko, kjer imajo prednost domači dobavitelji, ob pogoju zagotavljanja konkurenčnosti ob primerjavi s tujimi podjetji. Zaradi zagotavljanja višje kakovosti so tako dobavitelji jabolčnika izključno slovenski pridelovalci jabolk iz štajerske regije. Na letni ravni tako obsega nabava jabolčnika

200.000 litrov (Sitik d. o. o., 2013). Jabolčnik je dostavljen v svoji naravni obliki na sedež podjetja, kjer se začne proces vrenja, katerega končni rezultat je naravni, motni jabolčni kis. Zaradi svojih značilnosti je jabolčni kis patra Simona Ašiča moten z usedlino, kar priča o pristnosti naravnih sestavin. Kis ni filtriran, zaradi česar obdrži svojo značilno motno barvo.

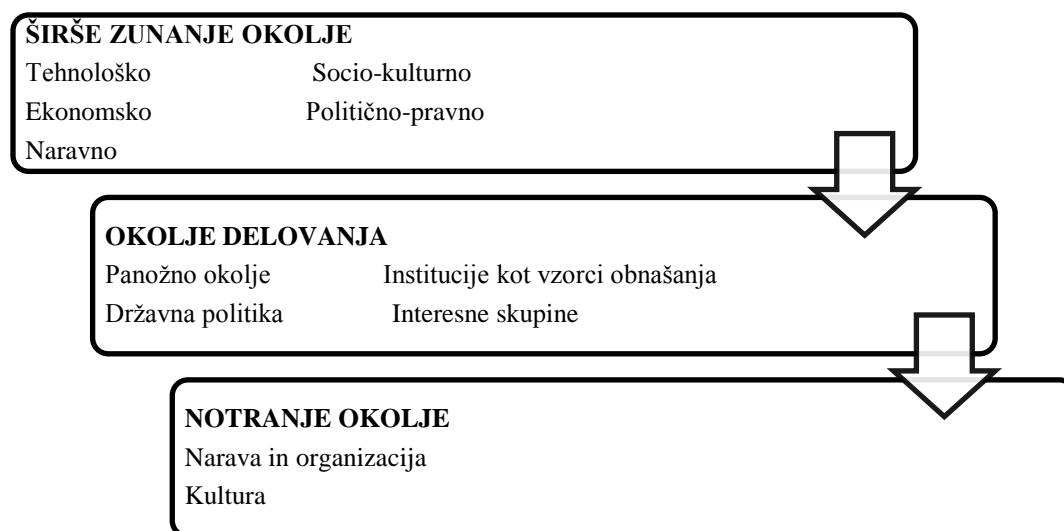
Ko je proces vrenja zaključen, se kis pakira v plastenke. Domači jabolčni kis patra Simona Ašiča v litrske, kisi z dodatki pa v pollitrške plastenke s prepoznavno podobo patra Ašiča. Dobavitelj plastenk je lokalno podjetje s sedežem v Ivančni Gorici.

4 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA

Na področju mednarodnega poslovanja pridobiva močan pomen analiza poslovnega okolja, kamor želi podjetje vstopiti. Glede na cikel razvoja podjetja lahko predpostavljamo, da je pogoj za uspešen vstop in razvoj na tujem trgu dober strateški položaj na domačem trgu, kar pomeni izjemo dobro poznavanje in obvladovanje poslovnega okolja na domačih tleh (Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008). V sledečem poglavju se bomo osredotočili na analizo poslovnega okolja na treh izbranih tujih trgih, kamor želi podjetje Sitik d. o. o. vstopiti.

Različni avtorji opredeljujejo poslovno okolje podjetja različno, vendar je vsebinska razdelitev podobna. Kotler in Armstrong (2012) opredeljujeta zunanje okolje s pojmom makrookolje, kjer na podjetje vplivajo različne zunanje sile in tvorijo priložnosti in nevarnosti za obstoječe podjetje. Za namen magistrskega dela je uporabljena opredelitev ter razdelitev poslovnega okolja po avtorju Jakliču (2002), ki je razvidna v Sliki 8.

Slika 8: Razdelitev poslovnega okolja



Vir: M. Jaklič, Poslovno okolje podjetja, 2002, str. 3.

Jaklič (2002) loči štiri glavna zunanja poslovna okolja (ekonomska, politična, tehnološka in družbeno) ter notranje poslovno okolje, pri čemer slednje predstavlja kulturo podjetja oziroma glavne interesne skupine znotraj (zaposleni, ravnatelji, lastniki, nadzorni svet). Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratki rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič, 2002).

Širše zunanje okolje je za vse organizacije na določenem trgu enako, saj se nahajajo na istem geografskem območju in za njih veljajo enaki zakonski ter tržni predpisi. Do razhajanj prihaja na drugem nivoju okolij – okolju delovanja. Okolje delovanja se nanaša predvsem na panogo, v kateri se podjetje nahaja in zunanje vplive, ki na organizacijo vplivajo. V nadaljevanju poglavja je analizirano tako širše zunanje okolje podjetja kot tudi panožno okolje na izbranih trgih.

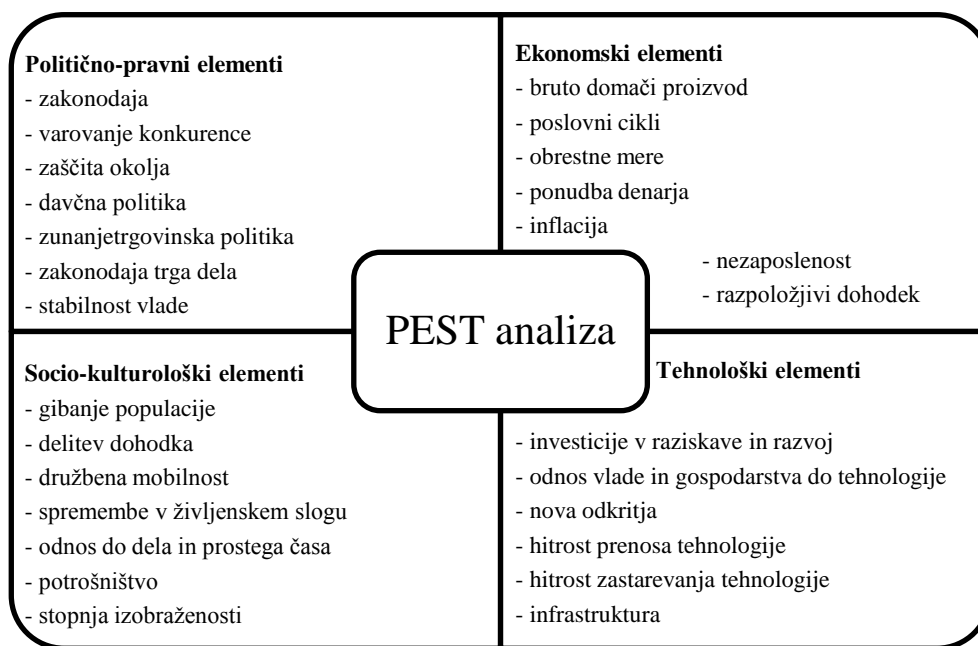
Avstrija in Italija, kot predstavnici veteranskih članic Evropske unije, sta zavezani k spoštovanju trgovskih direktiv EU. S članstvom v evro območju in z enotno denarno valuto se poslovanje razbremeni deviznega tveganja. S 1. julijem 2013 pa je v Evropsko unijo pravnomočno vstopila tudi Republika Hrvaška, kar močno olajša trgovske odnose med državama. Denarna valuta na Hrvaškem ostaja kuna (v nadaljevanju *HRK*), saj država še ni članica evroobmočja.

Podjetje s svojimi procesi močno vpliva na okolje, ki ga obdaja. Hkrati pa zunanje okolje podjetja prav tako uravnava poslovanje in je velikokrat eden izmed najmočnejših faktorjev preživetja podjetja. Pučko (2003) razlaga, da vsako podjetje deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja, med katere spadajo politično-pravno, kulturno, naravno, gospodarsko in tehnološko okolje, saj imajo te spremembe posreden in neposreden vpliv na delovanje podjetja.

Za namen podrobne in pregledne analize zunanjega okolja podjetja obstajajo različni instrumenti, med katerimi prednjači tako imenovana PEST analiza. Vključuje sistematični pregled političnega, ekonomskega, socio-demografskega in tehnološkega okolja. Ti dejavniki predstavljajo ključna področja, ki vplivajo na sprejemanje številnih poslovnih odločitev v mednarodnem okolju, saj prav različnost vstopnega okolja predstavlja enega izmed ključnih tveganj v mednarodnem poslovanju (Makovec Brenčič et al., 2006).

Analiza PEST vključuje izjemno širok nabor elementov, ki na podjetje vplivajo posredno in neposredno ter praviloma učinkujejo predvsem na dolgi rok. Na Sliki 9 so razvidni različni elementi posameznega področja analize.

Slika 9: Elementi PEST analize glede na področje preučevanja



Vir: M. Hočevar, M. Jaklič & H. Zagoršek, *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*, 2003, str. 18.

Kot je razvidno iz Slike 9, je PEST analiza kompleksen proces preučevanja več faktorjev in sil, ki vplivajo na podjetje. Vpliv posamezne sile pa je odvisen od panoge, v kateri podjetje deluje, ter značilnosti ciljnega trga. V nadaljevanju so s pomočjo tega instrumenta analizirana okolja Hrvaške, Italije in Avstrije. Za lažjo primerjavo so poglavja združena glede na zunanje okolje in ne ciljni trg.

4.1 Politično-pravno okolje

Vsako podjetje mora poznati politično-pravno okolje države, v katero vstopa oziroma v kateri mednarodno trženjsko deluje, saj je znotraj državnih meja pristojno nacionalno pravo. Zaradi tega se mednarodno delujoča podjetja srečujejo z velikimi razlikami v nacionalnih pravnih sistemih, kar zahteva veliko stopnjo prilagodljivosti in poznavanje pravnih regulativ posameznega trga (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Politično okolje podjetja je sestavljeno iz zakonov, vladnih institucij in drugih javnih organizacij, ki vplivajo na poslovanje podjetja. Če so zakoni in pravila postavljeni na pravi način, lahko spodbudijo pretok gospodarstva in zagotovijo optimalna konkurenčna razmerja na trgu ter tržne razmere, ki omogočajo učinkovito gibanje izdelkov ter storitev (Kotler & Armstrong, 2012). Prav tako pa lahko isti predpisi omejujejo poslovanje podjetja in onemogočijo učinkovito delovanje tržnih sil. Pomembno je, da vladne organizacije dosežejo ravnotežje predpisov, ki vršijo nadzor nad gospodarskimi subjekti in hkrati spodbujajo razvoj konkurenčnega gospodarstva.

Za lažjo primerjavo med državami so politični sistemi držav predstavljeni v Tabeli 1. V tabelo so vključeni splošni podatki o politično-pravni ureditvi držav, ki tvorijo okvir za nadaljnjo analizo politično-pravnega okolja v državi, ki dolgoročno vpliva na dogajanje v trgovini na drobno.

Tabela 1: Primerjava političnih sistemov treh izbranih držav

Ureditev/država	Hrvaška	Italija	Avstrija
Uradni naziv	Republika Hrvaška	Republika Italija	Republika Avstrija
Ureditev	Predsedniška/Parlamentarna Demokracija	Republika	Federativna republika
Glavno mesto	Zagreb	Rim	Dunaj
Razdelitev države	20 županij	15 regij, 5 avtonomnih pokrajin	9 dežel
Pravni sistem	Civilno pravno, temelji na Jugoslovanskem zakoniku	Civilno pravo	Civilno pravo
Zakonodajni organ	Enodomni parlament – Sabor s 153 poslanci, ki so izvoljeni s strankarskih list	Dvodomni parlament – Zgornji dom (Senato della repubblica) ima 315 sedežev, Spodnji dom (Camera dei deputati) pa 630 sedežev	Zvezni svet (Bundesrat, 64 članov) in Državni zbor (Nationalrat), ki skupaj sestavljata Zvezno skupščino oz. parlament (Bundesversammlung)
Članstvo v EU	Država članica od 1. 7. 2013	Ustanovna članica od leta 1952	Država članica od leta 1995

Vir: Cia World Factbook, 2013; Izvozno okno – Avstrija, Hrvaška, Italija, 2013.

Hrvaška – je od 1.7.2013 polnopravna članica EU. Med državami članicami velja načelo in pravni red notranjega trga, za katerega velja obračunavanje davka po načelu države destinacije za pravne osebe. Relativno visoka stopnja davka na dodano vrednost (v nadaljevanju DDV), ki znaša 23 %, uvršča Hrvaško med manj privlačne vstopne države. Poleg obveznosti, ki izvirajo iz čezmejnega poslovanja, je dodaten problem plačilna nedisciplina, še posebno v času krize. Sodni postopki, ki razrešujejo to področje so počasni, po sodni poti je izjemno težko doseči poravnavo obveznosti. Prav tako predstavlja tveganje devizni tečaj hrvaške kune.

Italija – je ena izmed ustanovnih članic EU in že zgodovinsko ena izmed najbolj razvitih držav sveta. V zadnjem času jo pretresajo politični in ekonomski spori med različnimi interesnimi skupinami. Po izjemno turbulentni politični situaciji v državi, prežeti s škandali Silvia Berlusconija in izvolitvijo tehnične vlade pod vodstvom Maria Montia. Glede na tesne izide in splošno zmedo v političnem sistemu je situacija v Italiji negotova. Aprila 2013 je vodenje države prevzel Enrico Letta, član Demokratske stranke, ki je v decembru 2013 na glasovanju dobil zaupnico, kar je rahlo utrdilo politično situacijo v Italiji. V zadnjih mesecih pa državo ponovno pretresa nestabilnost političnega sistema, saj se je vodstvo ponovno zamenjalo. Na čelu vlade se je 22. februarja 2014 povzpел župan Firenc, Matteo Renzi in postal najmlajši predsednik vlade v Italiji.

Avstrija – politična situacija v Avstriji je mirnejša. Vsaka izmed devetih zveznih dežel razpolaga s svojo deželno oblastjo. Gospodarstvo je močno vezano na Nemčijo, kar olajšuje še zgodovinska povezanost držav in poznavanje jezika.

Vse tri izbrane države so članice EU, kar pomeni, da so del notranjega trga EU, ki uravnava področje trgovine na celotnem območju. Notranji trg med članicami EU stremi k uvedbi enotnega notranjega tržišča, kar pa v praksi ni popolnoma mogoče. Evropska unija definira notranji trg kot enotni trg, na katerem je zagotovljen prosti pretok blaga, storitev, kapitala in oseb in kjer lahko evropski državljani svobodno živijo, študirajo in poslujejo (Evropska unija, 2013). EU urejanje davkov prepušča državam članicam, skupno so določena le načela, po katerih se morajo države članice ravnati. V trgovini med državami članicami se uporablja načelo obdavčenja po destinaciji (angl. *destination principle*), kjer se predvideva, da se bo uvoženo blago porabilo v državi uvoznici, zato se zanj upoštevajo davčni predpisi države uvoznice (Kranjec, 2003). Načelo obdavčenja po destinaciji velja le za pravne osebe. Na vrednost uvoza se doda davčna stopnja države uvoza in pobrani davek se steka v davčno blagajno države uvoznice. Tako znaša stopnja DDV v Avstriji 20 %, v Italiji pa 21 %. Podjetje ob prodaji izdelkov podjetju na tujem trgu tako ob izstavitvi računa obeleži ničelno stopnjo davka na dodano vrednost, končno obdavčitev pa izvede davčni organ države, kjer se podjetje – kupec nahaja.

4.2 Ekonomsko okolje

Ko podjetje razmišlja o vstopu na novi trg, mora veliko pozornosti nameniti prav preučevanju ekonomskega okolja, saj le-ta zagotavlja ekonomski okvir poslovanja podjetja, ki neposredno vpliva tudi na povpraševanje po izdelku in/ali storitvi ter njihovi dolgoročni prodaji. Zaradi tega moramo oceniti ali je država gostiteljica sposobna zagotoviti stabilno makroekonomsko okolje, ki zmanjšuje tveganost investicije in hkrati ponuja priložnosti za rast in razvoj podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006).

Trgovina na drobno predstavlja v vseh treh gospodarstvih izjemno velik del bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Kot eden izmed največjih sektorjev zaposlovanja in nujnosti dobrin, ki jih ponuja, lahko pripišemo velik pomen ekonomskega okolja in njegov vpliv na izbrani sektor.

Znotraj omenjenega konteksta je eden izmed najpomembnejših parametrov podatek o BDP oziroma BDP na prebivalca. Po pomembnosti pa sledijo še parametri kot so: stopnja inflacije, stopnja brezposelnosti in kupna moč v paritetah kupne moči. V nadaljevanju poglavja je analizirano ekonomsko okolje posamezne države s pomočjo glavnih ekonomskih kazalcev stanja gospodarstva.

Kot najpomembnejši kazalec gospodarske razvitosti v državi se uporablja bruto domači proizvod na prebivalca. Za namen raziskave ciljnega trga je uporabljena realna stopnja rasti BDP ter BDP na prebivalca v izbrani državi.

BDP in razpoložljivi dohodek. BDP je ekonomsko-gospodarski izraz, ki označuje najpomembnejši agregat nacionalnih računov in najobsežnejše merilo celotne ekonomske aktivnosti v državi, saj predstavlja vsoto proizvodov vseh proizvodnih enot v določenem obdobju (Bajt & Štiblar, 2004). Rast BDP je prvi izmed ekonomskih kazalcev, ki kažejo stanje in trenutno situacijo v določenem gospodarstvu. V Tabeli 2 so razvidne stopnje rasti in gibanje v razdobju od leta 2004 do leta 2014 (napovedi Evropskega statističnega urada) za vse tri ciljne izbrane trge ter domači trg.

