

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ALEŠ PUSTOVRH

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ NA TRGE EVROPSKE
UNIJE S PRIMEROM STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA UNICHEM
D.O.O.

Ljubljana, junij 2003

ALEŠ PUSTOVRH

IZJAVA

Študent ALEŠ PUSTOVRH izjavljam, da sem avtor tega Magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom DR. MARKA JAKLIČA in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19. 6. 2003

Podpis: _____

KAZALO:

1	TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE	3
1.1	Modeli internacionalizacije s poudarkom na majhnih in srednjih podjetjih	3
1.2	Motivi za internacionalizacijo	5
1.3	Metode vstopa na tuje trge	7
1.4	Proces internacionalizacije	12
1.5	Posebnosti o internacionalizaciji malih in srednjih podjetij	14
1.6	Izbira načina vstopa in strategije razvoja	15
2	PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ	23
2.1	Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij v Sloveniji	23
2.2	Podporno okolje pri pospeševanju internacionalizacije slovenskih podjetij	28
2.3	Primerjalna analiza strategij internacionalizacije slovenskih in tujega podjetja	31
2.3.1	Slovenska kemijska industrija	32
2.3.2	Primerjalna analiza strategij izbranih podjetij	33
2.4	Zaključek	45
3	ANALIZA PODJETJA UNICHEM	47
3.1	Zgodovinski razvoj	47
3.2	Analiza strategije podjetja	51
3.2.1	Uvod v strateško analizo podjetja	51
3.2.2	Strateške možnosti podjetja	53
3.2.3	Teoretične osnove strateške analize podjetja	54
3.2.4	Analiza panoge	57
3.2.5	Analiza konkurenčnih prednosti podjetja	69
3.2.6	SWOT analiza	73
3.2.7	Matrika Ansova	76
3.2.8	Zaključek strateške analize	77
3.3	Strateški marketing podjetja	80
3.3.1	Marketinška analiza internacionalizacije	80
3.3.2	Model ocenjevanja stroškov in prihodkov ob vstopu na posamezne trge	92
3.3.3	Zaključek strateške marketinške analize Unichema	98

UVOD

UVOD

Internacionalizacija je proces širjenja podjetja v tujino. Za slovenska podjetja je skoraj neizogibna, saj je Slovenija za večino podjetij premajhen trg, da bi lahko dosegla ekonomije obsega in postala tako učinkovita, kot so primerljiva podjetja iz večjih držav. S formalnim vstopom v Evropsko unijo se bodo slovenska podjetja naenkrat znašla na notranjem evropskem trgu, ki bo od podjetij zahteval prilagoditve. Po mojem mnenju bo ena od posledic vstopa tudi sprememba strateške orientiranosti slovenskih podjetij in njihova pospešena internacionalizacija na trge Evropske unije.

Namen raziskave je analiza procesa internacionalizacije majhnih in srednjih podjetij, tako na mikroekonomski ravni kot na ravni dejavnosti in gospodarstva kot celote. Pri tem se nameravam posebej posvetiti strateškim in marketinškim odločitvam na ravni podjetja. Namen je tudi uporaba ugotovitev in drugih znanj za pripravo strategije internacionalizacije podjetja Unichem d. o. o. na trge Evropske unije. S tem bi bil postavljen tudi zgled za ostala podjetja, ki se soočajo s podobnimi izzivi, pa tudi teoretični model procesa internacionalizacije v izbrani dejavnosti.

Glavna hipoteza, ki jo proučujem, je, da so slovenska podjetja strateško premalo osredotočena na trge Evropske unije. Njihova strateška usmerjenost na trge srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope je posledica prevelike konzervativnosti oziroma premajhne pripravljenosti na soočanje s tveganji, ki jih prinaša konkurenca na trgih Evropske unije. Vendar pa se podjetja takšni konkurenci ne bodo mogla izogniti, saj bo s formalnim vstopom novih članic v Evropsko unijo konkurenca tudi na novih trgih postala podobna. Poleg tega so slovenska mala in srednje velika podjetja skoraj prisiljena v internacionalizacijo zaradi premajhnega domačega trga, da bi dosegla ekonomije obsega.

Poleg omenjenega namena naloge bi rad tudi opisal, na kakšnih teoretičnih osnovah temeljijo odločitve v procesu internacionalizacije ter kako teorija posebej obravnava internacionalizacijo malih in srednje velikih podjetij. Posebej me zanima tudi dosedanja internacionalizacija slovenskih podjetij ter znotraj tega še bolj njihova internacionalizacija na trge Evropske unije. Zato je bil moj cilj izvesti primerjalno analizo internacionalizacije izbranih slovenskih podjetij ter primerjati njihove odločitve v tem procesu z odločitvami, ki so jih sprejeli v tujem podjetju iz iste dejavnosti. Na ta način bi lahko ugotovil razlike in morebitne pomanjkljivosti slovenskih podjetij ter rešitve teh problemov. Pri internacionalizaciji slovenskih podjetij ima pomembno vlogo tudi podporno okolje, država in interesne skupine. Analiza podpornega okolja in prepoznavanje pomanjkljivosti ter možnosti za njihovo odpravo, so tudi pomemben cilj mojega dela. Internacionalizaciji bolj naklonjeno podporno okolje bi imelo po mojem mnenju velik vpliv na spreminjanje pogojev poslovanja slovenskih podjetij. Poleg splošne teoretične raziskave internacionalizacije, pa je bil moj cilj tudi uporaba teorije in znanja za definiranje strategije internacionalizacije v podjetju Unichem d. o. o. oziroma za izdelavo strateškega in marketinškega načrta njihove širitve na trge Evropske unije.

Magistrsko delo je zastavljeno tako, da se deli na dve celoti, ki pa sta med seboj močno povezani. Prvi del obravnava teoretične vidike internacionalizacije, predstavi teorije internacionalizacije, še posebej pa teorije internacionalizacije, prilagojene majhnim in srednje velikim podjetjem. Sledi

UVOD

obravnava procesa internacionalizacije, predvsem s strateškega in marketinškega vidika. Tu tudi predstavim model obravnavanja procesa internacionalizacije podjetja, ki ga uporabim na praktičnem primeru v drugem delu naloge. Ta del magistrskega dela temelji predvsem na analizah iz strokovne literature, ki je nadgrajen z lastnim raziskovalnim delom.

Sledi bolj praktični del, ki se posveti internacionalizaciji slovenskih podjetij. Po analizi že opravljenih raziskav internacionalizacije slovenskih podjetij poskušam analizirati še vpliv formalnega vstopa Slovenije v Evropsko unijo ter spremembe, ki jih bo to prineslo slovenskim podjetjem, še posebej pa majhnim in srednjim podjetjem. Tu tudi analiziram podporno okolje, ki podpira internacionalizacijo slovenskih podjetij. Ta del magistrske naloge se opira na večino do sedaj opravljenih raziskav internacionalizacije slovenskih podjetij in poskuša odgovoriti na nekatera aktualna vprašanja, s katereimi bodo slovenska podjetja soočena v prihodnosti, predvsem s spremembo njihovega poslovnega okolja.

Potem pa se posvetim praktičnim primerom slovenskih podjetij. Po opravljenih osebnih intervjujih ter z uporabo sekundarnih virov, sem opravil primerjalno analizo treh slovenskih srednje velikih kemijskih podjetij in primerjal njihovo strategijo internacionalizacije s strategijo internacionalizacije velikega svetovnega kemijskega podjetja. Opazne so pomembne razlike, tudi takšne, ki bi jih slovenska podjetja lahko odpravila razmeroma enostavno.

Drugi večji del magistrske naloge pa je analiza podjetja Unichem d. o. o. in definiranje njihove strategije internacionalizacije. Po kratki predstavitvi podjetja najprej predstavim strateško analizo celotnega podjetja, ki je nujna za definiranje ciljev in upravičenosti internacionalizacije. Z uporabo prej opisanega modela procesa internacionalizacije potem definiram še marketinško-strateški načrt internacionalizacije, kjer analiziram, na katere trge vstopiti najprej in kako, na katere trge vstop ni smislen in poskušam odgovoriti še na druga relevantna vprašanja v zvezi z internacionalizacijo podjetja Unichem d. o. o. na trge Evropske unije.

Pri obravnavi teh vprašanj sem se močno opiral na izsledke iz prvega dela magistrske naloge, tako da sta oba dela skupaj vsebinska celota. Poskušal sem se tudi držati načela, da sem najprej raziskoval internacionalizacijo bolj na široko, teoretično, potem pa sem področje raziskovanja vedno bolj ožil, najprej na slovenska podjetja, potem na mala in srednje velika podjetja, potem na podjetja v kemijski panogi in nazadnje na točno izbrano podjetje.

1 TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

V tem poglavju se posvetim teoretični podlagi internacionalizacije. Najprej predstavim tri modele internacionalizacije ter jih dopolnim s tristopenjskim modelom slovenske internacionalizacije. Potem analiziram še druge teoretične vidike internacionalizacij, in sicer motive za internacionalizacijo, metode vstopa na tuje trge ter mednarodne miselnosti v podjetju, predstavim proces internacionalizacije in vse faktorje, ki so vplivali ali pa vplivajo nanjo. Potem pa se še posebej posvetim internacionalizaciji majhnih in srednjih podjetij. Na koncu sledi analiza izbire vstopa in strategije razvoja podjetja na izbranem trgu je vprašanje, ki sem se ga lotil z dveh vidikov: strateškega in marketinškega. Proces odločanja o vstopu na določen trg, izbira načina vstopa, strategije trženja in sprememb v matičnem podjetju so sicer marketinška in organizacijska vprašanja, vendar pa lahko nanje odgovorimo samo, če upoštevamo strategijo podjetja kot celote. Rezultati, ki jih prinesejo te odločitve, pa ponovno vplivajo na strategijo podjetja. To sem prikazal tudi v modelu procesa internacionalizacije, ki sem ga potem praktično uporabil pri definiranju strategije internacionalizacije podjetja Unichem d. o. o..