Tabela 2: Stopnje rasti BDP med leti 2005 in 2014

Država/leto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hrvaška	4,3	4,9	5,1	2,1	-6,9	-2,3	0,0	-2,0	-1,0	0,2
Italija	0,9	2,2	1,7	-1,2	-5,5	1,7	0,4	-2,4	-1,3	0,7
Avstrija	2,4	3,7	3,7	1,4	-3,8	1,8	2,8	0,9	0,6	1,8
Slovenija	4,0	5,8	7,0	3,4	-7,9	1,3	0,7	-2,5	-2,0	-0,1

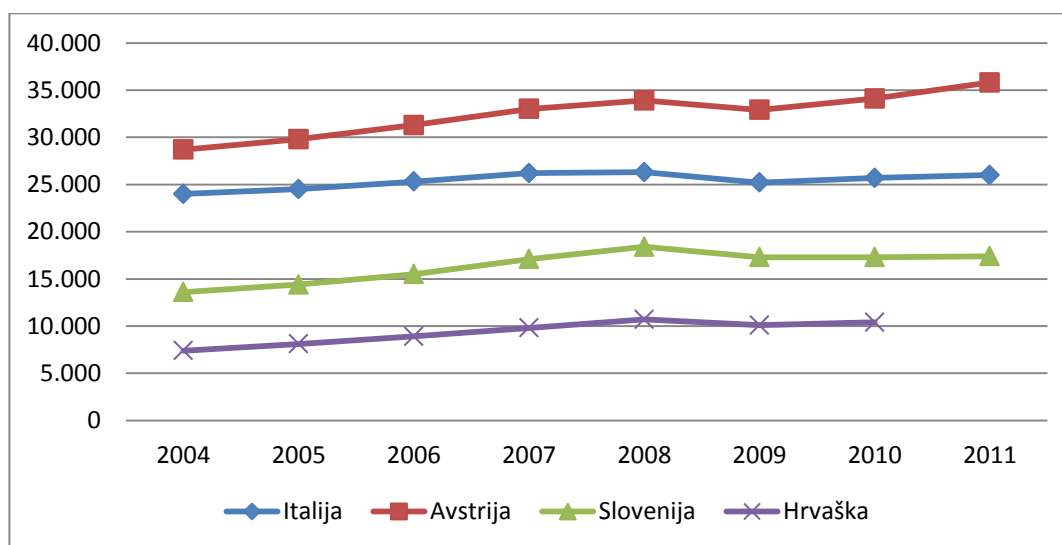
Vir: Eurostat, tabela Gross domestic product at market prices, 2013.

Za izbrane trge je bilo gibanje stopnje rasti BDP zelo različno. V primerjavi z domačim trgom lahko beležimo večje in manjše vrednosti ter zelo različno obnašanje kazalca v času

krize ter okrevanje. Skupno vsem vrednostim je padec po letu 2008 in počasno okrevanje do sedanjosti. Vendar gospodarstva niso okrevala po enaki stopnji. Italija in Avstrija sta po letu 2009 zabeležili pozitivno rast, ki pa je v primeru Italije nezanesljiva, saj je v zadnjih letih žrtev nenehnega padanja in vzpenjanja rasti. V letu 2011 je italijansko gospodarstvo ponovno zapadlo v recesijo, kjer bo po napovedih Economic Intelligence Unit (2013; v nadaljevanju EIU) ostalo tudi v letu 2014. Hrvaška je glede na podatke evropskega statističnega urada in organizacije Country Monitor (2013) v slabšem položaju, saj beležimo nenehno negativno rast v primerjavi z ostalimi izbranimi trgi. V letu 2013 se je hrvaško gospodarstvo še krčilo in v letu 2014 bo napredovalo počasi. Vendar so napovedi statističnega urada optimistične in za vstop na trg spodbudne.

Na Sliki 10 je razvidno gibanje kazalca BDP na prebivalca na posameznem izbranem trgu v primerjavi s slovenskim. Podatki zajemajo razdobje od leta 2004, tako imenovanega predkriznega obdobja, do leta 2011 (z izjemo Hrvaške, kjer ni bilo razpoložljivih podatkov), ko globalna gospodarska kriza še vedno vpliva na dogajanja v izbranem sektorju.

Slika 10: Višina BDP na prebivalca v EUR po paritetah kupne moči v izbranih državah med leti 2004 in 2011



Vir: Eurostat, tabela GDP per capita, 2013.

Kot lahko povzamemo iz Slike 10, so izbrani trgi dveh različnih kategorij. Avstrijsko ter italijansko tržišče predstavljata bolj razvit ciljni trg, med tem ko hrvaški trg, v primerjavi s slovenskim, kaže nižjo stopnjo razvitosti. Na vseh štirih preučevanih tržiščih je razviden upad BDP na prebivalca v razdobju 2008/2009, kar je skladno z nastankom finančne krize. V zadnjem preučevanem letu (2010/2011) so se vrednosti BDP na prebivalca že v veliki večini vrnila na vrednosti pred-kriznega obdobja. V letu 2010 je znašal BDP na prebivalca v Sloveniji 17.300 EUR. Na Hrvaškem je bila vrednost manjša – 10.100 EUR, kar pomeni

nižji standard ljudi v tej regiji. Nasprotno sta bili vrednosti kazalca v Italiji (25.700 EUR) in Avstriji (34.100 EUR) višji, kar pomeni večji standard in blaginjo v državi.

Poleg BDP na prebivalca, ki nam kaže splošno stanje blaginje v državi, uporabljamo kot kazalec življenjskega standarda tudi razpoložljivi dohodek prebivalcev v državi. Razpoložljivi dohodek je kazalec, opredeljen kot vsota vseh denarnih dohodkov vseh članov gospodinjstva ne glede na vir, po plačanih davkih in socialnih prispevkih (Bregar & Ograjenšek, 2008). V Tabeli 3 so razvidne vrednosti razpoložljivega neto dohodka po posameznih državah (v EUR) za razdobje od leta 2004 do 2011, ki zajema tudi prelomno obdobje finančne krize.

Tabela 3: Razpoložljivi dohodek vseh članov gospodinjstva v treh izbranih državah med leti 2004 in 2011

Država	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Italija	23.900	24.500	25.400	26.200	26.000	25.100	25.600	25.800
Avstrija	28.500	29.500	31.000	32.600	33.800	32.600	33.900	35.700
Slovenija	13.500	14.200	15.300	16.800	17.900	16.900	17.000	17.100
Hrvaška	7.300	7.900	8.700	9.600	10.500	9.900	10.000	/

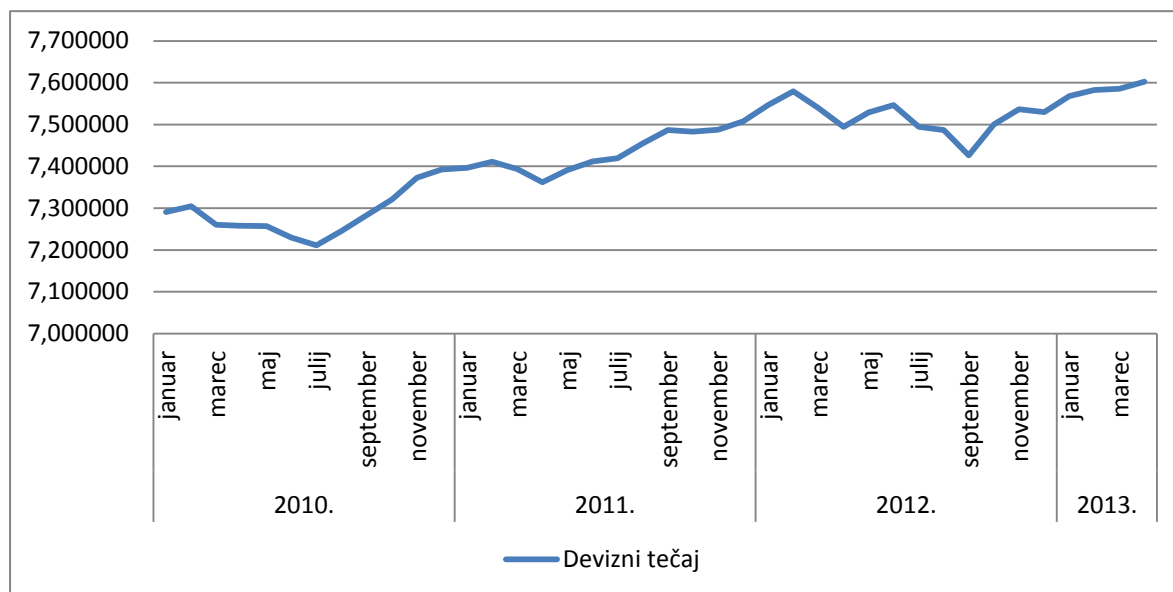
Vir: Eurostat, tabela Gross national income at market prices, 2013.

V Tabeli 3 je opazen večji upad razpoložljivega dohodka po letu 2008, kar je posledica globalne finančne krize. Do danes so gospodarstva že okrevala, Avstrija je vrednost iz leta 2008 že preseгла. Ob primerjavi zneskov za vse tri tuje trge ugotovimo, da je po pričakovanjih v Italiji in Avstriji razpoložljivi dohodek v družinah večji kot na domačem trgu in manjši na Hrvaškem. V letu 2010 so vrednosti razpoložljivega dohodka znašale: 25.600 EUR v Italiji, 33.900 EUR v Avstriji ter 10.000 EUR na Hrvaškem. V primerjavi z razvitejšima državama je razpoložljivi dohodek na prebivalca na Hrvaškem manjši, kar pomeni manjšo kupno moč. Kupno moč prebivalcev na Hrvaškem močno ovirata tesna kreditna sposobnost in izjemno šibek trg delovne sile. Podatkov za Hrvaško v letu 2011 preko agencije EUROSTAT ni bilo na voljo.

Devizni tečaj – v mednarodnem poslovanju so podjetja pogosto izpostavljena tako imenovanemu valutnemu tveganju, ki izhaja iz različnih valut med dvema poslujočima enotama in njihovi volatilitosti na svetovnem deviznem trgu (Imai, 1975; Clark & Marois, 1996; Kawaller, 2008). Gibanje hrvaške nacionalne valute je v veliki meri povezano z obeti in napovedmi gospodarstva v bližnji prihodnosti, ki pa niso optimistične.

Med tremi izbranimi trgi le Hrvaška predstavlja tveganje iz naslova valutnega poslovanja. Hrvaška kuna je kljub stabilnosti po podatkih organizacije IHS še vedno pod vplivom nestabilnih gospodarskih razmer v regiji.

Slika 11: Gibanje deviznega tečaja hrvaške valute



Vir: Croatian national bank, tabela Godišnji i mjesečni prosjeci srednjih deviznih tečajeva Hrvatske narodne banke, 2013.

V zadnjih mesecih se je tečaj HRK – Euro umiril, vendar je še vedno pod vplivom napovedi o prihodnjem stanju hrvaškega gospodarstva. Po navedbah Country Intelligence Report za Hrvaško so pritiski na vrednost valute v primerjavi z eurom močni, saj državo pesti močna zadolženost na tujih trgih in hkrati nizke vrednosti izvoza. Pritiske zmanjšuje predvsem članstvo Hrvaške v EU, trenutna finančna situacija evropske valute in izboljšane stanja hrvaške plačilne bilance.

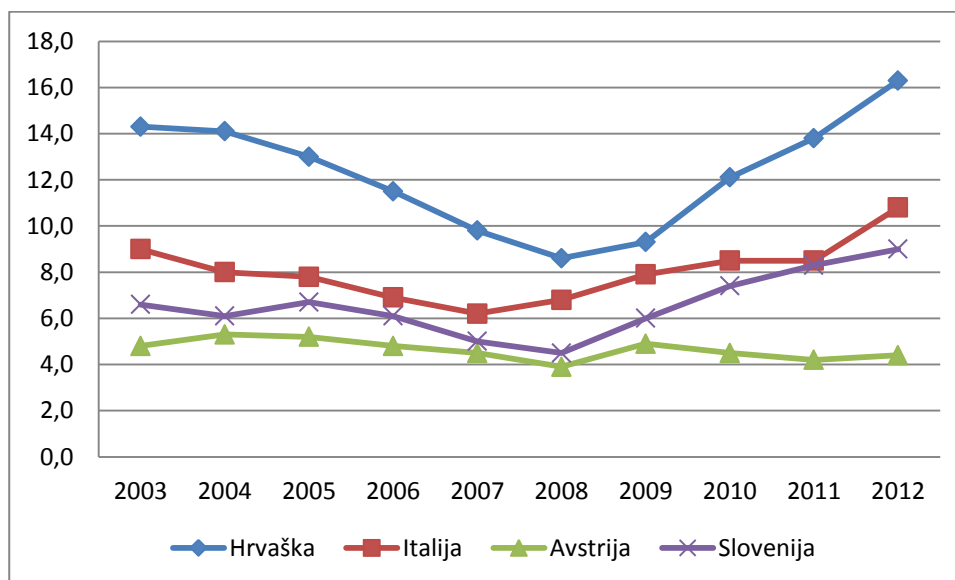
Ugodne napovedi in stabilni trend gibanja valute so dejavniki, ki zmanjšujejo valutno tveganje podjetja ob vstopu na hrvaški trg. Z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo se pričakuje prevzem evropske denarne valute, ki bo odpravil izpostavljenost tveganju iz naslova nihanja deviznega tečaja. Članstvo v evro območju se po napovedih hrvaške državne banke pričakuje najhitreje v letu 2019, v kolikor bo Hrvaška zadostila vsem pogojem Evropske unije (Raiffeisen Research, 2013). Pičakuje se tudi članstvo Hrvaške v evropskem tečajnem mehanizmu najkasneje v 2016 (angl. *ERM-2, exchange rate mechanism*). ERM-2 je tečajni mehanizem za države, ki so članice EU in hkrati niso članice monetarne unije. Služi kot sistem fiksnih tečajev za preprečevanje prekomernega nihanja deviznih tečajev med valutami in evrom, ki bi lahko oviral gospodarsko stabilnost znotraj enotnega trga. Eden od pogojev za prevzem evropske valute je vsaj dveletno članstvo v ERM-2.

Poleg članstva so konvergenčni pogoji za prevzem eura še: (1) doseganje nizke stopnje inflacije, (2) zdrave javne finance – deficit, (3) dolgoročna obrestna mera in (4) stabilni tečaj valute (Banka Slovenije, 2013; Evropska komisija, 2013). Konvergenčni kriteriji so po podatkih Banke Slovenije (2013) opredeljeni v nadaljevanju. Stopnja inflacije mora zagotoviti visoko stopnjo stabilnosti cen v državi – stopnja inflacije tako ne sme za več kot

1,5 odstotnih točk presežati povprečja stopnje inflacije treh držav članic, ki so dosegle najboljše rezultate glede stabilnosti cen. Javno-finančni primanjkljaj ne sme presežati 3 % BDP, razen če je to razmerje znatno in neprestano upadalo in doseglo raven blizu referenčne vrednosti, ali v drugem primeru, ko je prekoračitev referenčne vrednosti samo izjemna in začasna, razmerje pa ostaja blizu referenčne vrednosti. Hkrati javni dolg ne sme presežati 60 % BDP, razen če se to razmerje zadostno zmanjšuje in z zadovoljivo hitrostjo dosega referenčno vrednost. Dolgoročne obrestne mere ne smejo presežati povprečja obrestnih mer treh držav članic z najnižjo stopnjo inflacije za več kakor 2 odstotni točki. Stabilni tečaj valute zagotavlja dveletno članstvo v ERM-2.

Stopnja brezposelnosti – Stopnja brezposelnosti v državi nam prav tako kaže trenutno »zdravje« gospodarstva. Stopnja brezposelnosti je delež brezposelnih izraženih v procentih celotne delovne sile. Delovno silo pa sestavljajo zaposleni in brezposelni (Bregar & Ograjenšek, 2008). Na Sliki 12 so vidne letne povprečne stopnje brezposelnosti za izbrane tri države v odstotkih v primerjavi s Slovenijo.

Slika 12: Stopnja brezposelnosti v treh izbranih državah med leti 2003 in 2012



Vir: Eurostat, tabela Unemployment rate, annual average, 2013.

Stopnja brezposelnosti je bila v povprečju najvišja na Hrvaškem, ki se že vrsto let spopada s to problematiko. Prestrukturiranje velikih družbenih podjetij je število brezposelnih povečevalo, hkrati pa je bila rast malih in srednjih podjetij premajhna, da bi uravnovesila gibanje števila zaposlenih in nezaposlenih državljanov. V letu 2008 je stopnja brezposelnosti na Hrvaškem dosegla najnižjo stopnjo – 8,4 % kot posledica vlaganj in iniciativ države za zagon trga dela. Vendar je po letu 2008 stopnja brezposelnosti zopet začela naraščati, že leta 2009 je ponovno dosegla 9,1 %, do leta 2010 pa se je še povečala na 11,8 %. Napovedi Evropskega statističnega urada (v nadaljevanju EUROSTAT) niso optimistične, saj predvidevajo dodatno povečanje brezposelnosti na Hrvaškem. Podobno, vendar manj izrazito gibanje je opazno tudi v Sloveniji, Italiji in Avstriji. Najnižjo

brezposelnost beležimo na avstrijskem, kjer je v letu 2010 dosegla 4,4 %, kar je še vedno več kot leta 2008, ko je bila stopnja brezposelnih prebivalcev 3,4 %, vendar se bo po napovedih EUROSTAT-a ta vrednost v prihodnosti še znižala. V primerjavi s Slovenijo, kjer je bil upad po letu 2008 najbolj izrazit, se stopnja brezposelnosti v Avstriji počasi približuje vrednostim pred kriznim obdobjem, česa pa ne moremo trditi za trg dela v Italiji, kjer je bil upad zaposlenosti zelo občuten. V letu 2008 je stopnja brezposelnosti znašala 6,7 %, v zadnjem preučevanem obdobju, letu 2011, pa 8,4 % (Eurostat, Unemployment rate, 2012).

Cene – Kazalec stanja cen in z njimi povezane inflacije nam poda jasno sliko o splošni rasti cen v državi. Merijo jo z indeksom cen življenjskih potrebščin (angl. *HICP – harmonised index of consumer prices*), ki pove za koliko odstotkov so se v povprečju spremenile cene življenjskih potrebščin, ki jih trošijo gospodinjstva med dvema obdobjema (Bregar & Ograjenšek, 2008). Pomembnost gibanja inflacije je v povezavi s kupno močjo prebivalstva na opazovanem teritoriju.

Po podatkih Eurostata je znašala inflacija, merjena z indeksom cen življenjskih potrebščin, v letu 2011 na Hrvaškem 2,2 %, v Italiji 2,9 %, v Avstriji 3,6 % in v Sloveniji 2,1 %.

4.3 Socio-demografsko okolje

Trgovska podjetja morajo pravočasno zaznati spremembe v demografskem okolju in prilagoditi svoje poslovne procese, cenovne politike in predvsem oglaševanje novim trendom (Kent & Omar, 2003).

Velikost vseh treh izbranih ciljnih trgov je v primerjavi z domačim veliko večja. Število prebivalcev v posamezni izbrani državi močno presega velikost domačega trga. Po številu prebivalcev lahko opredelimo kot največji trg Italijo, saj s svojimi skorajšnjimi 61 milijoni (60.626.442 prebivalcev na dan 1. januarja 2012) prebivalcev močno presega velikost ostalih dveh trgov. Avstrija je na dan 1. januarja 2012 zabeležila več kot 8 milijonov prebivalcev, Hrvaška pa v istem opazovanem obdobju več kot 4 milijone prebivalcev (Eurostat, 2013).

Skladno s svetovnim trendom naraščanja prebivalstva se število prebivalcev, in s tem tudi velikost trga v Avstriji ter Italiji, rahlo povečuje. Število prebivalstva se povečuje predvsem zaradi velikega števila priseljencev iz manj razvitih držav, kar pa ne velja za Hrvaško, kjer je število prebivalstva v zadnjih desetletjih upadlo (MarketLine, Social Landscape, 2013; Country Report Austria, 2013, Country Report Croatia, 2013).

Starostna sestava prebivalstva ima pomemben vpliv na stanje v družbi in njene perspektive v prihodnosti, saj neposredno vpliva na življenjski slog in nakupno vedenje porabnikov (Bregar & Ograjenšek, 2008). S staranjem prebivalstva, spreminjanjem obstoječe politike socialne varnosti in ekonomskimi trendi se spreminjajo segmenti znotraj starostnih skupin, kar še posebno vpliva na vedenje in nakupne odločitve v sektorju trgovine na drobno.

Glede na simboliko blagovne znamke izdelkov patra Simona Ašiča je pomembna karakteristika izbranih ciljnih trgov verska sestava prebivalcev. V Republiki Hrvaški se je v popisu leta 2001 87,83 % prebivalstva izreklo za pripadnike rimsko-katoliške cerkve (Državni zavod za statistiku, 2001). Ostala verstva predstavljajo še pravoslavna cerkev in islam, vendar v izjemno nizkih vrednostih. V Italiji 80 % prebivalstva predstavlja vernike rimsko-katoliške veroizpovedi, v porastu je odstotek islamske veroizpovedi in ateistov. Večinski delež verske pripadnosti v Avstriji prav tako predstavljajo verniki rimsko-katoliške veroizpovedi (70 %).

4.4 Tehnološko okolje

Tehnologija je v sodobnih družbah eden izmed najmočnejših dejavnikov, ki vplivajo na makroekonomsko uspešnost držav, na poslovanje podjetij in na vsakdanje življenje. Tehnološki razvoj pospešuje gospodarsko rast, omogoča nastanek novih delovnih mest in posodabljanje proizvodnje, ki vodi v nove poslovne procese ter nastanek novih proizvodov in storitev (Bregar & Ograjenšek, 2008).

Na področju trgovine na drobno tehnološko okolje zaznamujejo predvsem razvoj na področju internetnega poslovanja, razvoj logističnih in skladiščnih funkcij, ki omogočajo optimalno racionalizacijo procesov v sektorju ter optimizacija naročanja in vrednotenja zalog (Gil-Saura, Ruiz-Molina, & Calderón-García, 2010). Poleg optimizacije poslovanja trgovskih podjetij je napredek na področju upravljanja odnosov s strankami (angl. *CRM – customer relationship management*) močno spremenil poslovanje v sektorju. Z različnimi programi za spremljanje aktivnosti kupcev in zagotavljanje njihove zvestobe so podjetja povečala obseg svojega ciljnega trga, saj so si zagotovili večje številko vračajočih strank. Učinkovita CRM orodja postajajo bistveni del marketinga trgovskih podjetij (Jain & Bagdare, 2011).

V nadaljevanju so predstavljeni osnovni kazalci razvitosti tehnološkega okolja za izbrane končne trge v primerjavi s slovenskim. Glede na hitri razvoj internetne prodaje tudi na področju živilskih trgovin je prvi izmed preučevanih indikatorjev dostop gospodinjstev do interneta. S tem kazalcem lahko ocenimo razvitost tržišča glede na dostop do interneta in s tem potencial internetne prodaje živil kot dodatne prodajne poti.

Tabela 4: Odstotek gospodinjstev z dostopom do interneta na izbranih trgih med leti 2003 in 2012

Država/leto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hrvaška	/	/	/	/	41	45	50	56	61	66
Italija	32	34	39	40	43	47	53	59	62	63
Avstrija	37	45	47	52	60	69	70	73	75	79
Slovenija	/	47	48	54	58	59	64	68	73	74

Vir: Eurostat, tabela *Households with Internet access*, 2013.

Kot je razvidno iz tabele 4, se odstotek gospodinjstev z dostopom do interneta hitro povečuje in v vseh treh izbranih trgih dosega visoke stopnje. Najvišji odstotek gospodinjstev ima dostop do interneta v Avstriji (79 %), najmanjšega pa v Italiji (63 %). Glede na podatke lahko sklepamo, da je potencial internetne prodaje višji na avstrijskem ali hrvaškem trgu kot na italijanskem.

5 ANALIZA OKOLJA DELOVANJA

V povezavi z internacionalizacijo podjetja je potrebno natančno preučiti panogo v tuji državi, ki predstavlja ožje poslovno okolje podjetja, imenovano tudi mikro okolje. To je sestavljeno iz različnih partnerjev, ki jih podjetje vključuje v svoje poslovne procese: dobavitelji, tržniki, končni uporabniki in konkurenti (Kotler & Armstrong, 2012).

Panoga, v katero želi vstopiti podjetje Sitik d. o. o., zajema distributerje, proizvajalce in trgovce z živili. Prehranjevalna industrija je ena izmed najbolj konkurenčnih in raznolikih, podjetja ponujajo neizčrpno ponudbo izdelkov, katerih cenovni, kvalitetni in fizični razpon skorajda nima meja. Po Maslowi teoriji osnovnih človeških potreb spada prehranjevanje med osnovne fiziološke potrebe, ki so bistvenega pomena za preživetje. Iz te osnovne potrebe po hrani se je razvila ena izmed najhitreje rastočih industrij, ki je v zadnjem času prešla velike spremembe.

5.1 Metodologija

Ob vstopu podjetja na tuji trg je potrebna natančna analiza vseh dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetja za vstop in lahko le-ti kasneje pozitivno ali negativno vplivajo na poslovanje podjetja na trgu. Tovrstni dejavniki so, poleg širšega okolja podjetja, tudi faktorji, ki vplivajo ožje v panogi. Pri pridobivanju podatkov za namen izdelave magistrskega dela je bilo potrebno pridobiti primarne podatke o dejanskem stanju na trgu, saj specifičnost obravnavnega področja ne omogoča analize s pomočjo sekundarnih podatkov. S pridobljenimi podatki bi lahko opredelili tveganja iz naslova konkurentov, substitutov in ocenili moč trga glede na potencialne kupce preko analize ponudbe na tržišču.

Primarni podatki so bili zbrani na vseh treh ciljnih trgih s pomočjo metode opazovanja. Opredelitev pojma zasledimo v Statističnem terminološkem slovarju (Košmelj, Arh, Doberšek-Urbanc, Ferligoj & Omladič, 2001), kjer je opazovalna študija definirana kot študija preučevanja dejavnikov, pri kateri so enote opazovane v naravnih ali načrtovanih razmerah. Natančneje so bile opazovane prodajne police v vseh treh izbranih trgih, vsakič v največjih trgovskih verigah v obdobju od januarja do aprila 2013. V primeru Hrvaške so bile opazovane enote prodajne police v trgovskih verigah Plodine in Konzum, v Avstriji verigi Billa in Spar, v Italiji pa police verig COOP in Conad.

Z opazovanjem prodajnih polic v omenjenih trgovskih verigah so bili zbrani podatki o konkurentih na tržišču, o nevarnosti substitutov in njihovi cenovni konkurenčnosti ter splošna podoba o povpraševanju in ponudbi na vsakemu izmed izbranih trgov.

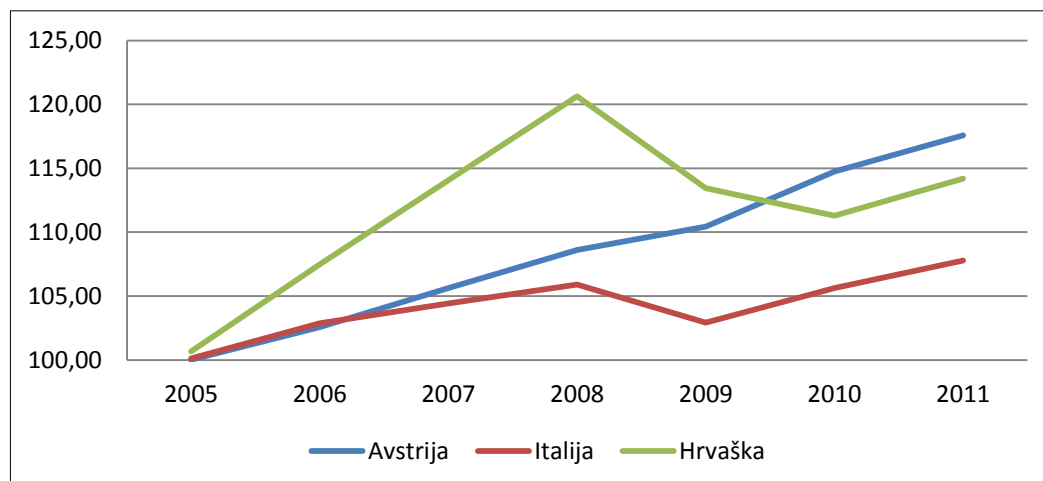
5.2 Analiza panožnega okolja

Izbrani potencialni trgi niso naključni, saj je podobnost panoge v primerjavi z domačim trgom zelo velika. Avtorja Mayers in Alexander (1996) opisujeta kot najpomembnejše faktorje pri izbiri izvoznega trga na področju trgovine na drobno kulturno podobnost, geografsko bližino in stopnjo razvitosti trgovskega segmenta.

Panogo v zadnjem času zaznamujeta predvsem dva trenda: pojav velikih hipermarketov in internacionalnih trgovskih verig ter hiter razvoj t. i. bio prehrane z različnimi certifikati, ki pričajo o pristnosti in naravnosti izdelkov (Dobson, Clarke, Davies & Waterson, 2001). Velika trgovska podjetja z investicijami v več trgov izjemno dobro izkoriščajo ekonomije obsega. Z dovršenimi transportnimi in logističnimi verigami uspešno ohranjajo učinkovitost na hitro spreminjajočem trgu, kjer je uporabnost izdelkov omejena z rokom trajanja ter izpodrinjajo male trgovce. Največji trije igralci v svetu prehranjevalne industrije, po navedbah revije Fortune v letu 2010, so Wall Mart na prvem mestu, francoski Carrefour na drugem, na tretjem mestu nemški velikan Metro AG in na četrtem mestu britanski Tesco. Vsa štiri podjetja se pojavljajo na seznamu 100 največjih svetovnih podjetji, in sicer na sledečih mestih: Wal – Mart na prvem mestu, Carrefour na 32. mestu, MetroAG na 65. mestu ter Tesco na 61. mestu v letu 2011. Dve podjetji izmed štirih največjih sta prisotni na opazovanih trgih, Wal – Mart ter Tesco nista prisotna v nobeni izmed treh opazovanih držav, medtem ko Carrefour ter Metro AG predstavljata velika igralca na trgih Italije, Avstrije in Hrvaške.

Trgovina na drobno je v zadnjem času, kot ostala področja gospodarstva širom po svetu, doživela velik upad prometa zaradi razvoja globalne krize. Kljub dejstvu, da je prodaja osnovnih živil življenjskega pomena in brez nje končni uporabnik ne more preživeti, je promet v sektorju upadel v dveh izmed preučevanih gospodarstev. Na Sliki 13 je viden padec prometa na področju Italije in Hrvaške ter konstantna rast v Avstriji.

Slika 13: Indeks prometa na drobno v trgovini med leti 2005 in 2012 v izbranih državah



Vir: Eurostat, tabela Wholesale and retail trade turnover and volumes of sales, 2013.

Padec prometa je bil najizrazitejši na Hrvaškem. Okrevanje po letu 2008 je v državi najpočasnejše, kar je razvidno iz gibanja krivulje po letu 2008 v primerjavi z ostalima preučevanima gospodarstvoma. Prav nasprotno pa je okrevanje v Italiji že doseglo ravni prometa pred krizo in že raste pozitivno.

V nadaljevanju je analizirana industrijska panoga na posameznem potencialnem trgu in konkurenti izbranemu izdelku na posameznem trgu.

5.2.1 Analiza panožnega okolja na Hrvaškem

Hrvaški trg je bil po propadu socialističnega sistema izjemno zanimiv za tuje vlagatelje, ki so z direktnimi tujimi naložbami v prvih letih močno spodbudili razvoj več gospodarskih sektorjev, med drugim tudi trgovine na drobno (Reardon & Swinnen, 2004). Kot eden izmed bolje poznanih trgov bivše Jugoslovanske regije je bil od nekdanj privlačen izziv in cilj slovenskih podjetij. Zaradi bližine in podobnih kulturnih značilnosti, se slovenska podjetja že tradicionalno odločajo za vstop na hrvaški trg kot prvi korak v procesu internacionalizacije.

Trgovina na drobno je v zadnjem času, kjer je skupna značilnost vseh gospodarskih sektorjev upad zaradi globalne gospodarske krize, doživela veliko zmanjšanje pretoka prometa. Podjetje Sitik d. o. o. kot potencialnega partnerja posredno vidi v velikih trgovskih verigah, ki že razpolagajo z razvejano prodajno mrežo. Porast v prodaji v hipermarketih potrjuje dejstvo, da večina končnih kupcev svoje tedenske živilske nakupe opravlja v velikih trgovskih centrih (Knego, 2005). Rezultati raziskave avtorjev Radman, Blašković in Juračak (2005) nam povedo, da 59 % prebivalcev v prestolnici kupuje jabolčni kis v supermarketih, kar trgovske verige uvršča med najbolj obetavne prodajne kanale. Izvozni artikel podjetja je jabolčni kis, za katerega v nadaljevanju sledi analiza tržne niše in največjih konkurentov na hrvaškem tržišču.

5.2.1.1 Razvoj hrvaške trgovine na drobno

Razvoj hrvaškega trga je bil v veliki meri vezan na razvoj enotnega trga Jugoslavije (1945-1990), katerega glavna značilnost je bil socialistično voden sistem gospodarstva. Zaradi stabilnega gospodarstva, ki je uspevalo predvsem na račun izjemno dobro razvitega turističnega sektorja, je na Hrvaškem doživel izjemen razcvet srednji razred prebivalstva, ki si je lahko privoščilo specifične nakupovalne navade – uvoz tujih dobrin in nakupovanje v tujini (Italija, Avstrija). To sta le dve izmed karakteristik tega nakupovalnega segmenta, ki krojita nakupne navade že od šestdesetih let (Royal Danish Embassy Zagreb, 2007). Prav tako je na kupce vplivala bližina razvitega zahodnega evropskega trga, ki je omogočila višje standarde in zahteve končnih uporabnikov, saj so bili visoko kvalitetni izdelki na voljo le nekaj ur vožnje od domačega trga.

Po vojni se je začel proces tranzicije iz centraliziranega v tržno gospodarstvo, ki si je opomoglo šele po letu 2000, ko so na trg prvič začeli vstopati večji tuji vlagatelji. Avtorici Brčić-Stipčević in Renko (2004) proces tranzicije razdelita v dve fazi:

- I. faza (1990-1998): značilna velika razdrobljenost trgovine na drobno, nizka konkurenčnost med obstoječimi trgovci, visoka stopnja sive ekonomije ter kupovanja izven meja matične države.
- II. faza (po letu 1998): visoka koncentracija maloprodaje, vstop tujih trgovskih verig, povezovanje domačih trgovcev in distributerjev ter internacionalizacija.

Vstop večjih in močnejših tujih akterjev na trg po letu 1998, skupaj s procesoma privatizacije in liberalizacije, je povzročil propad nekaterih manjših domačih trgovcev ter večjo konkurenčnost sektorja. Da bi preostali domači trgovci preživel in uspeli, so se bili primorani vključiti v obstoječe internacionalne verige trgovcev na drobno. Modernizirani partnerji iz tujih trgov so s seboj prinesli tudi razmeroma nove koncepte poslovanja, kot na primer koncept oskrbovalnih verig ter distribucijskih sistemov. Kljub temu večji domači trgovci še vedno ne zaupajo tovrstnim orodjem. Knego (2005) opaža, da so združevanja v mednarodne distribucijske sisteme na Hrvaškem še vedno redka, kar niža nivo konkurenčnosti in onemogoča podjetjem, da bi izkoristila potencial, ki jih tovrstna združenja ponujajo. V prihodnosti je nujna večja in bolj organizirana povezava domačih trgovskih verig v tovrstne mreže, kar bo izboljšalo njihovo pogajalsko in cenovno vlogo na domačem trgu proti konkurentom tujih gospodarstev.

Razmere v sektorju trgovine na drobno ureja Zakon o trgovinski konkurenci (hr. *Zakon o zaščiti tržišnog natjecanja*), ki nadzoruje konkurenco na trgu in omogoča lažji vstop tujih podjetij na trg. Kot nova polnopravna članica EU je morala Republika Hrvaška poenotiti svoj zakonski okvir po zahtevah evropskih standardov, kar bo le še olajšalo vstop tujih podjetij na trg in s tem večjo konkurenčnost hrvaške trgovine na drobno. Seveda bodo s tem domači trgovci bolj izpostavljeni tveganjem povezanim s konkurenco in nižanjem

marž za vzdrževanje tržnega deleža ter zvestobe kupcev, kar bi lahko vodilo v propad novih domačih podjetij.