1.1 Modeli internacionalizacije s poudarkom na majhnih in srednjih podjetjih

V teoriji so najpogosteje obravnavani trije modeli internacionalizacije (Česen, Jaklič, 1996, str.111). To so teorija internacionalizacije, ki temelji na transakcijskih stroških, uppsalski model procesa internacionalizacije, ki poudarja učenje na izkušnjah in poglobljanje privrženosti, ter mrežni pristop.

Teorija internacionalizacije predpostavlja, da je podjetje že na domačem trgu razvilo posebne prednosti. Predvsem gre za notranje razvita neopredmetena sredstva, ki podjetju omogočajo boljšo proizvodnjo, izdelek, trženjsko in/ali menedžersko znanje. Alokacija resoursov je znotraj podjetja bolj učinkovita kot na trgu, zato je širjenje podjetja učinkovito in zaželeno. Z vidika internacionalizacije se podjetja z vodoravnim ali navpičnim združevanjem širijo izven domačega trga. Čim manj se tuji trg razlikuje od domačega, tem manjši bodo stroški internacionalizacije (Bučak-Gasser, 2000, str. 8).

Skandinavski modeli procesa internacionalizacije opisujejo postopek internacionalizacije kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar predstavlja del postopka rasti in eksperimentalnega učenja podjetja. V modelu je internacionalizacija opisana kot zaporedni postopek učenja, kjer gre podjetje prek stopenj povečevanja privrženosti tujim trgov. To pomeni, da podjetje lahko prehaja od izvoza k višjim oblikam internacionalizacije. (Bučak-Gasser, 2000, str. 8) Luostarinen na podlagi raziskav med finskimi podjetji razlikuje naslednje stopnje modela internacionalizacije: trženje brez neposrednih naložb, trženje z neposrednimi naložbami, proizvodne dejavnosti brez naložb ter proizvodne in trženjske dejavnosti z neposrednimi naložbami. (Trtnik, 1999, str. 9) Podobne teorije, ki poudarjajo postopnost internacionalizacije ali pa neposrednih tujih naložb, so še teorija življenjskega cikla proizvoda (Vernon, 1966, str. 190-207), implicitno pa je vključena tudi v Penrosevi teoriji rasti podjetja (1959), ki pravi, da so stroški hkratnega širjenja podjetja na več trgov prohibitivno visoki. (Trtnik, 1999, str. 10). Podoben je tudi dinamični model internacionalizacije v trgovini na

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

drobno. (Vida, Fairhurst, 1998). Te teorije preučujejo internacionalizacijo kot večrazsežnostni proces, ki je sestavljen iz več komponent. Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov (na katere trge vstopiti), strategija vstopa (na kakšen način vstopiti) in strategija proizvodov (s kakšnimi proizvodi), pomembne pa so tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura). Vsaka od teh komponent se v procesu internacionalizacije postopno razvija, kar je posledica nepopolnega dostopa podjetja do informacij. Internacionalizacija naj bi bila zato proces pridobivanja znanja z izkušnjami. Podjetja pridobijo izkušnje na enem tujem trgu in jih nato uporabijo pri vstopu na naslednji trg. Običajno najprej vstopijo na geografsko in kulturno bližnje (bolj poznane) trge, nato pa tudi na bolj oddaljene trge. Podjetje doseže največje prednosti, kadar se tuji trgi razlikujejo od domačega, med seboj pa so si podobni, saj podjetje z začetno raziskavo trga in pridobivanjem izkušenj doseže prihranek obsega oziroma prihranek zaradi skupnega učenja in uporabe na vseh naslednjih trgih (Trtnik, 1999, str. 10, 11).

Mrežni pristop pomeni internacionalizacijo podjetij na način, da podjetja vzpostavijo in razvijejo povezave s partnerji v tujih mrežah. To je možno z mednarodnim širjenjem (novo nastajanje povezav s partnerji v mednarodnih mrežah), s penetracijo (nastajanje povezav in povečevanje povezanosti virov podjetij v tujih mrežah, kjer podjetje še sodeluje), z mednarodnim združevanjem (usklajevanje povezav v različnih mrežah) (Bučak-Gasser, 2000, str. 8).

Poleg teh modelov je bil za slovenske razmere razvit tudi tristopenjski model slovenske internacionalizacije, ki je sestavljen iz odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije. (Jaklič, 1998, str. 360) Izhaja iz odnosov med partnerji v internacionalizaciji ter načina nastopanja in pridobivanja znanja na tem področju. Pri odvisni internacionalizaciji gre za podjetje, ki vstopa na mednarodno področje (kot kupec ali prodajalec) v odvisnost od drugih tujih podjetij. Začne se lahko z uvozom, s katerim si podjetja nabirajo izkušnje v mednarodnem poslovanju, potem pa se razvija k vse višjim oblikam internacionalizacije, kjer je podjetje podrejen partner oziroma kupec, svoje izdelke pa izvažata preko specializiranega trgovca ali izvoznika (Jaklič, 1998, str. 359).

Neodvisna internacionalizacija je način širjenja na tuje trge, ko podjetje vstopa na trge z vse bolj razvitimi načini internacionalizacije. V prvem koraku vstopa neposredno na tuji trg, kjer si izbere agenta ali distributerja za zastopanje. Ko osvoji ta način, se odloči za lastna trgovska podjetja v tujini, ki lahko zaposlujejo svoje ljudi, domačine ali prevzamejo prejšnjega distributerja. Ko ima podjetje neko ekskluzivno znanje na področju tehnologije in organizacije, se lahko prične obdobje, ko vstopa v partnerske odnose, kot so mešana podjetja, podeljuje franšize, licence, vstopa v pogodbeno izdelavo s strani nadrejenega partnerja, zadnja stopnja pa je lastno proizvodno podjetje v tujini (Jaklič, 1998, str. 359).

Ko sodelovanje med podjetji preraste v strateško partnerstvo ali še kaj več, lahko govorimo o soodvisni internacionalizaciji. Podjetja poskušajo doseči sinergije poslovnih funkcij in izkoristiti globalne pogoje za optimalno delovanje (razvoj v državi z najbolj ugodnimi pogoji - poceni visoko izobraženo delovno silo, financiranje tam, kjer so najboljše finančni pogoji ...). Podjetja, ki delujejo v soodvisni internacionalizaciji, so najbolj odprta podjetja (transnacionalna), ki ne gledajo na nacionalnost, temveč zgolj na optimalno poslovanje podjetja (Jaklič, 1998, str. 359).

1.2 *Motivi za internacionalizacijo*

Motivi za internacionalizacijo so za podjetja definirani različno. Za slovenska podjetja je slovenski trg pogosto premajhen, da bi lahko dosegla ekonomije obsega, zato so skoraj primorana v internacionalizacijo. Bolj splošni motivi za internacionalizacijo so zagotavljanje večjih donosov (zaradi višjih stopenj rasti, boljših dolgoročnih možnosti, boljše infrastrukture v tujini), nižje tveganje donosov (zaradi diverzifikacije naložb), ki omogoča hitrejšo rast podjetju. (Trtnik, 1999, str. 23, 24). Nekateri drugi avtorji pa delijo motive za internacionalizacijo na proaktivne in reaktivne. Proaktivni motivi temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti (npr. posebno tehnološko znanje) in tržnih priložnostih. Mednje sodijo dobiček in rast podjetja (in posledično maksimiranje njegove vrednosti), pobuda posloводства, edinstveni proizvodi in storitve ter tehnološke sposobnosti, priložnosti na tujih trgih in tržne informacije, davčne koristi ter ekonomije obsega. Ekonomije obsega lahko izvirajo iz aktivnosti na verigi dodane vrednosti v podjetju, na primer fizične distribucije, nabave, trženja, raziskav in razvoja ali skupne proizvodnje. Reaktivni motivi pa kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu. To so konkurenčni motivi, majhnost in nasičenost domačega trga, presežne kapacitete proizvodov, prodaja sezonskih proizvodov na tuje trge, spontana tuja naročila ter fizična in psihološka oddaljenost tujih trgov (Hollensen, 1998, str. 23).

Ena od delitev motivov za internacionalizacijo loči tradicionalne motive, kamor uvršča zagotavljanje ključnih surovin, iskanje novih trgov ter dostop do cenejših produkcijskih faktorjev. Drugo skupino pa definira kot porajajoče se motive za internacionalizacijo, kamor uvršča izboljševanje sposobnosti učenja podjetja, globalno koordinacijo in globalno konkurenčno pozicioniranje ter skupino motivov, ki jih povezuje predvsem z globalizacijo: ekonomije obsega, vedno višji izdatki za raziskave in razvoj ter krajšanje življenjskega cikla izdelka (Bartlett, Ghosal, 2000, str. 5-9).

Odločitev za internacionalizacijo prek tujih neposrednih investicij¹ je lahko posledica ofenzivnega in defenzivnega vedenja podjetja². Kot posledico takšnega obravnavanja dejavnikov lahko razlikujemo štiri glavne skupine motivov, ki služijo kot osnova za določanje tipa/vrste tujih neposrednih investicij (Dunning, 1993, str. 56-63):

1. iskanje virov
2. iskanje trgov
3. povečevanje učinkovitosti
4. strateški razlogi

Podjetja, ki se internacionalizirajo zaradi iskanja virov, si želijo v tujini pridobiti posebne/specifične vire po nižjih stroških, kot bi jih pridobili v lastni državi, kar bi investitorju

¹ Tuje neposredne investicije so definirane kot vse naložbe, ki jih investitor opravi v tujini z namenom vzpostavitve dolgoročnih ekonomskih odnosov in pridobitve učinkovitega vpliva na upravljanje gospodarske družbe (podjetja) v tujini ali druge pravne osebe (OECD Detailed Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, 1992, str. 4)

² Podjetja, ki se vedejo ofenzivno, so naravnana na strateške spremembe in uporabljajo poslovni pristop, kjer povezujejo tveganje z novimi prijemi in sodobnimi načini in oblikami mednarodnega poslovanja. Defenzivno vedenje podjetij pa lahko opišemo kot odzivanje na spremembe v okolju in potrebe v podjetjih, posebej kot odzivanje na vedenje in dejanja tekmecev. (Hrastelj, 1995, str. 19, 20, 38)

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

omogočilo večjo dobičkonosnost in konkurenčnost. Večinoma se proizvodnja iz afilijacij izvozi, največkrat v razvite države. Viri, ki jih podjetja iščejo, se običajno delijo na fizične vire, poceni (motivirano, izobraženo) delovno silo ter na pridobivanje tehnologije, managerskih, trženjskih ali organizacijskih znanj (Trtnik, 1999, str. 25).