5.2.1.2 Osrednja trgovska podjetja na hrvaškem trgu

Kot omenjeno v predhodnih odstavkih je trgovina na drobno po vojni na Balkanu doživela razcvet. Neizkoriščen trg je privabljal velike mednarodne verige trgovcev, ki so želeli izkoristiti potencial novo osvobojenega tržnega gospodarstva. Domače trgovske verige, ki so vzdržale pritiske konkurence iz tujine in so še vedno prisotne ter izjemno konkurenčne na domačem trgu, so Konzum (1957), Plodine (1993), Getro (1989), Diona (1985), KTC (1993), ter druge manjše verige. Med večja vstopna podjetja štejemo nizozemski Spar (vstop na hrvaški trg leta 2005), nemške Metro, Kaufland (obe verigi vstopili leta 2001) ter Lidl (vstop leta 2006), avstrijska Billa, ki je del skupine REWE (1999), ter slovenski Mercator (2000). Po podatkih podjetja GfK za raziskave tržišča so v preteklem letu (2011) nekatera izmed podjetij izdatno okrepila svoj položaj, medtem ko so druga svoj tržni delež izgubila. Največjo rast tržnega deleža je zabeležila veriga Spar/Interspar, in sicer so v letu 2011 v primerjavi z letom 2010 povečali svoj delež za 30 %. Prirast tržnega deleža so beležili tudi v verigah Lidl in Kaufland (15 %), ter domači trgovci Konzum, Plodine in Diona. Tržni deleži podjetij Mercator – H, Getro, Billa, Metro in KTC so v letu 2011 v primerjavi z letom 2010 upadli (GfK, 2012). Še vedno ostaja vodilni trgovec na hrvaškem tržišču Konzum s tržnim deležem okrog 30 %, ki mu sledijo Plodine, Mercator H, Kaufland, Billa ter Getro, Lidl ter Spar. Omenjene trgovske verige skupaj obvladujejo 73 % celotnega tržišča.

Med tuje vlagatelje spadajo tudi slovenska trgovska podjetja. Po letu 1990 je skoraj polovica (45 %) slovenskih naložb v hrvaško gospodarstvo zavzemalo naložbe v trgovinske obrate, med katerimi je bilo največ sredstev namenjenih izboljšanju prodajne mreže (Prašnikar, Cirman & Domadenik, 2001). Vstop slovenskih podjetij na hrvaški trg se je odvijal v dveh valovih. Prvi val predstavlja obdobje po osamosvojitvi Republike Slovenije, ko so podjetja začela oblikovati trgovsko mrežo. Drugi val pa se je začel po letu 1999, ko so največja slovenska podjetja začela s sistematično vstopno strategijo na jugovzhodne trge (Božič, 2011). Vstop podjetij je večinoma potekal z ustanovitvijo podjetja na ciljnem trgu in rastjo s prevzemi že obstoječih domačih podjetij. Primer tovrstnega vstopa slovenskega podjetja na hrvaški trg je ustanovitev prve poslovalnice Mercator Hrvatska v Puli leta 2000.

5.2.1.3 Analiza konkurenčnih blagovnih znamk

Po kulturi nam najbližji trg – Hrvaška zaradi svojih visokih stopenj etnocentrizma in nacionalizma ter hkrati velikosti in vedno slabše gospodarske blaginje predstavlja svojevrsten izziv. Največja in najpomembnejša trgovca na hrvaškem prehrabnem trgu sta domači podjetji Konzum in Plodine, kjer so police s kisi in drugimi dodatki za pripravo solat dobro založene.

Veriga Plodine – V poslovalnicah verige Plodine sta že ob prvem pogledu na police največja konkurenta blagovni znamki Zvijezda in Kisko, sledijo jima blagovne znamke Segestica ter Mautner. Po pričakovanih prednjačijo hrvaški proizvajalci kisa, ki ponujajo različne vrste – alkoholni kis, jabolčni kis, vinski kis in druge.

Proizvajalec Zvijezda d. d. z začetki že v letu 1916 ponuja najrazličnejši nabor proizvodov skozi različne blagovne znamke, med katerimi je tudi Zvijezda Ocat (*ocat* slo. kis). Na policah v verigi Plodine je kupcu na izbiro več različnih vrst kisa. Litrska plastenka jabolčnega kisa proizvajalca Zvijezda v verigi Plodine stane 11,99 HRK oziroma 1,58 EUR. Proizvajalec blagovne znamke Kisko ohranja tradicijo proizvodnje kisa že več kot 80 let in ponuja širok izbor različnih vrst kisa – vinski, jabolčni in alkoholni, poleg tega pa še kise z dodatki – jabolčni kis z medom in z zelišči. Cena litrske embalaže najbližjega substituta – jabolčnega kisa je na trgovski polici v verigi Plodine 12,99 HRK oziroma 1,72 EUR. Blagovna znamka Kisko je v letu 2013/2014 prejela nagrado QUDAL – QQuality meDAL 2013/2014 kot najkvalitetnejši proizvod na trgu po mnenju kupcev. Blagovna znamka kisov »Segestica« spada pod okrilje skupine TITA, ki vključuje več različnih velikih podjetij, predvsem s področja čiščenja ter alkoholnih pijač in kisa. Skozi dolgo zgodovino obratovanja, v kateri je zamenjala več lastnikov, ohranja proizvodnjo kvalitetnega jabolčnega, vinskega in alkoholnega kisa. V primerjavi s prejšnjima konkurentoma so izdelki »Segestica« na polici cenejši, z izjemo jabolčnega kisa. Za liter jabolčnega kisa mora kupec odšteti 11,99 HRK oziroma 1,58 EUR. Avstrijski proizvajalec Mautner je prisoten tudi na Hrvaškem. Steklenica jabolčnega kisa v Plodinah stane 38,99 HRK oziroma 5,15 EUR, kar ga uvršča med najdražje izdelke na polici.

Veriga Konzum – Veriga Konzum predstavlja največjega trgovca na hrvaškem tržišču. Primerno svojemu statusu največjega trgovca ponuja svojim kupec širok spekter različnih izdelkov za pripravo solat, vendar so prisotni na policah v verigi Konzum večinoma isti proizvajalci kot v verigi Plodine.

Največji delež prodajnega prostora zavzema blagovna znamka Kisko, kar ponovno priča o njihovi velikosti in nevarnosti kot konkurentu na tržišču. Vrste kisa, ki ga ponujajo pod omenjeno blagovno znamko, so enake kot v Plodinah – jabolčni, alkoholni ter vinski kis. Cena za litrsko pakiranje jabolčnega kisa Kisko je na polici v verigi Konzum 12,99 HRK oziroma 1,72 EUR, enako kot v verigi Plodine. Sledijo mu izdelki proizvajalca Zvijezda z enakim naborom izdelkov kot v verigi Plodine. Cena za liter jabolčnega kisa v Konzumu pa je nižja kot v Plodinah, in sicer 10,99 HRK oziroma 1,45 EUR. Prav tako je na policah opazen proizvajalec Mautner s podobnim naborom izdelkov ter visoko ceno, ki pa je ponovno rahlo nižja kot v verigi Plodine.

5.2.1.4 Ocena trga

Kot je razvidno iz prejšnjih odstavkov, je področje prodaje kisa dobro razvito in lahko na tržišču najdemo veliko različnih produktov različnih proizvajalcev. Za namen strategije

prodaje jabolčnega kisa se lahko opremo na analizo nakupnega vedenja in uporabe prebivalcev Zagreba pri nakupu jabolčnega kisa. Avtorji Radman, Blašković in Juračak (2005) so v svoji raziskavi ugotovili, da skoraj 70 % vprašanih hrvaških kupcev uporablja jabolčni kis v vsakodnevnem življenju za pripravo solat, 54 % pa kupuje jabolčni kis vsak mesec. Ko se kupci odločajo za nakup jabolčnega kisa, jim je izmed izbranih karakteristik najpomembnejši okus ter vonj kisa – 66 % vprašanih je opredelilo omenjene lastnosti kot odločilne pri nakupu. Višina cene za litrsko pakiranje jabolčnega kisa ni med najpomembnejšimi lastnostmi – kar 85 % vprašanih bi bilo za omenjeno količino pripravljenih odšteti 15 HRK oziroma 1,97 EUR. Demografske značilnosti prebivalstva vplivajo na nakupno odločitev predvsem v smislu starostnih skupin, spol in izobrazba sta zanemarljiva (Radman et al., 2005). Kupci, ki kupujejo kis enkrat mesečno, so v povprečju stari 39 let. Pogosteje kupujejo kis ljudje iz ruralnih območji. Na podlagi rezultatov, pridobljenih z raziskavo, so avtorji ocenili, da je povpraševanje po jabolčnem kisu na tržišču veliko in je tržna niša zanimiva za nove produkte.

5.2.2 Analiza panožnega okolja v Avstriji

Kot del širšega zahodnoevropskega tržišča predstavlja avstrijsko tržišče enega izmed najbolj razvitih svetovnih trgov. Konkurenca med trgovci je izjemna, kar za dobavitelja prehranskih izdelkov pomeni izjemno težke pogoje vstopa na police v trgovskih poslovalnicah. Pogajalska moč partnerjev – trgovcev je velika, kar pomeni močne pritiske na dobaviteljeve cene izdelkov. Njihova premoč nad dobavitelji izvira iz razvejane mreže poslovalnic in upravljanja s prostorom na prodajnih policah, za katerega zaračunavajo različne pristojbine in cene (Dobson, Waterson & Davies, 2003).

Na zahodnih razvitih trgih je prišlo do korenitih sprememb v oskrbovalni verigi. V preteklosti so proizvajalci oziroma dobavitelji narekovali potek distribucije dobrin z razvojem znamk in prodajo na policah trgovcev. V današnjem času se je ta vloga prenesla na trgovce na veliko in malo, ki z upravljanjem mreže distribucije ter oddajanjem prodajnega prostora krojijo kanale do končnih uporabnikov (Bell, Davies & Howard, 1997).

V sektorju obratuje približno 74.000 podjetij, kar ga uvršča med največji sektor avstrijskega gospodarstva. Poleg tega je trgovina na drobno v Avstriji eden izmed večjih zaposlovalcev na Avstrijskem. Po podatkih avstrijskega statističnega urada (2012) je v letu 2010 sektor zaposloval 615.000 ljudi, kar pomeni 14,5 % aktivnega prebivalstva. Obrat prometa v sektorju je naraščal kljub globalni gospodarski krizi, kar je razvidno iz Slike 13 na začetku poglavja. Razvoj različnih oblik poslovalnice je prispeval k večji diverzifikaciji in zasičenosti trga. V porastu je število največji oblik trgovskih poslovalnic, t. j. hipermarketov. Kljub temu ostajajo najširši segment poslovalnic trgovski obrati med 400 in 999 m². Število poslovalnic in promet rasteta obratno sorazmerno – medtem ko je promet iz leta v leto kljub gospodarski krizi manjši, se število poslovalnic povečuje (Hoffmann & Schnedlitz, 2008).

Prevladujoč trend na področju trgovine na drobno je pojavnost velikih hipermarketov in nakupovalnih središč, kar povzroča propad malih trgovcev. Razdrobljenost malih trgovcev je eden izmed glavnih razlogov njihove neučinkovitosti, zaradi katere so lahka tarča velikih ter učinkovitih trgovskih verig (Samiee, 1995). Skupaj z novimi nakupnimi navadami potrošnikov ter demografskimi dejavniki so trgovska podjetja prisiljena v bolj učinkovito poslovanje in zniževanje stroškov ter večjo konkurenčnost na širšem trgu. Doseganje nižjih cen in večje razpršenosti prodajnega asortimana je spodbudilo razvoj lastnih blagovnih znamk, ki vedno bolj ogrožajo samostojne blagovne znamke proizvajalcev. Ti so pogosto pod pritiskom velikih trgovcev, ki želijo njihov lastni proizvod prodati pod svojo trgovsko znamko (Dölle, 2001).

5.2.2.1 Razvoj avstrijske trgovine na drobno

Kot del centralnega dela EU se je avstrijska trgovina na drobno razvijala v skladu s trendi, ki so upravljali celotno gospodarstvo Srednje Evrope. Močna urbanizacija v 19. stoletju je zamajala temelje trgovske dejavnosti, saj se je le-ta začela v veliki meri koncentrirati v urbanih mestnih naseljih (Schnedlitz, 2003).

Avstrijsko gospodarstvo je bilo zgodovinsko močno zaznamovano z obema svetovnima vojnoma. Ob začetku prve svetovne vojne je bilo avstrijsko gospodarstvo del evropske velesile Avstro-Ogrske, ob koncu pa se je država razdelila in razpadla na dve manjši enoti. Republika Avstrija je kljub razpadu razpolagala z dobro razvito trgovsko dejavnostjo, ki je bila v rokah mogočnih privatnih podjetij tistega časa. Uveljavljene trgovske verige, kot na primer Meinl, Palmers ter Kastner & Öhler, so po prvi svetovni vojni postavile temelje za Avstrijsko trgovsko združenje (nem. *Handelsverband*). Po prvih znakih okrevanja je državo prizadela druga svetovna vojna, ki je ponovno sesula gospodarski sistem. Leta 1938 je bila Avstrija priključena Nemčiji, kar je bil prvi korak k velikem nazadovanju trgovske dejavnosti. Zakonodaja je močno posegla v dejavnost s ščitenjem nemških trgovskih podjetij, prepovedjo prodaje živil iz tujih trgov ter prepovedjo ustanavljanja novih trgovskih obratov (Schnedlitz, 2003). Po vojni, ki je močno prizadela celotno gospodarstvo, so se nekdanji uspešni posamezniki vrnili na območje Avstrije ter ponovno vzpostavili mrežo trgovskih poslovalnic. Eden izmed njih je bil Julius Mainl III, ki je po vrnitvi iz Anglije do leta 1945 razvil mrežo več kot 300 poslovalnic širom avstrijskega teritorija. Hitro okrevanje v panogi je spodbudilo tuje vlagatelje za vstop na trg. Leta 1955 je odprlo svojo prvo poslovalnico nizozemsko podjetje Spar, nemško trgovsko podjetje Aldi pa je s prevzemom verige Hofer vstopilo na Avstrijski trg in nadaljevalo poslovanje pod tem imenom. Nemška skupina REWE je s prevzemi avstrijskih podjetij Billa in verige Julius Meinl vstopila na trg, kjer je še danes eden izmed večjih »igralcev« na trgu (Hoffmann & Schnedlitz, 2008).

5.2.2.2 Osrednja trgovska podjetja na avstrijskem trgu

Na izjemno konkurenčnem trgu Avstrije je število trgovskih verig izjemno veliko. V zadnjem času prednjačijo predvsem velike mednarodne trgovske verige, ki s prevzemi širijo svoj tržni delež. Tržišče je visoko koncentrirano, koncentracija pa se še povečuje (Hoffmann & Schnedlitz, 2008). Najpomembnejša veriga na trgu je avstrijska veja nemške skupine REWE, sledijo ji Spar, Hofer ter drugi manjši trgovci. V Tabeli 5 so naštetni vsi večji ključni »igralci« v trgovini na drobno.

Tabela 5: Večji partnerji na tržišču Avstrije in njihovi tržni deleži

Trgovska Veriga	Znamka Hipermarketov	Znamka Supermarketov	Neodvisni Prodajalci	Diskontna Znamka	Število Poslovalnic	Tržni Delež
REWE Group Austria	Merkur	Billa	Sutterlüty	Penny	1,388	30.0%
Spar	Interspar, Euro-spar, Maximarkt	Eurospar, Spar	Spar		1,421	27.7%
Hofer				Hofer	410	19.7%
Adeg	Magnet	Adeg Aktiv, Adeg	Adeg Aktiv, Adeg		693	5.5%
ZEV Markant	Tabor, Pro-Kaufland, Welas	Nah & Frisch, Unimarkt	Nah & Frisch		966	5.3%
Zielpunkt		Zielpunkt		Plus	365	4.5%
Lidl				Lidl	168	3.2%

Vir: M. König, Y. Simon, E. Terrasse & S. Kijewski, 2008; Rewe/Adeg - Food for thought - Austrian markets for daily consumer goods, 2013.

Kot je razvidno iz tabele 5, ima po podatkih agencije Nielsen (2008) največji tržni delež na trgu REWE Group Avstrija, ki obsega vse vrste nakupih kanalov – hipermarkete, supermarkete, manjše neodvisne prodajalne in diskontno prodajo. Sledi mu nizozemska trgovska veriga Spar s 27,7 % deležem, ki ga predstavljajo s svojo mrežo Interspar ter Spar poslovalnic. Skupaj največji verigi predstavljata več kot polovični tržni delež vseh trgovskih podjetij na drobno (57,7 %). Na tretjem mestu najdemo podjetje Hofer, ki samo z diskontno prodajo obsega 19,7 % tržni delež s svojimi 410 poslovalnicami. Glede na malo število poslovalnic v primerjavi z bolj diverzificiranimi verigami (na primer ZEV in Markant) je uspešnost tega podjetja na avstrijskem trgu zavirljiva. Leta 2009 je skupina REWE prevzela večinski delež v verigi Adeg in s tem povečala svoj tržni delež ter okrepila status največjega trgovca na drobno v državi.

5.2.2.3 Analiza konkurenčnih blagovnih znamk

Avstrijski trg predstavlja sredino med tremi izbranimi končnimi trgi. Če želi podjetje vstopiti na trg dobro pripravljeno, je poznavanje konkurentov eno izmed ključnih znanj, ki bo močno olajšalo vstop ter omililo marsikatero tveganje pri prvih korakih na končnem trgu. Rezultati analize, pridobljeni s preučitvijo dejanskega stanja na tržišču ob obisku trgovin verige Billa (skupina Rewe Group Austria) ter Eurospar (skupina Spar), ki

predstavljata tudi optimalna poslovna partnerja ob morebitnem vstopu na trg Avstrije, so opisani v sledečih podpoglavjih.

Veriga Billa – Na oddelku kisov v poslovalnicah trgovine Billa najdemo precejšen izbor različnih izdelkov. Na prvi pogled se med seboj razlikujejo predvsem glede na vrsto kisa, kjer najdemo vse predstavnike prej opisanih kategorij: vinski kis, balzamični kis in jabolčni kis, ter različne izpeljanke z dodatki. V raziskavi je poudarek na ponudnikih jabolčnega kisa.

Na policah večino prostora zavzema kis proizvajalca Mautner Markof. Podjetje s sedežem na Dunaju proizvaja svojo značilno mešanico kisa, sestavljeno iz vinskega kisa, alkoholnega kisa in jabolčnega soka že od leta 1927. Na policah poslovalnic najdemu tudi 100 % jabolčni kis s 5 % kislostjo. Cena za litrsko steklenico navadnega jabolčnega kisa Mautner je 1,89 EUR. Podjetje Mautner Markof je vodilni proizvajalec na avstrijskem trgu z 36 % tržnim deležem (Mautner Markof, 2013) ter z zelo visoko prepoznavnostjo blagovne znamke. Poleg vodilne znamke so na policah tudi izdelki, prepoznavni pod blagovno znamko »Clever« – trgovska blagovna znamka, na voljo ekskluzivno v poslovalnicah Billa ter Adeg. Pod omenjeno trgovsko znamko se prodaja širok nabor izdelkov široke potrošnje po izrazito nizkih cenah. Jabolčni kis »Clever« s 5 % kislostjo na policah verige Billa stane 0,79 EUR. Na embalaži je manjši logotip akcije Kvaliteta iz Avstrije (nem. »*Qualität aus Österreich*«).

Veriga Spar – Izbira različnih vrst kisov je primerljiva s konkurenčno trgovsko verigo, kjer lahko kupci izbirajo med različnimi vrstami kisa, opisanimi v predhodnih poglavjih.

Podobno kot v poslovalnicah Billa so tudi na policah verige Spar oziroma Eurospar prisotni enaki konkurenti. Kis jabolčni kis Mautner Markof v litrski steklenici na policah trgovine Eurospar stane 1,79 EUR, kar je ugodneje kot na polici verige Billa. Poleg že poznanega proizvajalca je tudi v Sparu prisotna trgovska blagovna znamka jabolčnega kisa, ki ponuja podoben izdelek po ugodnejši ceni. Jabolčni kis »Spar« v litrski steklenici je na voljo za 1,29 EUR. Na embalaži je jasno viden logotip Kvaliteta iz Avstrije (nem. »*Qualität aus Österreich*«).

5.2.3 Analiza panožnega okolja v Italiji

Globalni trendi na področju prehrane in nakupnega vedenja končnega uporabnika so zaznamovali tudi trgovino na drobno v Italiji. Kot del zahodno evropskega tržišča so glavne karakteristike v zadnjih letih razvoja pojav velikih hipermarketov, vstop tujih podjetij s prevzemi ter prehod k biološko pridelani hrani (Peta, 2008). Italija je nehomogena država, v kateri se odražajo velike razlike med kupci glede na geografsko lokacijo. Nakupne navade in struktura najbolj prodajanih živil se razlikujejo med južno, srednjo ter severno Italijo.

Trend rasti sektorja je v porastu, kar dokazujejo podatki Eurostata (Eurostat, 2012). Med leti 1998 ter 2006 je bilo v Italiji na novoustanovljenih 87 tisoč trgovskih podjetij na drobno, vendar je bilo od teh ukinjenih kar 27 tisoč enot. Pepe (2003) razlaga trend velikega števila novoustanovljenih podjetij in njihovo kratko življenjsko dobo kot enega izmed razlogov za razvoj dveh fenomenov: (1) konsolidacije ter (2) specializacije podjetij v regiji. Velika podjetja se združujejo in širijo svoje verige trgovin na drobno s splošno prehrano, po drugi strani pa je v izjemnem porastu število trgovin, ki se specializirajo v biološko pridelano hrano ter prehrano. V skladu s specializacijo trgovin na drobno je velikost trgovskih podjetij na drobno v Italiji majhna – več kot polovica obstoječih podjetij spada v skupino mikro in malih podjetij, ki je definirana s številom zaposlenih, ki ne presega 19 ljudi. Velike verige trgovskih podjetij so v letu 2007 zaposlovale v povprečju 177 ljudi (Eurostat, 2012).

Organizacija tržišča je zaradi razdrobljenosti in velikega števila malih podjetij kompleksna. Pojavljajo se združenja trgovcev, dobaviteljev in končnih uporabnikov, ki so vezana na določeno geografsko območje in so v veliki meri samostojna. Tudi organizacija velikih trgovskih podjetij temelji na tovrstnem sistemu, z razliko odgovornosti skupnemu upravnemu organu (Viviano, Gigio, Ciapanna, Coin, Colonna, Lagna & Santioni, 2012).

V zadnjem času so nakupno vedenje in razvoj panoge narekovali, poleg finančnih, tudi socio-demografski trendi. Peta (2008) uvršča med najpomembnejše dejavnike sprememb na področju trgovine na drobno naslednje faktorje: (1) staranje prebivalstva, (2) manjšanje družin ter (3) multietničnosti, (4) pojav novih življenjskih stilov – samski ljudje, hiter življenjski ritem, (5) večje zahteve po visokokvalitetnih izdelkih ter (6) večanje porabe za prehranjevanje v restavracijah. Vsak izmed naštetih faktorjev oblikuje povpraševanje po prehranskih izdelkih in prispeva k veliki spremenljivosti ter odzivnosti trgovine na drobno. Prilagajanje prodajnega programa potrebam kupcev je ena izmed glavnih problematik podjetij, ki želijo doseči optimalno ravnotežje med standardizacijo izdelkov ter adaptacijo za lokalni trg.

5.2.3.1 Razvoj italijanske trgovine na drobno

Razvoj italijanske trgovine na drobno je bil, podobno kot v primeru Avstije, močno vezan na zgodovinska dogajanja znotraj teritorija Evrope. V grobem lahko modernejše obdobje italijanske živilske industrije razdelimo na tri faze (Chiapparino, 1998):

- Obdobje po združitvi Italije (18. stoletje): obdobje počasnega razvoja in zaostalosti italijanskega gospodarstva, prevladuje poljedelska dejavnost, specializacija razvita le v najbolj naprednih provincah (Emilia Romagna in Lombardia). Trgovska dejavnost razvita le v mestih, v obliki malih zasebnih trgovin.
- Industrializacija Italije (19. stoletje): razvoj modernih podjetij, predvsem na področju obdelave žit (Barilla). Med obema vojnama ni večjih sprememb, ponudba vezana na

domače povpraševanje, vendar se kažejo prvi koraki proti internacionalizaciji poslovanja nekaterih večjih podjetij v državi.

- Ekonomski »boom« (20. stoletje): razvoj novih izdelkov, popoln zagon industrializacije v regiji. Karakteristike razvoja so specializacija proizvodnje, reorganizacija podjetij ter koncentracija dejavnosti. Beleži se velik porast števila malih in srednjih podjetij. Veliko vlogo igra država, ki zakupi deleže v velikih podjetjih, s čimer uravnava vstop tujih podjetij na tržišče.

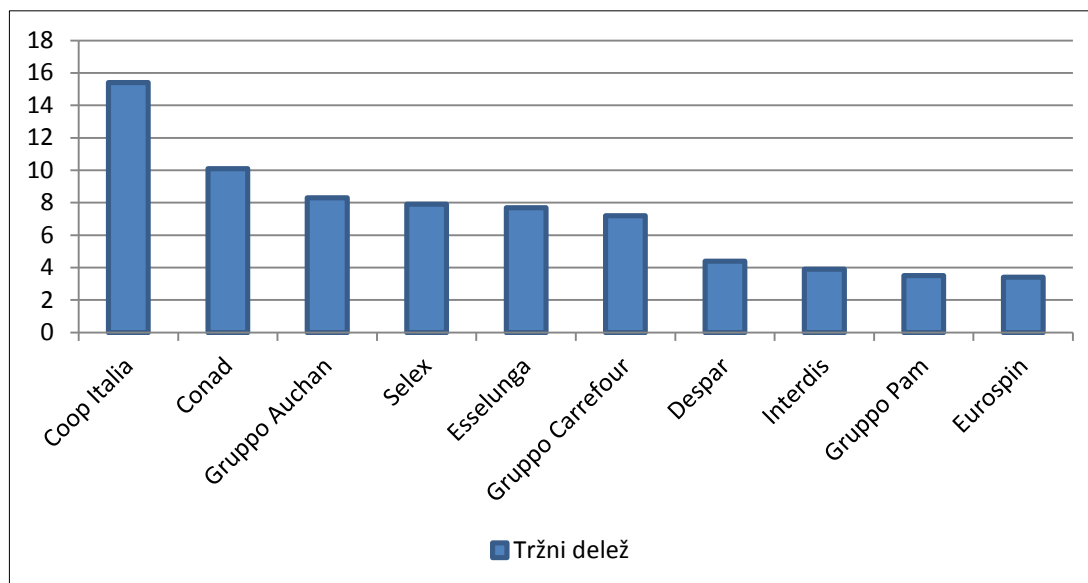
Kljub poizkusom reorganizacije italijanska podjetja ne uspejo dosegati konkurenčnosti tujih podjetij. Tako na živilskem trgu pridobijo moč tuja podjetja (Unilever, Nestlé, BSN in Kraft). Poleg podjetij v proizvodnji živil zaznamujejo obdobje tudi vstopi tujih velikih trgovcev.

5.2.3.2 Osrednja trgovska podjetja na italijanskem trgu

Trgovska podjetja na področju Italije so večinoma domačega izvora, kar je skladno z ugotovitvijo, da italijanski kupci zaupajo domačim proizvajalcem in prodajalcem v največji meri. Veliko število mikro in malih podjetij priča o razdrobljenosti trga, vendar se položaj velikih trgovskih verig krepi. Spreminjanje nakupnih navad in življenjskega stila končnih uporabnikov vodi v pojavljanje velikih nakupovalnih središč ter živilskih hipermarketov. V letu 2005 je bilo 63,7 % prometa na drobno opravljenega v velikih hiper ter supermarketih, kar 15 % pa v tradicionalnih živilskih prodajalnah. V preteklem letu so velike trgovske verige okrepile prodajo v hiper ter supermarketih. V letu 2010 je bilo 70 % prometa v trgovini na drobno ustvarjenega v velikih hiper ter supermarketih, medtem ko je delež prometa v tradicionalnih živilskih prodajalnah upadel (Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare, 2005).

Na Sliki 16 so grafično prikazani tržni deleži desetih največjih trgovskih podjetji na območju Italije v letu 2010.

Slika 14: Tržni deleži največjih trgovskih podjetij v Italiji v letu 2010



Vir: Federdistribuzione, slika Italia - gruppi della distribuzione alimentare, 2013.

Kot je razvidno iz podatkov agencije AC Nielsen na Sliki 14, ima največji tržni delež v državi podjetje Coop Italia (15,4 %), sledi mu veriga Conad (11,1 %). Obe podjetji predstavljata tudi največja trgovca z italijanskimi koreninami – *Cooperativa di Consumatori* (v nadaljevanju Coop) je bil ustanovljen leta 1955, *Consorzio Nazionale Dettaglianti* (v nadaljevanju Conad) pa v Bologni leta 1962. Gruppo Auchan je veja francoskega trgovskega podjetja Auchan, ki je prisotna v 13 državah v Zahodni in Vzhodni Evropi ter Aziji. Na italijanski trg je vstopila leta 1989 in danes uspešno posluje s 56 hipemarketi. Podjetji Selex in Esselunga spadata med domače trgovce. Prva veriga je bila ustanovljena leta 1964 kot združenje italijanskih grosistov, ki se je kasneje razvila v samostojno verigo prodajaln, drugo podjetje pa je bilo že od ustanovitve leta 1957 organizirano kot trgovec na drobno. Med podjetji izstopata še dve tuji verigi, in sicer Carrefour in Despar. Carrefour je veja francoskega trgovca, ki je odprl prvo poslovalnico na italijanskem trgu leta 1961, drugi pa veja nizozemskega podjetja Spar. Manjše verige, prisotne na tržišču so še Interdis – združenje več podjetij, ki učinkovito nastopa na tržišču z več kot 1.100 poslovalnicami, Skupina Pam, ki je domači trgovec in diskontna veriga Eurospin.

5.2.3.3 Analiza konkurenčnih blagovnih znamk

Italija kot ciljno tržišče predstavlja izjemno velik izziv, saj zaradi svoje velikosti in števila potencialnih kupcev nastopa kot eden največjih tržišč v Evropi. Poleg fizičnih lastnosti je tudi kulturno izjemno razvita, saj prebivalci visoko cenijo domače proizvode in se redkeje odločajo za nakup izdelkov tuje proizvodnje.

Na policah italijanskih prehrablenih trgovin lahko najdemo izjemno širok nabor izdelkov za pripravo solat. Italija je kot proizvajalka balzamičnega kisa svetovni standard za kvaliteto in neoporočenost. Poleg balzamičnega je na tržišču močno prisoten tudi vinski kis, tako iz belega kot rdečega grozdja. Manjši del ponudbe pa je namenjen jabolčnemu kisu. Z izjemo ostalih vrst se pri jabolčnem kisu prodajalci in proizvajalci pogosto obračajo k tujim podjetjem, predvsem avstrijskim.

Tudi na področju kisov in ostalih pripravkov za pripravo solat prednjačijo domači proizvajalci. Največja domača trgovca, Coop Italia in Conad, zavzemata največja tržna deleža v državi in sta primerna za opazovalno študijo konkurentov na prodajnih policah.

Veriga Coop – Največji trgovec v Italiji, veriga Coop Italia, posluje v državi s 1.474 poslovalnicami in zavzema 18.6 % tržni delež (spletne strani podjetja Coop Italia, 2013). Predvidevamo lahko, da trgovec natančno spremlja povpraševanje na tržišču. Njegove prodajne police lahko vzamemo za pokazatelje dejanskega stanja povpraševanje in ponudbe na trgu.

Največ prostora na prodajni polici zavzema domači proizvajalec in globalno prisotno podjetje Ponti. Z zgodnjimi začetki v letih 1867 in z bogato tradicijo proizvodnje različnih vrst kisa, predvsem balzamičnega, predstavlja izjemno močno konkurenco na trgu. Jabolčni kis, prodajan pod blagovno znamko Ponti, pa ni proizvod matičnega podjetja, saj ga kupujejo pri nemškem proizvajalcu Carl Kühne KG iz Hamburga. Cena pollitrške steklenice jabolčnega kisa Ponti na trgovski polici znaša 1,55 EUR. Med opaznejšimi proizvodi je tudi jabolčni kis Fiorentini. Fiorentini je italijansko podjetje, ki že od leta 1918 deluje na domačem trgu s širokim naborom različnih prehrablenih izdelkov, med drugim tudi kisom. Jabolčni kis Fiorentini v 0,75l steklenici stane na trgovski polici 2,49 EUR. Italijanski proizvajalec Acetificio Mengazzoli deluje na domačem tržišču od leta 1962 in ponuja širok nabor kisov lastne proizvodnje. Cena pollitrške steklenice kisa na trgovski polici stane 1,25 EUR. Na italijanskem trgu je že vrsto let prisotnen tudi avstrijski Mautner. Pollitrška steklenica jabolčnega kisa stane 2,78 EUR.

Veriga Conad – Trgovska veriga Conad velja za drugega največjega trgovca v Italiji, z 11,1 % tržnim deležem in 2.946 poslovalnicami. Podjetje je sestavljeno iz osmih različnih kooperativ iz celotne Italije: Nordiconad, Conad Centro Nord, Commercianti Indipendenti Associati, Conad del Tirreno, Pac2000A, Conad Adriatico, Sicilconad Mercurio in Conad Sicilia. Podobno kot v konkurenčni verigi so tudi v verigi Conad police s kisi in ostalimi pripravki za solate dobro založene. Tudi v poslovalnicah Conad je večina prostora na prodajni polici namenjena domačemu proizvajalcu Ponti. Pollitrška steklenica jabolčnega kisa blagovne znamke Ponti stane 1,39 EUR. Na polici lahko najdemo tudi izdelke avstrijskega proizvajalca Mautner. Za enako količino jabolčnega kisa Mautner bi morali v trgovini Conad odšteti 2,80 EUR. Poleg ustaljenih izdelkov je na polici tudi kis italijanskega proizvajalca Lucia Maria Melchiori iz pokrajine Trentino, ki se posveča

predvsem proizvodnji raznovrstnih izdelkov iz jabolk, med drugim tudi kisa. Litrška steklenica jabolčne kisa stane v poslovalnici Conad 1,79 EUR.

5.3 SWOT analiza

V predhodnih poglavjih so bili obravnavani predvsem različni dejavniki zunanjega in notranjega okolja podjetja. Združeni obe okolji predstavljata prostor, v katerem je podjetje izpostavljeno različnim vplivom. Notranje okolje predstavlja izziv s prednostmi in slabostmi, zunanje okolje pa podjetju predstavlja vir priložnosti in nevarnosti. SWOT analiza je instrument, s katerim si podjetje pomaga izoblikovati strategijo poslovanja v prihodnosti. S podrobno analizo prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti je osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). V nadaljevanju poglavja je analizirano okolje podjetja s pomočjo omenjenega SWOT analize – preučene so prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti podjetja ob vstopu na izbrane tuje trge.

Pod kategorijo prednosti uvrščamo dejavnike, ki na podjetje vplivajo iz notranjega okolja. V to področje spadajo komparativne prednosti in najmočnejše točke podjetja, ki ga razločujejo od ostalih tekmecev na trgu ter bodo podjetju pomagale pri doseganju zastavljenih strateških ciljev. Prav tako iz notranjega okolja podjetja izvirajo slabosti – dejavniki, na katere mora biti podjetje pozorno, saj predstavljajo nevarnosti in lahko ogrozijo poslovanje podjetja na tujem trgu. Med slabosti uvrščamo prednosti konkurentov na tujem trgu in interne lastnosti podjetja samega. Iz zunanjega okolja podjetja izvirajo priložnosti ter nevarnosti. Prvi sklop dejavnikov predstavlja neizkoriščene izzive, ki jih ponuja okolje s pomočjo katerih bo podjetje pridobilo prednost pred konkurenti na trgu. Hkrati pa je podjetje izpostavljeno nevarnostim – dejavnikom zunanjega okolja, ki lahko ogrozijo podjetje pri doseganju strateških ciljev (Kotler et al., 2012).