Podjetja z motivom iskanja trgov investirajo v tujo državo, da bi njen trg ali trge sosednjih držav oskrbovala s proizvodi in storitvami. S takšno obliko tujih neposrednih investicij podjetje pogosto nadomesti izvoz z namenom ohranjanja ali zaščite obstoječih trgov ali izkoriščanja in pridobivanja novih trgov. Znotraj te skupine motivov so štiri glavni razlogi. Prvi je potreba, da sledijo glavnim dobaviteljem ali strankam/odjemalcem, ki so ustanovili svoje proizvodne zmogljivosti v tujini. Drugi razlog je prilagajanje izdelkov lokalnim okusom in potrebam ali lokalnim virom in zmogljivostim, kot so na primer sledenje in prilagajanje lokalnim poslovnim običajem, jeziku, pravnemu redu ali trženjskim pristopom. Tretji razlog so nižji proizvodni in transakcijski stroški lokalnega predstavništva ali proizvodnje v primerjavi z oskrbovanjem z izvozom. Četrty razlog pa je prepričanje podjetij, da mora prisotnost na vodilnih svetovnih trgih postati del njihove strategije. Poleg teh je pogost vzrok za tuje neposredne investicije tudi prisotnost vladnih ukrepov držav gostiteljic, kot so na primer uvedba carin ali drugačen protekcionistični nadzor uvoza (Trtnik, 1999, str. 26, 27).

Podjetja z motivom povečanja produktivnosti investirajo v tujini zato, da bi racionalizirala strukturo predhodnih in novejših naložb, ki iščejo vire ali trge, ki bi pod skupnim nadzorstvom geografsko razpršenih dejavnosti omogočila donose v obliki ekonomij obsega ter ekonomije povezanosti (ekonomije sinergije³) in diverzifikacijo tveganja. Prednosti izhajajo iz proizvodne ali procesne specializacije, iz pridobljenih izkušenj zaradi proizvodnje v različnih okoljih in priložnosti za diferenciacijo cen. Namen je izkoristiti prednosti različnega obilja proizvodnih dejavnikov v različnih okoljih, prednosti različnih kultur, institucionalnih sporazumov, ekonomskih sistemov in politik ter tržnih struktur s koncentriranjem proizvodnje na omejenem številu lokacij, s katerimi pokrivajo številne trge. Pogoji za takšno internacionalizacijo so dobro razviti in odprti mednarodni trgi. Med internacionalizacijo, ki je motivirana s temi faktorji, se uvršča internacionalizacija zaradi davčnih prihrankov, zaradi razlik v obilju produkcijskih faktorjev ter zaradi ekonomij obsega in povezanosti, povezanimi z razlikami v okusih potrošnikov in ponudbenih zmogljivostih (Trtnik, 1999, str. 27, 28).

Podjetja, ki z internacionalizacijo zasledujejo predvsem svoje dolgoročne strateške cilje, še posebej ohranjanje in okrepitev mednarodne konkurenčnosti, so predvsem multinacionalna podjetja in podjetja, ki prvič investirajo, da bi si zagotovila konkurenčne prednosti na tujih trgih. Glavni motivi so povezani s povečevanjem premoženja (vrednosti podjetja) in diverzifikacijo dejavnosti, kar krepi konkurenčni položaj (ali ga zmanjšuje tekmečem) in zmanjšuje negotovost poslovanja podjetja. V ozadju je pričakovanje, da se bodo koristi od skupnega lastništva enot v tujini in diverzifikacije aktivnosti odrazile tudi v tržni vrednosti podjetja. Takšna podjetja pričakujejo, da bodo s strateškimi vlaganji ali prevzemi na celotno podjetje prenesli prednosti prevzetih podjetij ali partnerjev (na primer novi trgi, sinergije na področju raziskav in razvoja, nižji transakcijski stroški, večja pogajalska moč v vlogi kupca ali dobavitelja na trgu, znižanje administrativnih stroškov na enoto, širši izbor proizvodov, večja razpršitev tveganja,

³ O ekonomijah povezanosti govorimo, če podjetja proizvajajo v istem obratu več proizvodov in so celotni stroški proizvodnje manjši, kot če bi se vsak proizvod proizvajal v ločenem obratu. (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 210)

internalizacija trgov, lažje sklepanje pogodb s tujimi vladaми ...) ali pa bodo vsaj preprečila, da bi prednosti izrabili njihovi tekmeци (Trtnik, 1999, str. 29).

Vzroki za internacionalizacijo se razlikujejo med ofenzivnimi in defenzivnimi podjetji. Ofenzivna podjetja imajo za gonilo internacionalizacije predvsem cilj doseči večji dobiček z izjemnimi izdelki, tehnološkimi prednostmi, ekskluzivnimi informacijami ali zaradi davčnih prednosti, ki jih ponuja gostujoča dežela. Defenzivna podjetja so prisiljena v internacionalizacijo predvsem zaradi močne konkurence, presežka zmogljivosti in padajoče domače prodaje, zasičenosti domačega trga in bližine strank oziroma enostavno dosegljivih strank. (Hrastelj, 1995, str. 20) Drugi vzroki so lahko še protekcijonizem (internationalizacija podjetja zaradi pridobivanja statusa domicilnega podjetja, s čimer se podjetje izogne protekcijonističnim zaščitnim ukrepom), približevanje produktivnosti in globalna konkurenca (strateška odločitev za konkuriranje glavnim tekmečem na vseh trgih, na katerih so prisotni) (Jaklič, 199a, str. 181).

Poleg teh obstajajo tudi drugi empirično potrjeni motivi za internacionalizacijo, kot so želja ubežati gospodarskemu, političnemu ali pravnemu sistemu, izogibanje administrativnim oviram, podporne naložbe⁴ in drugi.

Tradicionalno so podjetja investirala v tujini najprej zaradi iskanja virov, nato iskanja trgov, sledilo je povečevanje učinkovitosti in strateški razlogi. Danes je univerzalno rangiranje motivov po pomenu ali vrstnem redu težavno, saj se motivi prepletajo in spreminjajo že znotraj enega samega podjetja, še večje pa so razlike med različnimi podjetji, panogami in državami (Trtnik, 1999, str. 30).

Nekateri avtorji tudi ločeno obravnavajo vzvode za internacionalizacijo, ki pa so dejansko prav tako motivi. Tako Bradley deli vzvode na notranje ali zunanje. Notranji so zaznavanje managementa, specifični notranji dogodki ter uvoz kot internacionalizacija navznoter. Zunanji vzvodi pa so tržno povpraševanje, konkurenca, trgovinske povezave in zunanji strokovnjaki. (Bradley, 1991, str. 295).

1.3 Metode vstopa na tuje trge

Po nekaterih delitvah obstajajo različne vrste izvoznih kanalov, ki jih v grobem razdelimo na tri vrste: indirektni, direktni in kooperativni izvoz (Bučak-Gasser, 2000, str.16-25). Bolj natančno bi različne oblike mednarodnega poslovanja lahko razdelili tudi takole:

1. izvozni nakupi
2. pomoč pri izvozu (piggybacking)
3. agenti
4. distributerji
5. pogodbeni izvoz
6. franšizing

⁴ To so naložbe, katerih namen je podpirati dejavnosti podjetja, katerega del so. Največkrat so to naložbe, povezane s trgovino, s promocijo in pospeševanjem izvoza in olajšanjem uvoza investitorjev ali drugih enot podjetja. (Trtnik, 1999, str. 30)

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

7. licenciranje
8. neposredna vlaganja
9. prevzemi podjetij
10. skupne naložbe
11. strateške zveze in partnerstva

(Ruzzier, 2002, str. 13-20)

Izvoz je najobičajnejši način prodora na tuji trg. Običajno izvažanje je pasivna stopnja, pri kateri podjetje izvaža le kdaj pa kdaj in še to na podlagi spontanega naročila iz tujine. Aktivno izvažanje nastopi takrat, ko se podjetje obveže, da bo izvažalo izdelke na določen trg. V obeh primerih podjetje izdelke proizvaja na domačem ozemlju. Lahko jih prilagodi tujemu trgu ali ne. Kupec proizvod sam trži, distribuira in izvozi na enem ali več mednarodnih trgih. Mala podjetja se običajno ne zavedajo spremenjenih potrošniških navad in konkurenčnih aktivnosti na tujih trgih, ki se običajno končajo s prekinitvijo sodelovanja. Če si podjetje želi dolgoročnejšega izvoznega sodelovanja s temi trgi, se mora odločiti za bolj aktivno politiko udeležbe in razumevanja trgov, na katere izvaža.