Tabela 6: SWOT analiza potencialnega vstopa podjetja Sitik d. o. o. na italijanski, avstrijski in hrvaški trg

Prednosti	Slabosti
HRVAŠKA <ul style="list-style-type: none"> • Izdelek visoke kvalitete • Dobro poznavanje jezika • Dobro poznavanje kulture in področja • Tradicija in dovršena blagovna znamka, ki je drugačna in zanimiva za kupce • Močna blagovna znamka na domačem trgu • Enostaven proizvodni proces • Dobro obvladovanje stroškov 	<ul style="list-style-type: none"> • Neizkušenost na tujih trgih • Velikost podjetja – nizka pogajalska moč

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Strateška lega podjetja – nizki stroški transporta • Fleksibilnost in prilagodljivost podjetja na spremembe 	
AVSTRIJA <ul style="list-style-type: none"> • Enostaven proizvodni proces • Dobro obvladovanje stroškov • Strateška lega podjetja – nizki stroški transporta • Fleksibilnost in prilagodljivost podjetja na spremembe 	<ul style="list-style-type: none"> • Neizkušenost na tujih trgih • Neprepoznavnost blagovne znamke na tujem tržišču • Velikost podjetja – nizka pogajalska moč • Slabo poznavanje jezika zaposlenih • Omejene proizvodne možnosti • Izdelek brez specifičnih certifikatov
ITALIJA <ul style="list-style-type: none"> • Enostaven proizvodni proces • Dobro obvladovanje stroškov • Fleksibilnost in prilagodljivost podjetja na sprememb 	<ul style="list-style-type: none"> • Neizkušenost na tujih trgih • Neprepoznavnost blagovne znamke na tujem tržišču • Velikost podjetja – nizka pogajalska moč • Nezanjanje jezika zaposlenih • Izdelek brez specifičnih certifikatov
Priložnosti	Nevarnosti
HRVAŠKA <ul style="list-style-type: none"> • Ustaljena uporaba izdelka v gospodinjstvih • Zanimanje potrošnikov za blagovno znamko • Promoviranje zdravega načina življenja, predvsem prehrane, ki spodbuja uživanje zelenjave in solat 	<ul style="list-style-type: none"> • Skeptičnost o poreklu izdelka – visoka stopnja etnocentrizma • Pogajalska moč kupcev – trgovskih verig • Nestabilne gospodarske razmere • Devizno tveganje • Dražji izdelek v primerjavi s konkurenti • Šibka kupna moč prebivalstva • Plačilna nedisciplina
AVSTRIJA <ul style="list-style-type: none"> • Stabilnost gospodarstva in blaginja v državi • Pozitivni vidik izdelkov brez dodanih umetnih snovi • Promoviranje zdravega načina življenja, predvsem prehrane, ki 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoka stopnja konkurence • Nizke cene konkurenčnih blagovnih znamk na trgu • Moč konkurentov na trgu • Pogajalska moč kupcev – trgovskih

Nadaljevanje

Prednosti	Slabosti
spodbuja uživanje zelenjave in solat	verig
ITALIJA <ul style="list-style-type: none">• Pozitivni vidik izdelkov brez dodanih umetnih snovi• Velikost trga• Zdrav način življenja – pogosto uživanje solat v vsakdanji prehrani	<ul style="list-style-type: none">• Moč konkurentov na trgu• Visoka stopnja konkurence• Redka uporaba v prehrani• Uveljavljenost substitutov (balzamični, vinski kis)• Skeptičnost o poreklu izdelka• Pogajalska moč kupcev – trgovskih verig• Nepoznana blagovna znamka• Nizke cene konkurenčnih blagovnih znamk na trgu

6 PREDLOG IZHODIŠČNE STRATEGIJE VSTOPA PODJETJA NA IZBRANI TRG

Podjetje Sitik d. o. o. se odloča za prve korake na področju internacionalizacije. S to odločitvijo je povezana predvsem želja po širitvi in odkrivanju novih trgov ter potencialno povečanje dobička, hkrati pa je preveliko izpostavljanje tveganju na tej stopnji nezaželeno. Z analizo treh izbranih trgov in oblik internacionalizacije, je v nadaljevanju poglavja podan predlog procesa internacionalizacije izbranega podjetja.

Glede na analizo zunanjega okolja ter panožno analizo, ocenjujemo vse tri trge kot potencialne ciljne trge, ki ponujajo priložnosti za prodor. Kot najbolj ugodno se je po izvedenih analizah pokazalo tržišče Avstrije, saj uspešno kljubuje krizi, s čimer zagotavlja stabilno gospodarsko okolje ter blaginjo v državi. Avstrijski kupci se nagibajo k etnocentrizmu, vendar jih ta ne ovira pri nakupu tujih proizvodov. Analiza panožnega okolja je pokazala visoko stopnjo konkurence med trgovci na drobno, kjer je drugi največji igralec na trgu veriga Spar, s katero podjetje že dalj časa posluje tudi na domačem trgu in je seznanjeno z načinom poslovanja.

Na prvi stopnji internacionalizacije podjetja Sitik d. o. o. predlagamo vstop na avstrijski trg z neposrednim izvozom blaga ob podpori zastopnikov ali distributerjev. Izbrana oblika ponuja vrsto prednosti, saj proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom izdelkov, vendar je vključen v izvozne aktivnosti. Izjemno široko področje, ki ga je potrebno pokriti, bi podjetju onemogočalo učinkovito komunikacijo s končnim kupcem ter hkratno zalaganje vseh trgovin. Predlagamo vključitev posrednika z izkušnjami na avstrijskem trgu, ki pozna organizacijo in sistem poslovanja trgovin na drobno, hkrati pa govori nemški jezik, ki omogoča hitrejšo in zanesljivejšo komunikacijo. Promocijske aktivnosti bi bile izvedene s sodelovanjem distributerja in proizvajalca, prodajna aktivnost pa bi se zaradi narave panoge prenesla na trgovinske verige. Promocijske aktivnosti so dvodelne –

na eni strani se oglašuje veriga trgovin ter z objavami v svojih katalogih pripomore k oglaševanju izdelka samega. Promocija izdelka pa ostane v rokah proizvajalca in zastopnika na tujem trgu.

Privlačnost hrvaškega trga za vstop slovenskih podjetij upada, saj je miselnost hrvaških kupcev v povezavi s slovenskimi izdelki vedno bolj negativna. Poleg izjemno močnega etnocentrizma ter nacionalizma zaznamuje hrvaški trg tudi občuten vpliv krize in upada blaginje v državi. V analizi širšega okolja Hrvaška v vseh kategorijah zavzema vrednosti, ki so nižje v primerjavi z domačim trgom in obema izbranimi potencialnima trgoma. Tako predlagamo odlog vstopa na hrvaški trg, dokler se percepcija kupcev o slovenskih izdelkih ne izboljša. S članstvom Hrvaške v EU se je tržišče širše odprlo, kar je privedlo do manjšega vpliva etnocentrizma in nacionalizma na področju prehranske industrije.

Italija kot ciljni trg predstavlja izjemno velik izziv, saj zaradi svoje velikosti in visoke stopnje etnocentrizma otežuje vstop malih tujih podjetij na visoko razvit trg prehranske industrije. Glede na stopnjo razvoja matičnega podjetja ocenjujemo Italijo kot trenutno prezahteven trg.

6.1 Strategija ciljnega trženja podjetja Sitik d. o. o. za izbrani trg – Avstrija

Trženjska strategija podjetja v procesu internacionalizacije se začne z analizo in izbiro okolja, v katerega podjetje vstopa, na kateri se lahko v nadaljevanju nadgradi strategija segmentacije, ciljanja ter pozicioniranja izdelka (Konečnik Ruzzier, 2011). Spreminjajoče se in visoko konkurenčno okolje zahteva od podjetij nenehno spremljanje razmer in prilagajanje njihove ponudbe zahtevam ciljnega trga. Ko se podjetje odloči za vstop na tuji trg, mora biti še toliko bolj previdno pri spremljanju dogajanja na ciljnem trgu ter v izbranih segmentih. Poleg ekonomskih dejavnikov na okolje vplivajo tudi specifične kulturne značilnosti posameznih končnih porabnikov, kot je bilo dokazano v prejšnjih poglavjih.

Kot je opisano v predhodnem poglavju predlagamo vstop preko distributerja ali posrednika na trg Avstrije, ki mu v primeru izboljšanja razmer lahko sledi vstop na hrvaški trg. V nadaljevanju je podan pregled in razvoj štirih elementov trženjske strategije: segmentacije, ciljanja, pozicioniranja ter analize trženjskega spleta, ki bodo tvorili končno strategijo trženja podjetja Sitik d. o. o. za izbrani izdelek na ciljnem trgu Avstrije.

6.1.1 Segmentacija in ciljni trg

Mednarodne trge sestavljajo kupci/porabniki – bodisi na medorganizacijskih ali končnih porabniških trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Ciljni trg Avstrije sestavljajo kupci na obeh ravneh. Prvo skupino predstavljajo trgovske verige, ki posredujejo izdelke kupcem preko svojih podružnic in prodajnih enot, drugo skupino pa končni uporabniki na tržišču.

Kot je prikazano v predhodnih poglavjih, imata največji tržni delež v Avstriji skupina REWE in Spar. Sledijo jima predvsem diskontni trgovci, ki pa niso primerni partnerji za vstop na trg, saj s svojo strategijo nizkih cen in diskontne prodaje ne bi pripomogli k razvoju blagovne znamke na ciljnim trgu. Kot potencialna partnerja sta v nadaljevanju poglavja mišljeni podjetji Rewe Group in Spar, saj predstavljata ustrezna partnerja, ki dosejata v svojem sektorju največji delež ciljnega segmenta končnih uporabnikov.

Kupci, ki posegajo po različnih izdelkih na tržišču, si niso enaki, vendar jih lahko s pomočjo postavljenih kriterijev uspešno razdelimo v skupine, ki jih združujejo podobne demografske lastnosti, želje in pričakovanja. Med najpomembnejše dejavnike spadajo: starost, blaginja, izobrazba, dohodek in finančna zmogljivost, pripadnost starostni skupini, vrednote, spol ter družbeni status in življenjski slog (Kotler, 1996). Podjetje je na domačem trgu uspešno vzpostavilo strategijo segmentacije z osredotočanjem na višji srednji razred, ki razpolaga z višjim dohodkom in ceni visoko kakovostne izdelke. Na avstrijskem trgu kupci cenijo enakost, kar lahko znamko približa vsem porabnikom na tržišču in je ni potrebno opisovati kot dražje in primernejše za višji cenovni razred. Segment ljudi, na katerega bi podjetje ciljalo, predstavlja ljudi v zreli dobi, z rednim prihodkom, ki želijo naravne izdelke za zdravo življenje. Ker ljudje na področju Avstrije močno verjamejo v enakovrednost vseh v družbi, se znamka lahko predstavi v vseh segmentih kot kvalitetna in primerna za vse skupine prehranjevalnih navad.

Omenjeni potencialni partnerji na tujem trgu s svojo lastno strategijo segmentacije in ciljanja, kjer se osredotočajo na srednji razred kupcev v smislu finančne blaginje, sovpadajo z vizijo podjetja Sitik d. o. o. V sklopu analize konkurence je razvidno, da obe trgovski verigi v svojih poslovalnicah ponujata največji delež blaga namenjenega srednjemu sloju prebivalstva, ki mu je dodan manjši odstotek prestižnih in dražjih izdelkov ter večji delež izdelkov nižje kakovosti in cene. Večinoma gre za artikle trgovske blagovne znamke. Izdelek je na domačem trgu pozicioniran kot izdelek visoke kvalitete z višjo ceno od konkurenčnih, kar ga približa segmentu višjega srednjega razreda. Podobno strategijo segmentacije bi želelo podjetje ohraniti tudi na avstrijskem trgu in s tem ohraniti ciljni segment z višjimi dohodki, kar pomeni višjo ceno na trgovski polici ter posledično ohranjanje pozitivne podobe blagovne znamke tudi izven meja domačega trga. Avstrijski kupci so brez dvoma kos nalogi, saj je iz PEST analize razvidna stabilna gospodarska rast ter nadpovprečni razpoložljivi dohodek prebivalstva.

6.1.2 Pozicioniranje izdelka

Uspeh vsakega podjetja temelji na pridobitvi konkurenčne prednosti pred tekmeci, ki mu omogoča višjo maržo pri odjemalcih in s tem večji dobiček, zvestobo kupcev, ki se ponovno odločajo za nakup izdelka ter splošno boljšo prepoznavnost v poslovnem svetu. Avtorja Kotler in Armstrong (2012) opisujeta konkurenčno prednost kot prednost pred konkurenti, ki jo podjetje pridobi z večjo dodano vrednostjo za uporabnika, ki izvira iz nižje cene ali drugih koristi, ki opravičujejo višjo ceno. Hkrati opisujeta pozicioniranje kot

snovanje podobe podjetja in izdelka po meri uporabnikov v segmentu tako, da se usidra v njihovo miselnost kot boljši od konkurentov.

Avtorica Konečnik Ruzzier (2011) nam približa pozicioniranje kot postopek, pri katerem za izdelek na trgu zagotovimo jasno, razločevalno in zaželeno mesto glede na konkurenco, pri čemer je pomembno imeti v mislih zastavljeni ciljni segment. Z omenjenim postopkom tako v mislih uporabnikov ciljnega segmenta izdelku zagotovimo sloves boljšega od konkurenčnih produktov glede na lastnosti, ki jih uporabnik išče. Z drugimi besedami – izdelek v mislih uporabnikom pozicioniramo kot večvrednega od svojih substitutov. Postopek pozicioniranja lahko povežemo s poudarjanjem konkurenčnih prednosti izdelka. Z različnimi strategijami poudarjanja pozitivnih lastnosti izdelka, ki uporabniku dodajajo vrednost, izdelek pridobi prednost pred konkurenti. Podjetje lahko svojo prednost pred konkurenti utemelji s poudarjanjem naslednjih lastnosti izdelka: (1) cene, (2) kakovosti, (3) inovacij, (4) višje kakovosti spremljajočih storitev, (5) dodatnih lastnosti in koristih, (6) segmenta porabnikov ter s poudarjanjem (7) posameznega porabnika in njegovih osebnih želja (Konečnik Ruzzier, 2011).

Podjetja morajo ob vstopu na tuji trg nameniti pozornost pozicioniranju v mislih uporabnikov in ne opisovanju lastnosti izdelka, kot ga vidijo sami. Tako pravilen izbor strategije pozicioniranja močno pripomore k uspešnosti izdelka. Uveljavlja se razlikovanje med več različnimi stopnjami pozicioniranja, ki vodi k pravilnejšim postopkom razlikovanja in s tem k natančnejšemu oblikovanju identitete izdelka. Pomembno je razlikovati med tremi stopnjami pozicioniranja, in sicer: (1) želeno pozicioniranje, (2) dejansko pozicioniranje in (3) zaznano pozicioniranje (Fuchs & Diamantopoulos, 2010). Najočitnejša razlika med omenjenimi vrstami je predvsem vidik izdelka – pri želenem pozicioniranju gre za videnje podjetja, pri dejanskem gre za proces sporočanja lastnosti in konkurenčnih prednosti podjetja končnemu uporabniku, pri zaznanem pozicioniranju pa govorimo o sprejetih informacijah končnega uporabnika ter zaznavo izdelka. Končna strategija, ki vodi k uspešnosti izdelka, je vsota vseh treh omenjenih različic pozicioniranja. Podjetje mora tako jasno zastaviti želeno pozicioniranje, ga preko medijev in drugih komunikacijskih orodij sporočiti končnemu uporabniku, le-ta pa ga mora interpretirati na pravilen način.

6.2 Strategija pozicioniranja izbranega izdelka na slovenskem in avstrijskem trgu

Kot je omenjeno v predhodnih poglavjih, je podjetje Sitik d. o. o. uspešno zastavilo in izpolnilo strategijo pozicioniranja izdelka »Jabolčni kis patra Simona Ašiča« na domačem slovenskem trgu. Končni uporabniki izdelek uvrščajo med kakovostne, tradicionalne, domače in naravne ter višjega cenovnega razreda, kar dokazujejo tudi podatki o prodaji in stanju na trgovskih policah večjih trgovcev v Sloveniji (Sitik d. o. o., 2012).

Rezultat uspešnosti strategije se odraža v dobrih poslovnih rezultatih, tako kvantitativnih kot kvalitativnih. Jabolčni kis patra Simona Ašiča ostaja na domačem trgu med najbolj prodajanimi artikli v vseh trgovskih verigah. Zaradi uspešnega pozicioniranja in mnenja uporabnikov je cenovna elastičnost izdelka tudi v kriznih časih visoka – kljub višji ceni ostajajo prodajni rezultati dobri. Vseeno vpliv krize in povečanje cenejših artiklov vplivajo na prodajo izdelka, vendar je ne ogrožajo.

Glede na opisane kriterije v predhodnem poglavju bi podjetje Sitik d. o. o. v sodelovanju z izbranim partnerjem na avstrijskem trgu svojo konkurenčno prednost pridobilo na podlagi naslednjih lastnosti:

- Kakovost – jabolčni kis je dokazano proizveden iz popolnoma naravnih sestavin in pridelan na podlagi naravnih procesov, kar ga uvršča med najkvalitetnejše izdelke na trgu. Poleg tega ni obremenjen s prilaganjem certifikatov s svojim poreklom, saj se ne uvršča med tako imenovane »bio izdelke«.
- Dodatne storitve – poleg klasičnega načina uporabe jabolčnega kisa v prehrani se izdelek uveljavlja tudi na področju zdravljenja z naravnimi pripomočki, saj dokazano pomaga pri različnih zdravstvenih težavah (Sitik d. o. o., 2012).
- Segment uporabnikov – s ciljanjem na zeleni segment uporabnikov, ki iščejo na trgu izdelek z omenjenimi poudarjenimi lastnostmi, bi dosegli večje zanimanje in dolgoročno zvestobo kupcev.