O indirektnem izvozu govorimo takrat, ko proizvodno podjetje pri izvažanju uporablja neodvisne organizacije s sedežem v državi proizvajalca. Te aktivnosti namesto njih izvaja drugo domače podjetje ali organizacija. Obstaja pet glavnih vstopnih načinov indirektnega izvažanja:

- izvozni zastopnik (export buying agent)
- broker (posrednik)
- izvozna hiša
- trgovska družba
- pomoč pri izvozu (piggyback export)

(Hollensen, 1998, str. 220)

Izvozni zastopnik je predstavnik tujih kupcev, ki živi v državi izvoznika in deluje na osnovi njihovih naročil. Broker je oblika agenta, nastanjena v državi izvoznika. Njegova naloga je združiti kupca in prodajalca. Običajno se brokerji uporabljajo pri poslih, ki zadevajo posebne proizvode ali storitve (primer so prevozi s tankerji). Izvozne hiše so specializirana podjetja, ustanovljena kot 'izvozni oddelek' za raznovrstna podjetja. Trgovska družba ima ključno vlogo na področjih, kot so distribucija, skladiščenje, finance, prenos tehnologije, gradnja in regionalni razvoj ter drugo. Uporabljajo se predvsem zaradi ponujenih finančnih storitev. Piggybacking je oblika izvoza, kjer eno podjetje izkorišča obstoječo mednarodno distribucijsko mrežo drugega podjetja za podporo lastne distribucije. To je lahko zelo učinkovit vstop za podjetja iz manj razvitih držav na trge razvitih držav. Nosilec je lahko plačan po proviziji in v tem primeru nastopa v vlogi agenta, lahko pa proizvode kupi in nastopa kot samostojen distributer. Nosilec lahko na ta način kupcem ponuja bolj atraktivne 'nakupne pakete', kar mu omogoča izkoriščanje ekonomije obsega, s tem da mu stroški trženja, prodaje, administracije in transporta ostanejo na istem nivoju. Težave pa lahko nastanejo pri pogojih in določenih tržnih sporazumov, ki niso jasno definirani in premišljeni. To so predvsem odločitve o trženjskem spletu in zagotavljanju tehnične podpore ter storitvah za proizvode.

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

Prednosti indirektnega izvažanja so predvsem omejena obveza in potrebne investicije, visoka stopnja tržne diverzifikacije, minimalno tržno in politično tveganje ter dejstvo, da izvozne izkušnje niso potrebne.

Slabosti indirektnega izvažanja pa so tuj nadzor nad elementi trženjskega spleta (razen proizvoda), možno znižanje dobička proizvajalca zaradi dviga stroškov (zaradi dodatnega domačega člana v distribucijski verigi), pomanjkanje stika s trgom (tržno znanje ni potrebno), omejene izkušnje glede proizvoda (na osnovi komercialne prodaje) (Bučak-Gassser, 2000, str. 19).

Agenti so neodvisni posamezniki ali podjetja, ki pogodbeno poslujejo za korist izvoznikov na podlagi zaračunane provizije od opravljenih poslov. Kot del pogodbenih obveznosti se od njih pričakuje, da bodo s poznavanjem lokalnih trgov pomagali pri razvoju in sooblikovanju prodajnih strategij in taktik ter napovedih prodaje. Izbira ustreznega agenta ali distributerja je lahko zapleten proces, saj je potrebno upoštevati finančno moč agenta, stik s potencialnimi kupci, naravo in obseg odgovornosti do drugih organizacij ter premoženje, opremo, vire ter prodajna zastopstva agenta.

Distributerji se od agenta razlikujejo po tem, da agenti delajo za provizijo, medtem ko distributerji kupijo proizvod od proizvajalca. Distributerji se večinoma dogovarjajo in težijo za izključnimi pravicami prodaje in servisiranja na določenem geografskem območju. Ekskluzivnost je nagrada za vloženi kapital v prodajo in distribucijo proizvajalčevih izdelkov. Trend regionalizacije vodi distributerje k povečevanju njihovih teritorijev z organsko rastjo, prevzemi ali združitvami z namenom oteževanja in preprečevanja lociranja konkurenčnih podjetij na posameznih sosednjih trgih.

Ti dve obliki izvoza lahko klasificiramo tudi kot direktni izvoz, saj proizvajalec proda svoje proizvode direktno kupcu s tujega trga, brez posredovanja. Prednosti direktnega izvažanja so izkušnje na lokalnih trgih in stiki s potencialnimi kupci, krajša distribucijska veriga, že pridobljeno tržno znanje, večji nadzor nad trženjskim spletom (posebej pri agentih) ter možnost lokalne prodajne podpore. Poleg teh dveh možnosti, ki sta definirani tudi kot direktno izvažanje s partnerjem na trgu (partnerjem, ne posrednikom!), lahko podjetje direktno izvažata tudi brez partnerja na trgu, torej direktno trgovcem, lahko pa prodaja celo direktno potrošnikom brez posredovanja trgovcev.

Slabosti direktnega izvažanja pa so majhen nadzor nad tržno ceno zaradi tarif in pomanjkanja distribucijskega nadzora (posebej pri distributerjih), potreba po investicijah, kulturne razlike in komunikacijski problemi ter možne trgovinske ovire (Bučak-Gassser, 2000, str. 20).

Kooperativni izvoz je oblika izvoza, kjer podjetja skupaj tvorijo enoten in za kupca bolj privlačen proizvodni koncept. To je tudi eden najpomembnejših motivov za združevanje malih ali srednjih podjetij. Na splošno prihaja do pogodbenih dogovorov, ko podjetja svojih konkurenčnih prednosti ne morejo raziskati (npr. zaradi omejenosti sredstev), lahko pa jih pogodbeno prenesejo na drugo stranko.

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

Tipičen primer je pogodbeni izvoz, ki podjetju omogoča dostop do tujih virov (proizvodnja) brez dokončnih obvez. Mora pa biti podjetje sposobno nadzirati kakovost proizvodov, ki se morajo skladati s sprejetimi standardi.

Pri vstopanju na tuje trge in na trge Evropske unije je potrebno poleg strateških in ekonomskih razlogov gledati tudi na marketinški vidik. Ta pa izpostavlja problematičnost običajnega izvoza kot strateške alternative z nizkimi stroški. Pri tem ločimo dva pristopa k izvažanju: prodajnega in marketinškega. Prodajni pristop je usmerjen v kratkoročne dobičke in predpostavlja, da ponudba obstaja in da njene lastnosti niso spremenljive. Marketinški pa zahteva dolgotrajnejši pristop, ki na dolgi rok prinese večje uspehe. Podjetje pri tem pristopu s porabnikom sodeluje pred, med in po nakupu. Razlika je ponazorjena z razliko med 'biti prisoten na tujem trgu' in 'načrtno izgrajevati pozicijo na tujem trgu'.

Pri tem je potrebno upoštevati tudi značilnosti trga Evropske unije. Ta je s 370 milijoni potrošnikov največji na svetu in zato ponuja priložnost pošiljanja standardiziranih izdelkov, ki prinašajo pomembne ekonomije obsega. Vendar pa so istočasno države tudi kulturno zelo različne, tako jezikovno, vedenjsko kot tudi po drugih značilnostih, da bi zelo težko trdili, da je EU enoten trg s homogenimi preferencami. Večji trg namreč pomeni obratno – večjo heterogenost, ki stimulira segmentacijo, izdelčno diferenciacijo in izbirčnost porabnikov kot rezultat povečanih možnosti in večje konkurence. Možnosti globalnega in lokalnega marketinga se v EU zato izmenjujejo in prepuščajo izbiro strategije podjetju, ki naj bi jo definiralo v sozvočju s svojimi viri in tipom izdelka (Skr, 1999, str. 82).

Ker nas tu zanimajo predvsem mala in srednje velika podjetja, lahko trdimo, da je na splošno njihova prednost v večji fleksibilnosti in majhnih proizvodnih serijah. Zato je zanje vabljiva strategija prilagajanja izdelkov potrošniku ter boljše zadovoljevanje potreb in želja tujih porabnikov. Zaradi slabe prepoznavnosti blagovnih znamk bi morali tudi poudarjati predvsem kakovost v vseh plasteh poslovanja (tako izdelkov kot poslovanja in vodenja). Boljša kvaliteta glede na ceno naj bi slovenska podjetja na teh trgih privedla do zadostnega kapitala, ki bi omogočil investicije v necenovne dejavnike konkurence: uveljavljanje lastne blagovne znamke, spodbujanje inovativnosti ter vlaganje v raziskave in razvoj, hitro odzivanje na spremembe zunanje okolja (Skr, 1999, str. 84).

Franšizing je način prodaje izdelkov, ki vsebujejo visok delež storitev. Pravica uporabe zaščitne znamke, izdelka in metode je prenesena na tretjo osebo. Pojavlja pa se problem nadzora. Ena od možnih rešitev je lokalni management, katerega smiselnost postavitve postane rentabilna šele s postavitvijo zadostnega števila enot franšizorjev (nekatero oceno govorijo o več kot 50 enotah).

Podelitev licence pomeni za proizvajalca enostaven pričetek mednarodnega poslovanja. Licenciranje je oblika managerskih pogodb, pri katerih lastnik licence odstopi najemniku pravico do uporabe ene ali več naslednjih stvari:

- patentne pravice
- pravice zaščitnih znakov
- avtorske pravice
- know-how procesa ali proizvoda (poslovno skrivnost)

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

Najvišja oblika vstopa na tuje trge so neposredne tuje investicije. Te so opredeljene kot tiste tuje investicije, ki imajo namen vzpostaviti trajne poslovne odnose in izvajati učinkovit vpliv in nadzor nad upravljanjem tuje gospodarske družbe. V praksi to pomeni lastništvo enote v tujini. Prednosti lastnih enot oziroma kontrolnega deleža v tujem podjetju so lahko naslednje:

- podjetje si zagotovi cenejše poslovanje in posledično zmanjšanje stroškov s pomočjo cenejše delovne sile in surovin, podpore in vlaganja tuje vlade,
- ustvari si boljši imidž, ker ustvarja nova delovna mesta v državi gostiteljici,
- razvije tesnejše stike z vlado, uporabniki, domačimi dobavitelji in tako bolje prilagodi svoje izdelke tamkajšnjemu trženjskemu okolju,
- zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije proizvodnjo in trženjsko politiko z dolgoročno mednarodno usmeritvijo,
- podjetje si lahko zagotovi dostop na trg v primeru, če država gostiteljica zahteva, da vsebujejo prodajni izdelki domače sestavine,
- lokalna proizvodnja omogoči hitrejši odziv na povečano povpraševanje in prihranke pri prevozu, distribuciji ter skladiščenju (možnost just-in-time distribucije),
- zaščiti obstoječi posel,
- sledi obstoječemu kupcu.

Glavna slabost neposrednega vlaganja na tuje trge je, da podjetje izpostavi svojo veliko naložbo številnim tveganjem, kot so valutno, politično ali tržno tveganje.

Kadar je za podjetja hitrost vstopa na tuje trge pomembna kategorija, so prevzemi podjetij najprimernejši način vstopa na tuje trge. Prevzemi so tudi edina rešitev v primeru, da je drugačen način konkuriranja onemogočen (pomanjkanje lokacij v trgovini na drobno recimo). Prevzemi omogočajo takojšen dostop do izšolanega kadra, obstoječih kupcev in dobaviteljev, priznanih blagovnih znamk, obstoječe distribucijske mreže in takojšnjih prihodkov. Seveda pa takšna strategija temelji na predpostavki, da obstajajo podjetja, primerna za prevzem. V primeru, da je teh malo, se podjetje odloča po kriteriju razpoložljivosti in ne primernosti. V tem primeru se lahko predpostavka, da je prevzem alternativa organski rasti in prihranku časa, izkaže za napačno. Prav tako je iskanje in ocena primerne kandidata za prevzem lahko zelo zamudna aktivnost, veliko časa pa vzame tudi integracija prevzetega podjetja v organizacijsko kulturo prevzemnika.

Podjetje lahko na določeni točki rasti sprejme odločitev, da je deljeno lastništvo novoustanovljenega podjetja za trženje ali proizvodnjo pravilna odločitev vstopa na tuje trge. Odločitev temelji na predpostavki, da dve ali več podjetij doprinese komplementarne konkurenčne prednosti, ki bi jih novo podjetje lahko izkoriščalo. Z deljenim lastništvom podjetja pa se pogosto pojavijo razlike v ciljih in namenih udeleženih podjetij. To lahko povzroči neskladja pri sprejemanju strategij podjetja, ki pripeljejo do sprejema nejasnih strategij in posledično neuspeha skupne naložbe. Lahko pa eno podjetje postane dominantno pri sprejemanju strategij skupnega podjetja. Večina skupnih naložb se izvede v sodelovanju transnacionalnega podjetja in lokalnega partnerja, kjer prvi prispeva specifično prednost podjetja (znanje, tehnologijo, kapital), lokalni partner pa poznavanje lokalnega okolja.

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

Strateške zveze so definirane kot zveze najmanj dveh podjetij, ki kombinirajo dodane vrednosti posameznih aktivnosti za doseganje konkurenčnih prednosti. V njih občasno nastopajo podjetja, ki so sicer na trgu neposredni konkurenti. Možna področja sodelovanja so:

- distribucijski odnosi
- trženjski odnosi
- proizvodno-dobaviteljski odnosi
- navzkrižno licenciranje
- izmenjava spoznanj raziskav in razvoja

Motivi za vzpostavitev in delovanje strateških zvez so:

- nezadostni resursi
- hitrost inovacij in tržno uvajanje
- visoki raziskovalni in razvojni stroški
- koncentracija podjetij v zrelih panogah
- vladno sodelovanje
- samozaščita
- dostop na trge

(Vir: Ruzzier, 2002, str.19)

Da bi bila zveza uspešna, mora obstajati jasno razumevanje, zakaj je bila zveza sklenjena: z namenom kratkoročne premostitve problema ali dolgoročne strategije. Pomembno je tudi razumevanje partnerjevih ciljev in motivacij, da ne pride do izkoriščanja. Ne glede na to, da je zveza formirana kot uvod v dolgoročne sodelovanje, moramo imeti v mislih možnosti neuspeha te zveze (Ruzzier, 2002, str. 13-20).

Prednosti pogodbenega izvoza so predvsem v majhnem tveganju ob vstopu na trg, ohranitev nadzora nad raziskavami in razvojem, trženjem, prodajo in poprodajnimi storitvami, izogib valutnim tveganjem in finančnim težavam, vstop na trge, ki so drugače zaščiteni (carine in druge ovire), stroškovna prednost (ob nižjih lokalnih stroških) in prednosti pri prodaji.

Slabosti pogodbenega izvoza pa so težaven prenos proizvodnega know-howa, težaven pogodbeni izvoz (možen je le ob zadovoljivem in zanesljivem proizvajalcu), težaven nadzor nad proizvodno kvaliteto, omejitev dobave (če se proizvodnja odvija v državah v razvoju), potreba po tehničnem izobraževanju lokalnega osebja (kar lahko iz podizvajalca naredi močnega konkurenta po izteku pogodbe) (Bučak-Gasser, 2000, str. 21, 22).

1.4 Proces internacionalizacije

Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov (na katere trge vstopiti), strategija vstopa (na kakšen način vstopiti) in strategija proizvodov (s kakšnimi proizvodi), pomembne pa so tudi druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura).

Slika 1: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Povzeto po Reader, Buckley et. al. 1992

Glede na to, da je internacionalizacija proces in se v času spreminja, lahko določimo stopnjo internacionalizacije določenega podjetja glede na ostale. Na žalost pa zaenkrat ni splošno sprejetega enotnega kriterija. Eden od enostavnejših možnih kriterijev je delež prihodkov od izvoza glede na celotni prihodek podjetja. Drugi zanimiv kazalec je stopnja internacionalizacije, ki kot relativni kazalec v izbranem času primerja spremembe v določenih spremenljivkah (na primer zaposlenih, prodaji, investicijah) doma in v tujini. Stopnja internacionalizacije večja od ena ponazarja hitrejšo rast aktivnosti v tujini kot doma in obratno. Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj (UNCTAD) pa uporablja indeks transnacionalnosti, ki je izračunan kot enostavna sredina med deležem premoženja v tujini v skupnem številu zaposlenih. (Ruzzier, 2002, str. 7)

Morda je še bolj pomembno kot to, koliko je podjetje internacionalizirano, to, kakšno mednarodno miselnost in notranjo kulturo je prevzelo podjetje. Nekateri avtorji (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 10-14) so definirali 4 različne miselnosti multinacionalnih podjetij:

- internacionalno
- multinacionalno
- globalno
- transnacionalno

V internacionalni miselnosti gledajo managerji na operacije na tujih trgih kot na izpostave domačega trga, katerih glavna naloga je podpirati domače, centralno podjetje (ne glede na to, koliko prodaje ustvarijo).

Multinacionalna miselnost nastane, ko začnejo managerji priznavati in poudarjati razlike med posameznimi trgi. Tuji trgi niso več samo dodatek domačemu trgu, zato tako podjetje že začne prilagajati izdelke, strategije in celo načine upravljanja po posameznih državah. Dejansko se organizirajo po državah, v katerih delujejo, in so zato posamezne države precej neodvisne znotraj podjetja, kar lahko privede do neizkoriščanja ekonomij obsega.

Globalna miselnost poskuša odpraviti te neučinkovitosti s centralizirano produkcijo in zmanjšano neodvisnostjo posameznih držav. Predpostavka v ozadju je, da so si nacionalni okusi in preference med seboj bolj podobni, kot se zdi. Standardizacija produktov pa zaradi ekonomij obsega prinese take cenovne prednosti, da te nadomestijo lokalizacijo – prilagojenost lokalnim okusom. Ta miselnost zahteva zelo centralizirano organizacijsko strukturo.

Transnacionalna strateška miselnost pa poskuša združiti oboje: prilagodljivost lokalnim trgom in globalno učinkovitost. V takih podjetjih so sredstva in aktivnosti razpršene, vendar specializirane. Cilj je doseči učinkovitost in prilagodljivost istočasno. Povezana so v medsebojno odvisno svetovno mrežo.

Ni rečeno, da je katerakoli od teh miselnosti bolj pravilna ali boljša od drugih, saj je to odvisno od panoge, pomembnosti kulturnih razlik in podjetja samega. Tako ali tako pa lahko v posameznem podjetju običajno najdemo več kot eno miselnost (Bartlett, Ghoshall, 2000, str. 11-14).

1.5 Posebnosti o internacionalizaciji malih in srednjih podjetij

Čeprav je večinsko mnenje, da je internacionalizacija povezana z velikimi podjetji, je to samo delno res. Majhna in še posebej srednja podjetja imajo tendenco k rasti. Internacionalizacija se zdi edina logična rešitev te težnje. Razlog za to pa je tudi preprost: večina majhnih in srednjih podjetij nima širokega asortimana izdelkov, ampak so osredotočena na enega ali vsaj na ozek asortiman izdelkov. Za to, da dosežejo ekonomije obsega, morajo iskati nove trge. Še prav posebej to velja za nišne trge, ki so po velikosti običajno majhni (Pogljajen, 2000, str. 27). Večja podjetja so običajno tudi bolj internacionalizirana zato, ker posedujejo več finančnih in managerskih resursov, imajo večje produkcijske kapacitete, večje ekonomije obsega in so obravnavana kot manj tvegana pri izvoznih operacijah (Glas, Hisrich, Vahčič, Antončič, 2001, str. 3).