Podobno strategijo bi podjetje Sitik d. o. o. želelo prenesti tudi na tuji trg. Ob skupnih prizadevanjih z izbranim distributerjem in trgovcem bi izdelek želeli avstrijskim kupcem predstaviti kot visoko kakovostnega ter naravnega, kar bi opravičilo višjo ceno. Glede na analizo vrednot in nacionalnih dimenzij lahko izdelek promovirajo kot visoko kvaliteten in s tem dober za zdravje ter tako zadostijo visoki stopnji izogibanja tveganju za zdravje. Poreklo izdelka ne bi bilo med najbolj poudarjenimi lastnostmi izdelka, čeprav ni zabeleženih visokih stopenj etnocentrizma. Izdelek bi želeli predstaviti kot zdravega za vsakodnevno uporabo v gospodinjstvih, kjer cenijo naravne sestavine in stremijo k zdravemu življenju. Končnega uporabnika bi dosegli preko izbranih medijev – revij za zdravo življenje, spletnih forumov in spletnih ponudnikov zdrave prehrane. Poleg tega bi izdelek umestili v oddelke z zdravo in naravno prehrano.

6.3 Trženjski splet

Trženjski splet je že tradicionalno orodje, s pomočjo katerega podjetja zastavljajo svojo trženjsko strategijo. Zametke današnjega sistema je osnoval v 60. letih Neil Borden, ki je v orodje vključil kar dvanajst različnih kategorij. Jerome McCarthy pa je zmanjšal število postavk na enostavnejši sistem štirih kategorij, poznanih kot 4P – izdelek (angl. *product*), cena (angl. *price*), tržne poti (angl. *placement*) ter tržno komuniciranje (angl. *promotion*)

(Constantinides, 2006). Kot skupek trženjskih elementov predstavlja dobrodošel sistem za doseganje trženjskih ciljev na ciljnim trgu (Konečnik Ruzzier, 2011).

Sledeče poglavje predstavlja trženjski splet in analizo na konkretnem primeru podjetja Sitik d.o.o. ob vstopu na avstrijski trg z izdelkom svoje proizvodnje – jabolčnim kisom patra Simona Ašiča.

6.3.1 Izdelek

Kot je že omenjeno, želi podjetje na avstrijski trg vstopiti s svojim najuspešnejšim izdelkom na domačem trgu; jabolčnim kisom patra Simona Ašiča. Izdelek na domačem trgu uživa visoko mero prepoznavnosti in zvestobe kupcev, vendar je dosegel stopnjo zrelosti, kjer podjetje išče nove možnosti za širitev na tuje trge.

Izdelek je sestavljen iz 100 % naravnih sestavin (jabolčni sok), ki z naravnim procesom vretja preide v kis in je v celoti proizveden v obratu podjetja v Cistercijanski opatiji Stična. Primarna surovina za izdelek so jabolka, pridelana na slovenskih tleh in odkupljena od slovenskih proizvajalcev.

6.3.2 Cena

Kot slovenski proizvajalec ima podjetje določeno konkurenčno prednost pred proizvajalci iz Avstrije, saj lahko ponudi izdelek po nižji ceni. V današnji konkurenci na področju prehranske industrije je vsako znižanje nabavne cene dobrodošlo. Dejanskih cen in stroškov pri proizvodnji izdelka podjetje ne želi razkriti, vendar predpostavlja, da avstrijski konkurenti ne zmorejo doseči podobnih cen ob proizvodnji enako kakovostnega izdelka, predvsem zaradi višje cene primarne surovine – jabolk.

Končna cena na trgovskih policah pa je predmet cenovne politike trgovskih verig. V danem primeru sta to podjetji Spar in Rewe Group. Glede na njuno velikost in posledično pogajalsko moč lahko predpostavljamo, da bi bila morebitna pogajanja o nabavnih cenah ter zaželenih rabatih s strani pogajalcev trda in neizprosna. Bruto trgovske marže so pereča tema na domačem trgu, vendar so na avstrijskem trgu še višje. Glede na podatke Slovenskega statističnega urada (v nadaljevanju SURS) je bila bruto trgovska marža v Sloveniji v letu 2009 v povprečju 17,5 %, v Avstriji pa kar 30 %.

6.3.3 Tržne poti

Način, kako bo podjetje izdelek približalo potencialnim uporabnikom, je eden izmed najpomembnejših vidikov trženjskega spleta in povezuje prvine vseh predhodnih kategorij. Na podlagi podrobne analize se podjetje odloči, katera kombinacija različnih poti je najprimernejša za uspešno poslovanje na tujem trgu.

Iz predhodnih poglavij je razvidno, da želi podjetje Sitik d. o. o. vstopiti na ciljni trg s posredno tržno potjo, kjer bi vključilo v poslovanje ekskluzivnega distributerja in zastopnika, s katerim bi se uskladila o zastavljenih ciljnih podjetja, in sicer vstopom na trgovske police verig Spar in Rewe Group. V danem primeru sodelovanja oba posrednika (distributer ter trgovske verige) za opravljene storitve prejmeta maržo.

V primeru uspešnega vstopa bi podjetje še naprej proizvedlo izdelek v celoti na sedežu v Stični, v kolikor bi prišlo do potrebe po večjih količinah, pa bi razširili proizvodni proces. Zaradi lažje logistike in trenutnih just – in – time logističnih trendov bi podjetje vzpostavilo logistični center s skladiščem blizu avstrijske meje oziroma na ozemlju Avstrije, od koder bi se izdelke s cestnim prometom distribuiralo trgovskim podjetjem. Proces, ki zavzema prve stopnje v oskrbni verigi, je podrobneje opisan v poglavju Oskrbna veriga pri proizvodnji izdelka.

6.3.4 Trženjsko komuniciranje

Izmed vseh naštetih oblik v trženjskem spletu se je trženjsko komuniciranje najbolj razvilo v preteklem desetletju, saj se je bilo potrebno prilagoditi hitremu razvoju tehnologije in s tem novim oblikam sporočanja. Z napredovanjem interneta je postalo področje komuniciranja veliko bolj razgibano, kar za tržnike pomeni veliko večje pokrivanje različnih kanalov komunikacije.

Eden izmed najpomembnejših kanalov je oglaševanje. Sporočanje ključnih informacij o novem izdelku na trgu bi podjetje Sitik d. o. o. v tesnem sodelovanju z zastopnikom izvedlo z oglaševanjem v obliki izobraževalnih člankov v revijah za zdravo življenje. Ko bo izdelek uspešno umeščen v prodajo na policah trgovin, bo zastopnik izvajal aktivnosti pospeševanja prodaje, odnosov z javnostjo ter ostalih aktivnosti, ki bodo pripomogle k večji prodaji. Lastnosti izdelka, ki bi bile poudarjene, so predvsem naravne sestavine, izjemna kvaliteta, tradicija in učinek na zdravo življenje.

6.4 Ključne omejitve strategije vstopa

Strategija vstopa podjetja na tuji trg zahteva od podjetja visoko mero predanosti in natančnosti, ki lahko močno zmanjšata tveganja ob takšnem koraku in pripomoreta k uspešnosti strategije. Priprava tovrstne strategije zahteva aktivno analizo tržišča, ne le s pripravo in obdelavo sekundarnih podatkov, temveč tudi s pridobitvijo primarnih podatkov o tržišču ter predvsem željah in potrebah kupcev.

V magistrskem delu je poudarek predvsem na analizi izbranih trgov, tržišča in nakupnih navad potrošnikov s pomočjo sekundarnih podatkov pridobljenih z metodo iskanja ter uporabo razpoložljivih virov. Predlog strategije, ki je podana v magistrskem delu vključuje tudi nekaj primarnih virov, pridobljenih v sodelovanju s podjetjem Sitik d. o. o. Vendar je obseg pridobljenih podatkov, in s tem rezultati analize, v veliki meri splošen, kar za konkreten vstop na trg ne zadostuje. V kolikor bi podjetje želelo vstopiti na avstrijski trg,

bi bilo potrebno podrobneje analizirati stanje na tržišču ter predvsem želje in potrebe kupcev. Trženjska strategija in priprava trženjskega spleta zahtevajo več pozornosti in morata biti podkrepjeni s konkretnimi podatki, pridobljenimi z anketami in vprašalniki o nakupnih navadah potrošnikov.

Predvsem je ob vstopu na avstrijski trg pomemben razmislek in analiza odnosa avstrijskih kupcev do slovenskih izdelkov. V preteklosti beležimo kar nekaj izkušenj slovenskih podjetij na avstrijskem trgu, ki so se morala soočiti z negativnim vplivom slovenskega nacionalnega porekla na uspešno trženje in prodajo izdelkov (vstop podjetja Pečjak d. o. o.). Potrebno bi bilo, z uporabo anketnih vprašalnikov, zbrati dovolj povratnih informacij kupcev ciljnega segmenta o vplivu slovenskega nacionalnega porekla na njihovo nakupno odločitev, in določiti primernost poudarjanja porekla blaga. V magistrskem delu lahko zasledimo informacijo o nizkih stopnjah etnocentrizma avstrijskih porabnikov, vendar se analiza osredotoča na vse tuje ponudnike na trgu in ne samo na slovenske. Potrebna bi bila podrobnejša analiza problematike nacionalnega porekla slovenskih izdelkov na avstrijskem tržišču.

Poleg nakupnega vedenja predstavlja velik izziv velikost trga in predvsem pogajalska moč konkurentov na trgu. Tekmeci, ki se bojujejo za kupno moč potrošnikov, so v svojih strategijah uspešnosti vedno bolj agresivni, s čimer so pogoji za vstop majhnega slovenskega podjetja vedno bolj zahtevni. Vendar z vztrajnostjo in predvsem previdno pripravljeno strategijo vstopa tudi ta ovira ni odločujoča pri uspešnosti internacionalizacije podjetja na avstrijskem trgu.

SKLEP

Internationalizacija je proces, ki lahko podjetju prinese mnogo pozitivnih rezultatov, hkrati pa ga izpostavlja tveganju velikega števila dejavnikov, ki izvirajo predvsem iz negotovega položaja podjetja v povsem novem okolju. Problematika širjenja podjetja izven meja matične države je mnogokrat in obširno obravnavana v strokovni literaturi, v kateri pa prevladuje končni sklep, in sicer da je internacionalizacija logični korak v življenjskem ciklu podjetja in da lahko podjetje s pravilno pripravo uspešno premaga ovire ter okrepi poslovanje.

Izbrani tuji trgi se med seboj, kljub geografski bližini, močno razlikujejo, zaradi česar predstavljajo zelo različne izzive za vstop malega slovenskega podjetja. Analize, izpeljane na podlagi primarnih in sekundarnih podatkov, omogočajo odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje v uvodu magistrskega dela – sosednje države predstavljajo zelo ugodnega partnerja pri prvih korakih internacionalizacije, vendar ne vse v enaki meri. V dani situaciji, ko se podjetje odloča za vstop med tremi različnimi sosednjimi državami, na odločitev vpliva veliko dejavnikov. Končni predlog tako ne vsebuje vstopa na vse tri trge naenkrat, temveč le na enega – avstrijskega. Italijanski trg predstavlja prevelik logistični zalogaj, medtem ko se Hrvaška nahaja v zelo negotovem obdobju gospodarske blaginje,

hkrati pa jo zaznamujejo visoke stopnje nacionalizma. Poleg različnih dejavnikov, ki izvirajo iz širšega okolja podjetja, t. j. izbranih tujih trgov, tveganja in nevarnosti grozijo podjetju tudi iz ožjega okolja – panoge. Predvsem se tveganja na tem področju kažejo kot izjemno velika pogajalska moč trgovskih verig ter močna konkurenca na tržišču. Potencialni partner na tujem trgu so velike trgovske verige, ki lahko z uvrstitvijo artikla na prodajno polico močno povečajo uspeh podjetja na trgu, hkrati pa z velikimi maržami in pritiski na cenovno politiko podjetja ogrozijo uspešnost vstopa. Vendar podjetje na domačem trgu že vrsto let sodeluje s slovenskimi podružnicami omenjenih trgovskih verig, kjer si je pridobilo veliko izkušenj in pomembnih povezav, ki bi močno olajšale postopek uvrstitve artikla na prodajne police.

Vstop na polico pa je šele prvi korak k uspešnemu poslovanju podjetja na trgu. Da bi dosegli pozitivne rezultate poslovanja, je potrebno pripraviti tudi celostno strategijo trženja podjetja na končnem trgu. Pri logističnem delu vstopa na tuji trg svetujemo sodelovanje z distributerjem ali zastopnikom, ki avstrijski trg dobro pozna, prav tako pozna kulturo in predvsem jezik partnerjev na trgu. S tovrstnim sodelovanjem se podjetje izogne veliki meri tveganj in stroškov. Trženjski del strategije pa zahteva večje udeleževanje in sodelovanje vseh akterjev na trgu. S pravilnim pozicioniranjem izdelka na trgu kot kakovostnega, tradicionalnega in naravnega ter višjega cenovnega razreda in skrbno izbranim ciljnim segmentom lahko na trgu dosežejo oprijemljive rezultate. Ciljanje na srednji razred prebivalstva, ki ga lahko opišemo kot dobro situiranega, izobraženega. Predvsem ciljanje na družine z otroki, ki cenijo naravne izdelke, ne glede na njihov izvor, v kombinaciji s skrbno cenovno politiko, zastavljeno skupaj z distributerjem in partnerji, bi lahko prinesla uspeh na končnih trgih. Komuniciranje s končnimi uporabniki pa bi moralo potekati po že obstoječih kanalih v sodelovanju s trgovcem in samostojno promocijo.

Iz zbranih rezultatov analiz je magistrsko delo predlog strategije vstopa podjetja na trg. Preden pa bi se podjetje podalo na pot internacionalizacije, bi bilo potrebno na ciljnim trgu izvesti konkretnjšo analizo nakupnih navad in dejavnikov, ki vplivajo na nakupne odločitve avstrijskih kupcev. Primarni podatki, zbrani v namen končne strategije internacionalizacije, bi dali jasnejše smernice za vse stopnje v trženjskem spletu.

Vstop podjetja Sitik d. o. o. na močno tržišče kot je Avstrija, je brez dvoma velik izziv, ki predstavlja mnogo nevarnosti, vendar hkrati tudi priložnost za nov korak v razvoju. Naloga, na katero se podaja podjetje je težka in bi zahtevala veliko mero truda predvsem s strani podjetja samega kot majhnega prodajalca na sproti velikih in močnih trgovin. Vendar je tveganje sestavni del vsakega novega poslovnega koraka, priprava z natančno analizo in močno strategijo pa lahko podjetje pripravi na velik del nepričakovanih dogodkov.

LITERATURA IN VIRI

1. Akhter, S. H. (2007). Globalization, expectations model of economic nationalism, and consumer behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 24(3), 142–150.
2. Sitik d. o. o. (2013). Letno poročilo podjetja Sitik d. o. o. za leto 2012. Stična: Sitik d.o.o.
3. Bagozzi, R. P., & Lee K. H (2002). Multiple routes for social influence: The role of compliance, internalization, and social identity. *Social Psychology Quarterly*, 65(3), 226–247.
4. Bajt, A., & Štiblar, F. (2004). *Ekonomija: ekonomska analiza in politika*. Ljubljana: GV Založba.
5. Baker, B. (2009). Consultation builds stronger brands. V L.A. Cai, W.C. Gartner & A.M. Munar, *Tourism Branding: Communities in Action* (str. 191–205). Bradford: Emerald.
6. Balabanis, G., Mueller, R., & Melewar, T.C. (2002) The human values' lenses of country of origin images, *International Marketing Review*, 19(6), 582–610.
7. Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2008). Brand origin identification by consumers: A classification perspective. *Journal of International Marketing*, 16(1), 39–71.
8. Banka Slovenije (2013). Kriteriji za uvedbo evra. Najdeno 24. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/ekonomska-in-monetarna-unija.asp?MapaId=1278>
9. Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Beamish, P. (2008). *Transnational management : text, cases, and readings in cross-border management*. New York: McGraw-Hill.
10. Batagelj, Z., Sunko, R., & Kolar, T. (2008). Smiselnost širitve na trge bivše Jugoslavije ali "Kako daleč seže Slovenska aura?". [PowerPoint predstavitev]. Najdeno 22. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.valicon.net/uploads/Batagelj%20Sunko%20Kolar%20-%20Slovenska%20Aura>
11. Bell, R., Davies, R., & Howard, E. (1997). The changing structure of food retailing in Europe: the implications for strategy. *Long Range Planning*, 30(6), 853–861.
12. Billa Hrvatska (2012). Povijest Bille. Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.billa.hr/Layouts/dd_bi_subseite2008.aspx?pageId=1167109&folderid=136884
13. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.
14. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who Is This "We"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93.
16. Brewer, P., & S. Venaik (2012). On the misuse of national culture dimensions. *International Marketing Review*, 29(6), 673–683.