Na internacionalizacijo malih in srednjih podjetij vplivajo zaviralni in spodbujevalni dejavniki. Nekateri faktorji, ki lahko spodbujajo ali zavirajo internacionalizacijo malih in srednjih podjetij, so:

- pozornost, posvečena izpolnjevanju potreb potrošnikov – tu imajo mala in srednja podjetja pogosto težave, saj jim večkrat primanjkuje resursov za pravilno zadovoljevanje tržnih potreb
- kvaliteta izdelkov na tujih trgih – je lahko slabša kot na domačem, kar seveda zavira internacionalizacijo

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

- značilnosti in zavezanost managementa – pogosto imajo managerji majhnih in srednjih podjetij nizko splošno izobrazbo in so manj uspešni pri delovanju na tujih trgih
- mednarodne izkušnje, pridobivanje informacij o tujih trgih ter splošna podpora okolja (države) pri internacionalizaciji – trgovinske ovire med državami (tako uradne kot neuradne, na primer odnos do porekla blaga) zavirajo internacionalizacijo vseh podjetij

Seveda so to samo nekateri faktorji, ki drugače vplivajo na internacionalizacijo malih in srednjih podjetij (Pogljajen, 2000, str. 29).

Mala in srednja podjetja imajo pogosto tudi večje težave z izvozom kot večja podjetja. Težave jim povzročajo predvsem birokratske ovire, nevarinske ovire, zamujanja plačil, izbira distributerja ter komunikacijske težave s tujimi kupci. Zato pa so si včasih pomagala tako, da so na nove trge vstopala tudi z nekaterimi novimi oblikami vstopa, na primer v mrežah s tujimi majhnimi podjetji ali z izvoznim konzorcijem (Bartlett, Ghoshal, 2000, str. 14).

Mala in srednja podjetja v razvitih državah se od velikih podjetij razlikujejo v naslednjih značilnostih, kot je pokazala študija OECD:

- primanjkuje jim strateško planiranje, zato se pogosto lotijo internacionalizacije na manj kot idealen način.
- strategija temelječa na evoluciji – pomanjkanje planiranja strategije je pogosto posledica pomanjkanja možnosti, saj mala in srednja podjetja pogosto samo izkoriščajo možnosti, ki se jim ponudijo. Tak pristop je zelo oportunističen.
- če podjetja že planirajo, pogosto izberejo kombinacijo različnih strateških možnosti.
- Pogosta internacionalizacija v bližnja geografska področja, recimo sosednje regije – to je pogosto predvsem v Evropski uniji.
- nagnjenost k internacionalizaciji se večja z zrelostjo podjetja – zrelost podjetja je tu merjena z izpolnjevanjem ciljev na domačem trgu.
- nagnjenost k neodvisni internacionalizaciji – to je posledica pogostega družinskega lastništva podjetij, katerih cilj je, da ostanejo neodvisna v procesu internacionalizacije, tudi če to ni najboljša rešitev.
- nekatere poslovne funkcije so bolj internacionalizirane kot druge.
- ne obstaja ena in edina najboljša strategija za uspeh – to je posledica ugotovitev na začetku, saj ko podjetja nimajo povsem jasne vizije razvoja, tudi ne obstajajo natančno določena orodja in strategije, ki bi jih izpolnila.

(vir: OECD, Globalisation and Small and medium enterprises, Paris, 1997)

1.6 Izbira načina vstopa in strategije razvoja

Izbira načina vstopa na tuje trge in strategije razvoja teh trgov je ključno vprašanje internacionalizacije podjetij, ki bo imelo velik vpliv na uspešnost podjetja ne samo na tujih trgih, ampak tudi kot celote. Vendar pa je izbira ustrezne strategije učinkovite ponudbe na trgu tudi eno najbolj kopleksnih vprašanj, s katerimi se podjetje sooča. Podjetje ima namreč lahko več različnih ciljev, tudi neprofitnih, med katerimi mora izbirati.

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

Če so bila prejšnja poglavja povezana predvsem s strategijo podjetja in tudi obravnavan s tega stališča, je to poglavje drugačno. V njem namreč poskušam definirati natančno metodologijo določanja strategije internacionalizacije. In ker je določanje načina vstopa in strategije razvoja tujih trgov v svojem bistvu marketinško vprašanje, je tudi to poglavje bolj posvečeno marketingu.

Proces odločanja o internacionalizaciji je sestavljen iz petih korakov (Kotler, 1996, str. 411):

1. Ali iti v tujino?
2. Na katere trge vstopiti?
3. Kako vstopiti na določen trg?
4. Odločitev o programu trženja: do kakšne mere mora podjetje prilagoditi svoje proizvode in program trženja vsaki državi posebej?
5. Kako naj podjetje upravlja in organizira svoje mednarodno delovanje?

Proces odločanja, ali sploh oditi v tujino, nikakor ni zanemarljiv, vendar ko se enkrat odločamo za strategijo internacionalizacije, je bila odločitev o odhodu na tuje trge že sprejeta. Poleg tega je v Sloveniji dejansko malo podjetij, ki bi dolgoročno lahko obstala samo na domačem trgu.

Na katere trge vstopiti, je odvisno od treh dejavnikov: tržne privlačnosti, konkurenčnih prednosti in tveganja na posameznih trgih. Ko podjetje na podlagi teh kriterijev izbere potencialne države, mora še oceniti, ali sploh katera med njimi izpolnjuje potrebni pogoj: ali bodo na tem trgu dosegli željeno stopnjo donosnosti. Lahko se namreč izkaže, da nobena od izbranih držav ne opravičuje stroškov, povezanih z vstopom. Zato je potrebno za vsako državo oceniti verjetno stopnjo donosnosti naložb od vlaganj. Zanje pa potrebujemo (Kotler, 1996, str. 414):

- oceno sedanjega tržnega potenciala,
- napoved bodočega tržnega potenciala in tveganja,
- prodajni potencial podjetja,
- napoved stroškov in dobička in
- oceno stopnje donosnosti naložb

Naslednji korak, ko smo ugotovili, v katere države se je smiselno razširiti, je določiti način vstopa na posamezni trg. Pri tem izbiramo med vsemi možnostmi, ki so bile opisane že prej, pri čemer moramo imeti v mislih, da so načini vstopa, ki prinašajo večji nadzor, tudi bolj dobičkonosni, a tudi tvegani.

Z načinom vstopa je tesno povezan naslednji korak: odločitev o programu trženja. Stopnja nadzora nad prodajnimi potmi je namreč odvisna od lokaliziranosti oziroma standardiziranosti trženjskega spleta, ki bo v uporabi. Bolj ko je ta prilagojen lokalnim značilnostim, večji nadzor je potreben in bolj se mora podjetje posvetiti posameznemu trgu (Kotler, 1996, str. 419). Podjetje se mora odločiti med standardizacijo in prilagoditvijo na štirih področjih:

- izdelka
- oglaševanja
- cene
- prodajnih poti

Obstaja pet mednarodnih strategij izdelka in tržnega komuniciranja: neposredna razširitev izdelka, prilagoditev tržnih komunikacij, prilagoditev izdelka, dvojna prilagoditev in izum

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

novega izdelka (Kotler, 1996, str. 422). Dodatne težave nastanejo pri cenovni politiki, saj v različnih državah vplivajo na končno ceno različni dejavniki, zato bi se cene za potrošnike v različnih državah morale razlikovati, če bi proizvajalci svoje stroške obračunavali enakovredno. Vendar pa bi to vzpodbudilo preprodavanje med trgi (primer podjetja Jub), zato podjetja pogosto s transfernimi cenami prilagodijo lastne dobičke, da so končne cene vsaj približno enake (Kotler, 1996, str. 424). Logisitka prodajnih poti je naslednja težava, saj je učinkovito upravljanje oteženo zaradi cele vrste preprek, ki jih na notranjem državnem trgu ni. Tako so običajne tržne poti v mednarodnem trženju približno takšne (Kotler, 1996, str. 425):

- prodajalec,
- sedež mednarodnega trženja pri prodajalcu,
- tržne poti med državami,
- tržne poti znotraj tujih držav,
- končni kupci.

Res je, da se bo z vstopom v EU tudi Slovenija priključila evropskemu notranjemu trgu in bodo vsaj nekatere ovire odstranjene. Zaradi kulturnih (še posebej jezikovnih) razlik pa bodo tržne poti tudi v EU še vedno bistveno različne kot znotraj Slovenije. Nazadnje se mora podjetje še samo prilagoditi svoji mednarodni usmerjenosti. Podjetja običajno organizirajo mednarodno trženje prek izvoznega oddelka ali prek mednarodnih divizij. Te so lahko geografske enote ali pa so organizirane po načelu svetovnih skupin izdelkov ali po načelu mednarodnih podružnic (Kotler, 1996, str. 426-428).

Trije različni pristopi so bili uporabljeni pri določanju načinov vstopa in strategije razvoja trga: ekonomski pristop, pristop razvojnih stopenj⁵ in poslovno-strateški pristop (Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, str. 251).

Ekonomski pristop predpostavlja racionalno obnašanje, zato primerja stroške in koristi različnih možnosti vstopa na trg, ter poznejših strategij razvoja. Izbere tisti način vstopa, ki prinaša največje dolgoročne dobičke. Ključna pri tem pristopu je stopnja nadzora, saj ta določa tako tveganje kot stopnjo donosa, ki se med seboj izključujeta. Tveganje je povezano s stopnjo kontrole nad prodajnimi potmi na določenem trgu, ki pa zahteva večjo zavezanost podjetja in investicije v obliki resursov (večja stopnja kontrole nad trgom je povezana z večjimi stroški in večjim tveganjem). Izbira optimalnega načina vstopa je tako posledica racionalnega izbiranja med kontrolo, zavezanostjo resursov, tveganjem in donosi. Stopnja donosa, prilagojena glede na tveganje, je merilo uspešnosti posameznih načinov vstopa, vendar ne upošteva potrebe po zasledovanju več različnih ciljev. Poleg prej omenjenih obstajajo tudi trade-off med hitrostjo vstopa na posamezni trg in dolgoročno penetracijo trga. Izvoz na primer lahko poveča hitrost vstopa na določen trg, vendar ni primeren za dolgoročno razvijanje trga.

Pristop razvojnih stopenj povezuje način vstopa na trg s procesom internacionalizacije. Premik k načinom vstopa na trg, ki zahtevajo večjo zavezanost resursov (predvsem finančnih in mangerskih), se zgodi postopno, ko podjetje povečuje svojo internacionaliziranost. Prav tako kot ekonomski pristop predpostavlja racionalnost odločanja.

⁵ Stages-of-development approach

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

Poslovno-strateški pristop pa ne predpostavlja več racionalnosti v odločanju, ampak poudarja pragmatičnost procesa odločanja v večini organizacij, ki je posledica negotovosti in želje po konsenzu.

Za nobenega od teh modelov ne bi mogli rači, da je najboljši ali edini pravilen. Podjetja imajo gotovo lahko različne cilje pri ekspanziji na tuje trge in se morajo odločati med njimi. Najboljša strategija je tista, ki omogoča simultano doseganje največjega števila različnih ciljev, pri tem pa upošteva relativne stroške in tveganja različnih načinov vstopa. Zato je namesto enega pristopa raziskovanja relativne privlačnosti različnih strategij vstopa in delovanja na tujem trgu bolje uporabiti šeststopenjsko proceduro ocenjevanja (povzeto po Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, str. 251, 252).

Osnovni ekonomski model za analiziranje učinkovitosti posameznih načinov vstopa na trg, kot sta ga predstavila Anderson in Gatingon⁶, predpostavlja, da je stopnja kontrole, ki naj si jo podjetje želi obdržati na določenem trgu, odvisna od štirih dejavnikov:

1. sredstev, ki so ozko povezana s to transakcijo
2. zunanje negotovosti
3. notranje negotovosti
4. potencial za izkoriščanje prednosti, ne da bi plačal stroške

Vsi štirje dejavniki naj bi pozitivno vplivali na stopnjo kontrole na posameznem trgu (povzeto po Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, str. 257).

Konkretno naj bi podjetje poskusilo oceniti prihodke, stroške in potrebna sredstva za vsako obliko vstopanja na tuji trg, in to za prihodnje planirno obdobje (3-5 let), poskusilo pa naj bi tudi oceniti vpliv na zdajšnje operacije podjetja. Na ta način naj bi podjetje dobilo neto celotni dobiček predlaganega projekta, kjer bi lahko z analizo občutljivosti ali scenariji ocenili tveganje, za vsako obliko vstopa posebej. Po primerjavi bi lahko določili najprimernejšo obliko vstopa.

Pristop razvojnih stopenj je konkretna uporaba teorije postopne internacionalizacije. Predpostavlja postopno povečevanje intenzivnosti udeležbe na tujih trgih, tako s povečevanjem števila trgov kot s spremembo načinov delovanja na teh trgih v smeri tistih, ki zahtevajo večjo udeležbo. Predpostavlja, da so odločitve o drugačnih načinih vstopa na tuji trg ali o drugačni strategiji razvoja trga sprejete šele, ko so se dosedanje rešitve izkazale za neustrezne. Pri načinih vstopa to pomeni, da se je dosednji način delovanja na določenem trgu izkazal za nedobičkonosnega. Druga možnost pa je, da se je dosednji način delovanja izkazal za tako uspešnega, da se spremeni zaradi tega, recimo iz agentske pogodbe v lastno predstavništvo. V obeh primerih se načini vstopa in strategije razvoja trgov spreminjajo s časom. S tem pristopom sta povezani tudi Vernonova teorija življenjskega cikla ter Buckley-Cassonov model.

Poslovno-strateški pristop predvideva namesto racionalnega bolj politično odločanje in izbiranje med mnogimi cilji, povezanimi z vstopom na tuje trge. Na strategijo, povezano z doseganjem teh ciljev, pa vplivajo tudi mnogi notranji in zunanji dejavniki, zato je povsem racionalni pristop povezan s prevelikim tveganjem in potrebo po kombiniranju nasprotujočih si ciljev. Za majhna in

⁶ Anderson, Gatingon: 'Modes of foreign entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions', Journal of International Business Studies, 17 (3), Fall 1986, 7.

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

srednja podjetja je zaradi pomanjkanja resursov njihova racionalna uporaba še težja. Zato je potrebno upoštevati vse skupine faktorjev, ki vplivajo na odločitve. To so:

- Eksterni faktorji
 - Dejavniki trga na ciljnem trgu
 - Dejavniki okolja na tem trgu
 - Dejavniki produkcijskih dejavnikov na tem trgu
 - Dejavniki domačega trga
- Interni dejavniki
 - Dejavniki izdelkov podjetja
 - Dejavniki sredstev in zavezanosti podjetja k tujim trgom

Vsi ti dejavniki, ocenjeni za vsak možni način vstopa, omogočijo managementu, da oceni relativno privlačnost posameznih načinov vstopa na trg. Vsak dejavnik je lahko povezan s 'pravim' načinom vstopa na trg. Vendar pa je tudi tu možnost za racionalni pristop⁷. Še vedno je namreč cilj maksimiziranje dobička, vendar znotraj omejitev, ki jih predstavljajo omejenost sredstev podjetja, tveganje in ne-profitni cilji podjetja. Način uporabe tega pristopa predvideva, da podjetje najprej zavrne tiste oblike vstopa na nov trg, ki so ob omenjenih omejitvah nemogoče. Ostale možne oblike vstopa so lahko ocenjene, kot je bilo opisano pri ekonomskem pristopu. Rezultat so ocene dobičkonosnosti za posamezno obliko vstopa. Te ocene pa so potem upoštevane samo v primerjavi z ostalimi cilji in omejitvami podjetja (povzeto po Young, Hamill, Wheeler, Davies, 1989, str. 266).

Pri dejanski analizi možnosti internacionalizacije, ki sem jo uporabil na primeru podjetja Unichem d.o.o., sem poskušal uporabiti vse tri pristope. Na koncu se mi je zdel ekonomski pristop najprimernejši za določitev privlačnosti posameznih trgov, kjer sem poskusil oceniti pričakovane koristi in stroške pri vstopu na posamezni trg. Podjetje naj bi se osredotočilo na tiste izvozne trge, kjer so pričakovane koristi večje od pričakovanih stroškov (lahko si izbere tudi ciljno razliko med pričakovanimi prihodki in stroški, ki predstavlja željeni profit), če pa zaradi absolutne vrednosti stroškov ne more takoj vstopiti na vse potencialno dobičkonosne trge, naj vstopa po vrsti na tiste, ki obetajo največ dobička. Tu sem torej uporabil pristop razvojnih stopenj. Z uporabo Monte-Carlo tehnik pri določanju velikosti pričakovanih prihodkov in stroškov lahko tudi bolj ali manj natančno ocenimo tveganost pričakovanih dobičkov. Vendar pa se ravno tu srečamo s prej omenjenimi težavami. Pri ocenjevanju prihodnjih prihodkov in stroškov smo obsojeni na uporabo določenih predpostavk, recimo o hitrosti penetracije trga ter o kulturnih različnostih posameznih trgov, kar oboje vpliva na ocene prihodkov, ter na notranjo negotovost podjetja (pomankljivo znanje o vstopanju na novi trg) ali pomanjkanje sredstev (tako fizičnih kot človeških dejavnikov). In ravno pri uporabi teh predpostavk naletimo na težave, ki jih racionalni ekonomski pristop ne more razrešiti.

Pristop razvojnih stopenj sem praktično uporabil za določitev vrstnega reda trgov, na katere naj bi podjetje vstopilo. Za prehod med posameznimi načini vstopa in strategijami razvoja trga pa pristop razvojnih stopenj zaenkrat ni bil uporabljen. Stroški vstopa na posamezni trg se namreč v tem primeru ne razlikujejo bistveno med različnimi oblikami vstopa, saj večino stroškov dejansko predstavljajo stroški registracij izdelkov in stroški logistike, ki so neodvisni od načina vstopa na posamezen trg (vplivajo kvečjemu na strategijo izbire izdelkov, s katerimi bi vstopili

⁷ F. R. Root: Entry Strategies for international markets. Lexington: Lexington Books, 1987, 164 str.

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

na določen trg, kar pa je že bolj vprašanje marketing mixa). Pristop razvojnih stopenj zato lahko na obravnavanih trgih zreduciram na osnovno strateško dilemo: lastne blagovne znamke in majhne količine prodaje ali prodaja pod tujo blagovno znamko in velike količine prodaje. S tem vprašanjem se bom ukvarjal kasneje.

Poslovno-strateški pristop sem praktično uporabil na drugačen način. Internacionalizacija podjetja je ena najpomembnejših strateških odločitev za podjetje in mora zato biti v skladu z osnovno strategijo podjetja. Zato sem najprej naredil strateško analizo podjetja, ki je definirala osnovno strategijo in strateške možnosti podjetja, konkurenčne prednosti in slabosti, generično strategijo in druge notranje značilnosti podjetja. Za tem sem analiziral eksterne dejavnike podjetja, ki vplivajo nanj kot tudi na možnosti za internacionalizacijo. Šele po končani strateški analizi sem se lotil same strategije internacionalizacije, ki je potekala vsaj delno v skladu z omenjeno metodologijo. Strateška analiza se mi zdi tukaj ključnega pomena, saj bi ob predpostavkah popolnoma racionalnega odločanja to lahko namesto managerjev bolje opravil računalnik, kar je seveda nerealno. Racionalnost odločanja je gotovo pomembna, vendar pa je ta vedno omejena zaradi prej omenjenih dejavnikov, ki jih zajema poslovno-strateški pristop. Pogosto pa tudi ni mogoče niti približno določiti faktorjev, ki so potrebni za določitev profitabilnosti posameznega načina vstopa na trg. Zato je vprašanje strategije internacionalizacije strateško vprašanje in tako sem se ga tudi lotil.