17. Burton, D. (2002). Incorporating ethnicity into marketing intelligence and planning. *Market Intelligence and Planning*, 20(7), 442–451.
18. Chiapparino, F. (1998). L'industria alimentare dall'Unità al periodo tra le due guerre. V A. Capatti, A. De Bernardi & A. Varni, *Storia d'Italia, Annali 13, L'Alimentazione* (str. 205 – 268). Torino: Einaudi.
19. Chui, A.C.W., Lloyd, A.E., & Kwok, C.C.Y. (2002). The determination of capital structure: is national culture a missing piece to the puzzle.' *Journal of International Business Studies*, 33(1), 99–127.
20. *Cia World Factbook* (2012). Najdeno 4. maja 2012 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/>
21. Clark, E., & Marois, B. (1996). *Managing risk in international business: Techniques and applications*. London: International Thomson Business Press.
22. Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 407–438.
23. *Coop Italia* (2013). Najdeno 29. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.e-coop.it/web/guest/schede-tematiche>
24. Country Report (2013). Country Report: Austria. Najdeno 23. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail?vid=5&sid=8f9d03aa-2c6e-4607-b88f-8cd7e3e47e24%40sessionmgr13&hid=115&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGN1c3R1aWQmY3VzdGlkPXM4MDEwMzYwJmxhbm9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZZY29wZT1zaXRl#db=buh&AN=85000378>
25. County Monitor (2013). Country Intelligence Report: Croatia. Najdeno 23. Septembra 2013 na spletnem naslovu <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=14b0d711-c8f6-4f0f-88d62cb644998ea7%40sessionmgr14&vid=4&hid=104>
26. Czinkota, M.R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M.H. (2005) *International business* (7th ed.). Mason: South Western.
27. de Mooij, M. (2000). The future is predictable for international marketers: Converging incomes lead to diverging consumer behaviour. *International Marketing Review*, 17(2), 103–113.
28. de Mooij, M. (2013). On the misuse and misinterpretation of dimensions of national culture. *International Marketing Review*, 30(3), 253–261.
29. de Mooij, M., & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of Retailing*, 78(1), 61–69.
30. Deresky, H. (2011). *International Management: Managing Across Borders and Cultures* (7th ed.- International Edition). Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.
31. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. *Diona* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.diona.hr/15767/zanimljivosti/>

33. Dmitrovic, T., & Vida, I. (2009). *Product nationality, consumer ideologies and consumption : an appraisal of the literature with illustration of empirical work in South-East Europ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Dmitrovic, T., Vida, I., & Reardon, J. (2009). Purchase behavior in favor of domestic products in the West Balkans. *International Business Review*, 18(5), 523–535.
35. Dobson, P. W., Clarke, R., Davies, S., & Waterson, M. (2001). Buyer power and its impact on competition in the food retail distribution sector of the European Union. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 1(3), 247–281.
36. Dobson, P. W., Waterson, M., & Davies, S. W. (2003). The patterns and implications of increasing concentration in European food retailing. *Journal of Agricultural Economics*, 54(1), 111–125.
37. Dölle, V. (2001). Beziehungsmanagement zwischen Hersteller und Handel im Rahmen der Herstellung von Handelsmarken. V M. Bruhn, *Handelsmarken, Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik* (str. 347–362). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
38. Državni zavod za statistiku (2001). Stanovništvo prema vjeri, po gradovima/općinama, popis 2001. Najdeno 4. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.dzs.hr/>
39. Economic Intelligence Unit (2013). Country Report: Italy. Najdeno 23. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=14b0d711-c8f6-4f0f-88d6-2cb644998ea7%40sessionmgr14&vid=6&hid=104>
40. Eurostat (2012). Demography, Population on 1 January by age and sex. Najdeno 20. aprila 2012 na spletnem naslovu http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_gind&lang=en
41. Eurostat (2012). Eurostat regional yearbook 2012. Najdeno 4. aprila 2013 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-HA-12-001-06/EN/KS-HA-12-001-06-EN.PDF
42. Eurostat (2012). GDP and main components - Price indices. Najdeno 7. maja 2012 na spletnem naslovu <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>
43. Eurostat (2012). Wholesale and retail trade turnover and volumes of sales. Najdeno 17. aprila 2012 na spletnem naslovu http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sts_trtu_a&lang=en
44. Evropska Komisija (2013). Prevoz evra. Najdeno 24. septembra 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/euro/adoption/index_sl.htm
45. Evropska Unija (2013). Notranji trg. Najdeno 13. decembra 2013 na spletnem naslovu http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/index_sl.htm
46. Federdistribuzione (2013). Italia - gruppi della distribuzione alimentare. Najdeno 6. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.federdistribuzione.it/studi_ricerche/files/Mappa_Distributiva.pdf
47. Fuchs C., & Diamantopoulos A. (2010) Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 176–1786.

48. *Getro cash&carry* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.getro.hr/firm_profile/2-povijest
49. *GfK – Centar za istraživanje tržišta* (2012). Najdeno 17. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/009685/index.hr.html
50. Gibson, C.B. (1999). Do they do what they believe they can? Group-efficacy beliefs and group performance across tasks and cultures. *Academy of Management Journal* 42(2), 138–152.
51. Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M.-E., & Calderón-García, H. (2010). Retail IT and customer loyalty: The moderating role of customer age. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(4), 357–371.
52. Gjellerup, P. (2000). SME support services in the face of globalisation, concerted action seminar, Opening address. *Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry*, Copenhagen, 16–28.
53. Gow, H.R., & Swinnen, J.M. (2001). Private enforcement capital and contract enforcement in transition economies. *American Journal of Agricultural Economics*, 83(3), 686–690.
54. Häubl, G., & Elrod, T. (1999). The impact of congruity between brand name and country of production on consumers' product quality judgments. *International Journal of Research in Marketing*, 16(3), 199–215.
55. Hayley M., & Nicholas, A. (1996), European food retailers' evaluation of global markets. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24(6), 34–43.
56. Hočevar M., Jaklič M., & Zagoršek H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k statističnemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba
57. Hoffmann, N. A., & Schnedlitz, P. (2008). The Austrian retail market: A Profile. *European retail research*, 22(1), 207 – 227.
58. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations*. McGraw – Hill, New York, NY.
59. Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill
60. Hofstede, G. (2013) *National culture - Slovenia*. Najdeno 6. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/slovenia.html>
61. Hojnik, J. (2011). Promotion of agricultural and food products in Slovenia: Enhancing consumer ethnocentrism. *European Food & Feed Law Review*, 6(5), 269–277.
62. Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A market-responsive approach*, (4th ed.) Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
63. Hooghe, M., Reeskens, T., Stolle, D., & Trappers, A., (2006). Ethnic diversity, trust and ethnocentrism and Europe. A multilevel analysis of 21 European countries. *Poročilo predstavljeno na letnem srečanju American Political Science Association*. Philadelphia: American Political Science Association.
64. House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10.

65. Hynes, B. (2010). International Small Business Growth: A Process Perspective. *Irish Journal of Management*, 29(2), 87–106.
66. Imai, Y. (1975). Exchange rate risk protection in international business. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 10(3), 447–456.
67. Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare (2012). *Freno tirato per i consumi alimentari nel 2010*. Najdeno 21. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.ismea.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/5962>
68. Izvozno okno (2012). Avstrija. Najdeno 4. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Avstrija/Predstavitev_drzave_4041.aspx
69. Izvozno okno (2012). Hrvaška. Najdeno 4. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave_4285.aspx
70. Izvozno okno (2012). Italija. Najdeno 4. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Italija/Predstavitev_drzave_4295.aspx
71. Jain, R., & Bagdare, S. (2011). CRM in retailing: A behavioural perspective. *Journal of Marketing & Communication*, 7(2), 31–37.
72. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1997). 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.
74. Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
75. *Kaufland Hrvatska* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.kaufland.hr/Home/05_O_tvrтки/007_Kronika/index.jsp
76. Kawaller, I. G. (2008). Hedging currency exposures by multinationals: Things to consider. *Journal of Applied Finance*, 18(1), 92–98.
77. Kent A.E., & Omar, O.E (2003) *Retailing*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
78. Knego, N. (2005). The importance of retail alliances in the retail industry. *Annals of DAAAM & Proceedings*. Najdeno 13. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.freepatentsonline.com/article/Annals-DAAAM-Proceedings/176688341.html>
79. Kolar, T., Sunko, R., & Žabkar, V. (2009). Consumerist attitudes in Slovenia, Croatia, Bosnia and Herzegovina and Serbia. *Akademija MM*, 9(14), 33–40.
80. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja. Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. Stoletju*. Ljubljana: Meritum
81. Konečnik Ruzzier, M. (2012). Developing brand identity for Slovenia with opinion leaders. *Baltic Journal of Management*. 7(2), 124–142.

82. König, M., Simon, Y., Terrasse, E., & Kijewski, S. (2008). *Rewe/Adeg — Food for thought — Austrian markets for daily consumer goods*. Najdeno 7. maja 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/competition/publications/cpn/2008_3_75.pdf
83. *Konzum* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.konzum.hr/KorporativniWeb/OpceInformacije/PovijestRazvoja.aspx>
84. Kosterman, R., & Feshbach, S. (1989). Toward a measure of patriotic and nationalistic attitudes. *Political Psychology*, 10(2), 257–74.
85. Kotler, P. (1996). *Marketing management (8th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
86. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Analyzing Marketing Environment. Principles of marketing (14th ed.)*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
87. Kranjec, M. (2003). *Davki in proračun*. Ljubljana: Fakulteta za upravo
88. *Ktc* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.ktc.hr/index.php?option=com_content&view=category&id=25&Itemid=84
89. Lange, C. (1921). Nobel Lecture: Internationalism. *Nobelprize*. Najdeno 29. avgusta 2013 na spletnem naslovu http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/1921/lange-lecture.html.
90. Li, L., & Karakowsky, L. (2001). Do we see eye-to-eye? Implications of cultural differences for cross-cultural management research and practice. *The Journal of Psychology*, 135(5), 501–517.
91. *Lidl* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.lidl.hr/cps/rde/SID-91029700-96F4575D/www_lidl_hr/hs.xsl/Povijest.htm
92. Lin L.W., & Sternquist, B. (1994). Taiwanese consumers' perceptions of product information cues: Country of origin and store prestige. *European Journal of Marketing*, 28(1), 5–18
93. Liu, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19–35.
94. Lyn Suzanne, A. (2008). Country-of-origin, animosity and consumer response: Marketing implications of anti-Americanism and Francophobia. *International Business Review*, 17(4), 402–422.
95. Makovec – Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
96. Makovec – Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
97. MarketLine (2013). Social Landscape: Italy. Najdeno 23. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://ehis.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8f9d03aa-2c6e-4607-b88f-8cd7e3e47e24%40sessionmgr13&vid=4&hid=3>
98. *Mautner Markof* (2013). Najdeno 7. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.mautner.at/news-presse.html>

99. McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - A failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.
100. *Mercator – H* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.mercator.hr/hr/o-nama/mercator-grupa/mercator-h/>
101. *Metro Cash&Carry Hrvatska* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.metro-cc.hr/html/metro_u_hrvatskoj.html
102. Nagurney, A. (2006). *Supply Chain Network Economics*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
103. Olejnik, E., & Swoboda, B. (2012). SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29(5), 466–495.
104. Orth, U. R., & Létal, J. i. (2001). Perception of domestic versus foreign-made food products. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 12(2), 31–49.
105. Parts, O., & Vida, I. (2011). The effects of consumer cosmopolitanism on purchase behavior of foreign vs. domestic products. Učinki svetovljanstva porabnikov na nakupno vedenje domačih oz. tujih izdelkov, *Global Transitions*, 9(4), 355–370
106. Pepe, C. (2003). Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale. *Symphonia: emerging issues in management*, 1(1), 61–78
107. Peta, E. A. (2008). Consumi agro-alimentari in Italia e nuove tecnologie. *Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione*. Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.dps.tesoro.it/documentazione/uval/consumi%20e%20innovazioni%20marzo_rev.pdf
108. *Plodine* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.plodine.hr/povijesni-razvoj-2.html>
109. Prašnikar, J., Cirman, A., & Domadenik, P. (2001). Naložbena dejavnost slovenskih podjetij v državah nekdanje Jugoslavije, v slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije. *Finance*, 161–175.
110. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
111. Quellet, J.-F. (2007). Consumer racism and its effects on domestic cross-ethnic product purchase: An empirical test in the United States, Canada and France. *Journal of Marketing*, 71(1), 113–128.
112. Radman, M., Blašković, D., & Juračak, J. (2005). Zagreb consumes and apple vinegar: attitudes and perceptions. Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.agmrc-croatia.org/businessdevelopment/applevinegar.pdf>
113. Raiffeisen Research (2013). Croatia – Country Report. Najdeno 13. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.rbinternational.com/eBusiness/services/resources/media/826124957350877869-826100030434411352_826101618230137223_826102026788901786-881823428385079668-1-1-NA.pdf

114. Rawwas, M., Rajendran, K.N., & Wuehrer, G.A. (1996). The influence of worldmindedness and nationalism on consumer evaluation of domestic and foreign products. *International Marketing Review*, 13(2), 20–38.
115. Reardon, T., & Swinnen, J. F. M. (2004). Agrifood sector liberalisation and the rise of supermarkets in former state-controlled economies: A comparative overview. *Development Policy Review*, 22(5), 515–523.
116. Royal Danish Embassy Zagreb (2007). Food & Retail market in Croatia. Najdeno 13. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.ees.dk/db/files/food_and_retail_market_in_croatia_2.pdf
117. Ruzzier, M., Hisrich, R.D., & Antončič, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476 – 497.
118. Samiee, S. (1995). Strategic considerations in european retailing. *Journal of International Marketing*, 3(3), 49–76.
119. Schnedlitz, P. (2003). Kaufleute im 20. Jahrhundert als Impulsgeber für die Wirtschaft. *Historische Sozialkund.* 33(2), 34–38.
120. Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
121. Shimp, T., & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280–289.
122. Sitik d. o. o. (2013). Letno poročilo (Interno gradivo). Stična: Sitik d. o. o.
123. Slovenski statistični urad (2013). Bruto trgovska marža v trgovini na drobno. Najdeno 2. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4979
124. *Spar International* (2012). Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.spar-int.com/about-spar/the-history>
125. Statistics Austria (2012). Trade services. Najdeno 17. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.statistik.at/web_en/statistics/trade_services/structural_business_statistics/index.html
126. Stipčević, V. B., & Renko, S. (2004). Hrvatska maloprodaja u procesu tranzicije i približavanja europskoj uniji. *Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb*, 2(1), 97–108
127. Straughan R.D., & Albers-Miller, N.D., (2001). An international investigation of cultural and demographic effects on domestic retail loyalty. *International Marketing Review*, 18(5), 521–541
128. Taylor, E. (1871). *Primitive Culture: Researches into development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. London: Murray
129. Usunier, J-C., & Lee, J. A. (2009). *Marketing Across Cultures* (5th ed.). Harlow: Pearson Education
130. Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 41(4), 255–267.

131. Viviano, E., Gigio, L. A., Ciapanna, E., Coin, D., Colonna, F., Lagna, F., & Santioni, R. (2012). *La grande distribuzione organizzata e l'industria alimentare in Italia* (Vol. 119). Banca D'Italia, Eurosistema.
132. Watson J.J., & Wright, K. (2000). Consumer ethnocentrism and attitudes toward domestic and foreign products. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1149–1166.
133. Zhou, L., A. Wu, & B. R. Barnes (2012). The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25–45.
134. Košmelj, B., Arh, F., Doberšek-Urbanc, S., Ferligoj, A., & Omladič, M. (2001). *Statistični terminološki slovar*. Ljubljana : Statistično društvo Slovenije.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Poglobljeni intervju z direktorjem družbe Sitik d. o. o.....	1
---	---

Priloga 1: Poglobljeni intervju z direktorjem družbe Sitik d. o. o.

Družba Sitik d. o. o. že več kot desetletje uspešno nadaljuje zapuščino patra Simona Ašiča na slovenskem trgu. Čemu gre pripisati uspeh na domačem trgu?

Podjetje temelji na visokih vrednotah patra Simona Ašiča, katerih se še danes držimo pri vsakodnevnem poslovanju. Sporočanje teh vrednot našim kupcem je mogoče preko tradicije in zaupanja, ki ga imajo kupci v blagovno znamko, ter nesporne kvalitete izdelkov, ki nikoli ne razočarajo. Poleg tega smo prisotni v vseh večjih trgovskih verigah in manjših poslovalnicah, kar umešča blagovno znamko v miselnost kupcev, saj smo povsod prisotni. Seveda pa je uspeh na domačem trgu plod desetletnega dela in vlaganj v blagovno znamko in znanje vseh nas, zaposlenih ter nenehno iskanje novih možnosti za rast in širitev prodajnega asortimana, tako da se pri nas vedno dogaja nekaj novega.

Kakšen je bil proces širitve in rasti na domačem trgu?

Potrebno se je zavedati, da je rast na domačem trgu svojevrsten izziv, vsekakor pa manjši kot vstop na tuji trg. Podjetje se je na slovenskem trgu razvijalo počasi, predvsem z vztrajno gradnjo blagovne znamke in povezovanjem s pojmi kot so tradicija in kvaliteta. Tako smo vstopili na prodajne police večjih trgovskih verig, kot so Spar, Tuš in Mercator ter zeliščnih trgovin, npr. Sanolaborju. Seveda ni šlo brez pogajanj in popuščanj na obeh straneh, saj je vsako podjetje in odnos med nami in kupcem različno. Vendar je blagovna znamka visoko prepoznavna in uživa večjo mero zvestobe pri kupcih, kar je pomemben adut v rokavu. S podporo promocije in oglaševanja se je tržni delež naše blagovne znamke vztrajno povečeval, kar je skozi čas prineslo dobre poslovne rezultate in rast na domačem trgu.

Kako vam lahko koristijo izkušnje, pridobljene na domačem trgu, v tujini?

Glede na dolgotrajne odnose med podjetji smo pridobili veliko izkušenj kako poslovati s tako velikimi in močnimi partnerji. Zavedamo se svojih šibkih točk, hkrati pa poudarjamo svoje močne attribute, s katerimi želimo razširiti poslovanje. Še posebno smo ponosni na dolgotrajno sodelovanje z mednarodnimi trgovskimi verigami oziroma njihovimi poslovalnicami na domačih tleh. Tako že sedaj razumemo, kako se odvija poslovni proces v organizaciji, kar bi nam prihranilo veliko časa in predvsem zmanjšalo morebitne ovire pri poslovanju.

Po kakšnih kriterijih ste kot potencialne ciljne trge izbrali sosednje države – Hrvaško, Avstrijo in Italijo?

Prepričani smo, da se s širitvijo poslovanja podjetja na tuje trge »počasi daleč pride«. Tako se nam zdi logični korak izbor najbližjih držav, predvsem zaradi lažje logistike, poznavanja trgov ter jezika. Zaradi geografske bližine vseh treh držav se izognemo visokim stroškom transporta ali vlaganju v proizvodne obrate v tujini. Poleg tega je treba nekje začeti in najbolje v bližnjih državah, kjer je odzivnost lahko zelo hitra. Hkrati so države zanimive zaradi svojih povezav s Slovenijo v preteklosti ter trenutnih gospodarskih razmer.