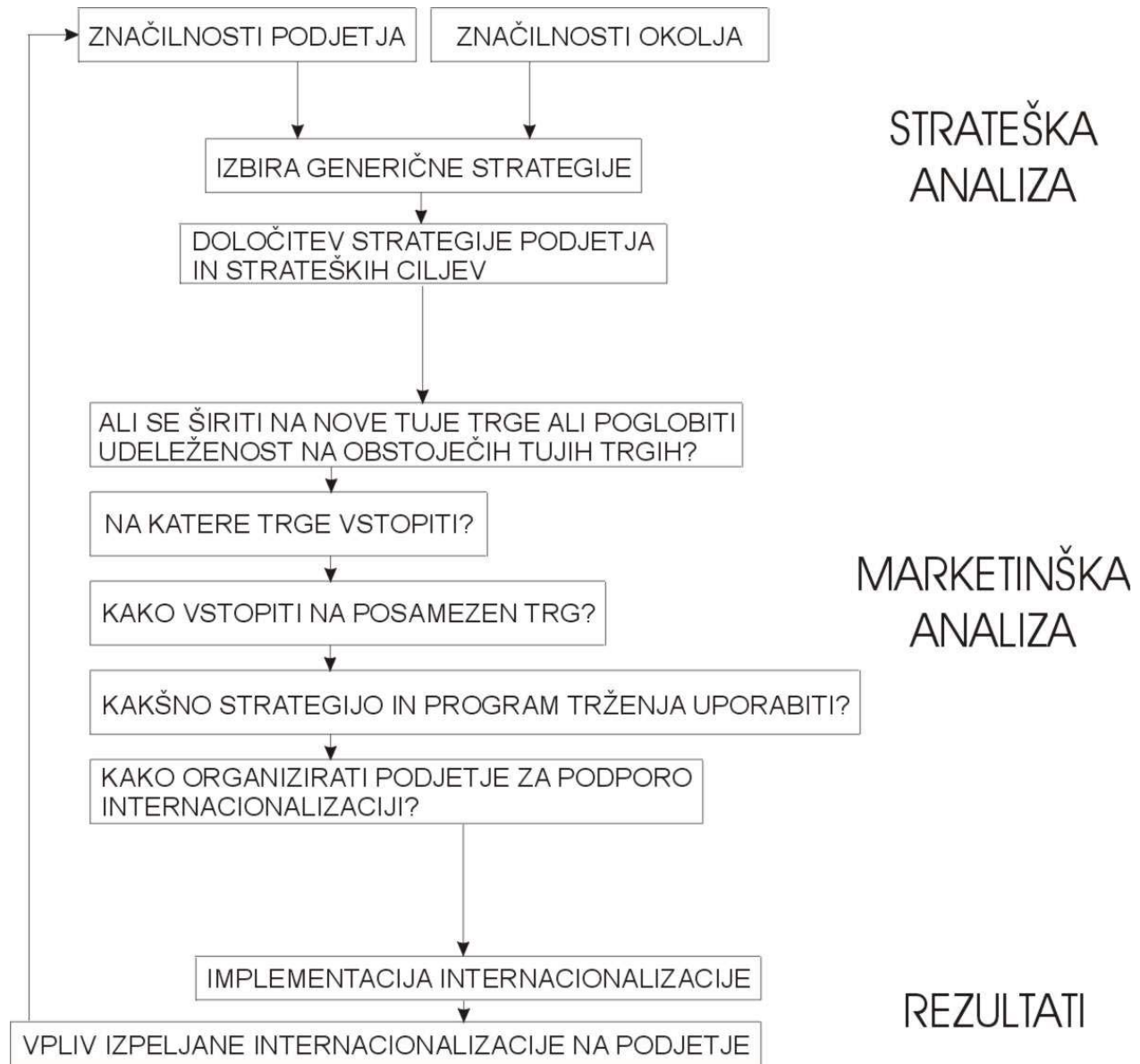
Za definiranje strategije internacionalizacije sem namreč najprej moral definirati strategijo podjetja kot celote in na podlagi te umestiti strategijo internacionalizacije. Podjetje mora najprej narediti analizo okolja, tako notranjega kot zunanjega, definirati konkurenčne prednosti in slabosti ter definirati svojo strategijo in strateške cilje. Če ti cilji vsebujejo tudi širitev podjetja na tuje trge, pa se lahko začne drugi del definiranja strategije internacionalizacije: marketinški del. Ta je že bolj operativen, čeprav ni popolnoma ločen od strateškega dela. Marketinške odločitve so namreč vplivane, pa tudi vplivajo na strateške odločitve. Proces je torej obojestranski. Kot primer bi navedel povezavo proizvodne odličnosti, ki je povsem strateško vprašanje podjetja, vendar pa potrební pogoj za uspešno internacionalizacijo na tuje trge. Vendar se podjetja pogosto posvetijo proizvodni odličnosti šele, ko jih neuspešna internacionalizacija prisili v odpravo pomanjkljivosti, na primer dolgih dobavnih rokov. Marketinški del analize mora podjetju odgovoriti na vsa ključna vprašanja o prodoru na tuje trge, znotraj strateških omejitev seveda. Po končani marketinški analizi mora podjetje imeti narejen operativni plan izvedbe internacionalizacije.

Ko je ta plan izveden in začne kazati rezultate, recimo s povečevanjem prodaje na tujih trgih ali pa z odpiranjem podružnic v tujini, to vpliva tudi na samo podjetje. Podjetje si 'razširi obzorja', pridobi oziroma poglobi mednarodno miselnost ter pridobi nova znanja in dodatno strateško svobodo. S tem se spremenijo elementi analize notranjega okolja (podjetja), ki je bila uporabljena za zasnovo strateške analize. Poleg tega lahko tudi spremembe zunanjega okolja dodatno vplivajo na faktorje, ki so vplivali na strateško analizo. Oboje pomeni, da mora podjetje ponovno opraviti strateško analizo podjetja, da si določi nove strateške cilje ter potem z marketinško analizo ponovno določi način doseganja teh ciljev. Proces se ponovi, samo da na novi ravni. Pri tem moram poudariti, da se običajno predvideva, da podjetja poglobljajo svojo udeleženo na tujih trgih (kar je tudi predpostavka večine teorij internacionalizacije). Vendar lahko podjetje v svoji analizi ugotovi tudi, da je preveč internacionalizirano, da spremenjene okoliščine ne podpirajo

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

več določenih prejšnjih odločitev o širitvi na določene trge ter da mora podjetje zmanjšati udeležbo na tujih trgih. Proces internacionalizacije torej ni nujno samo enosmeren.

Slika 2: Model procesa internacionalizacije



Tu bi rad pokazal še povezavo med omenjenim modelom in teorijo treh stopenj slovenske internacionalizacije, kot jo je opisal profesor Jaklič⁸. Ta model predvideva tri stopnje internacionalizacije, odvisno, neodvisno in soodvisno. Vsaka dosega višjo vrednost mednarodne

⁸ Marko Jaklič: Internationalisation strategies, Networking and Functional Discretion, Competition & Change. The Journal of Global Business and Political Economy, Vol. 3, Iss. 4, 1998, str. 359-385

TEORETIČNI VIDIKI INTERNACIONALIZACIJE

miselnosti v podjetju ter ponuja podjetju več možnosti za učenje. Model procesa internacionalizacije, kot je prikazan na sliki, se dejansko zelo sklada s to teorijo, saj podjetje z vsako ponovitvijo procesa internacionalizacije ponovno ocenjuje svojo pozicijo ter faktorje, ki nanjo vplivajo. Med temi faktorji pa so po mojem mnenju ravno mednarodna miselnost in sposobnost učenja ter strateška svoboda za doseganje zastavljenih ciljev ključni faktorji, ki vplivajo na spremembo strategij podjetja, ki potem vplivajo na strategijo internacionalizacije. Ob prvi odločitvi o internacionalizaciji za majhno ali srednje podjetje verjetno ostanejo samo strateške možnosti odvisne internacionalizacije (čeprav to ni nujno, podjetje lahko vstopi v proces internacionalizacije na kateri koli stopnji, kakor pač definira svojo strategijo), ki pa jo v poznejših ponovitvah tega procesa podjetje običajno želi nadgraditi oziroma se lotiti vsaj neodvisne internacionalizacije. Še enkrat pa bi rad poudaril, da je proces lahko tudi nasproten in podjetje zmanjšuje svojo internacionaliziranost ali se v skrajnem primeru celo odloči za umik s tujih trgov.

Na podlagi opisane metodologije preučevanja izbire vstopa na tuje trge in določanja strategije razvoja tujih trgov sem analiziral strateške možnosti podjetja Unichem d.o.o. in poskušal zasnovati njihovo strategijo internacionalizacija, ki bo v skladu z njihovo splošno strategijo razvoja. Ta proces prikazujem v drugem delu magistrske naloge. Vendar pa bi rad tu pojasnil še nekatere metodološke odločitve pri marketinški analizi. Pri drugi točki marketinške analize, vprašanju 'Na katere trge vstopiti?', sem uporabil metodo rangiranja posameznih držav na podlagi izbranih kriterijev. Rangiranje držav ima za rezultat vrstni red privlačnosti držav, ne pove pa, ali te zadostujejo potrebnemu pogoju, ali so torej stopnje donosa na posameznih trgih zadosti velike. Zato je naslednji korak ocena pričakovanih prihodkov na teh trgih in seveda ocena pričakovanih stroškov. Predpostavil sem tudi določeno stopnjo donosa po posameznih trgih. Za oceno tveganosti posameznih trgov sem nato z Monte Carlo analizo določil verjetnostno porazdelitev rezultatov na posameznih trgih glede na spreminjanje predpostavk. Pri tem pa je potrebno vedeti, da se predpostavke in rezultati včasih tudi ne dajo jasno ločiti. Recimo odločitev o programu trženja je na področjih oglaševanja in cene precej enostavna, prodajne poti so odvisne od oblike vstopa, ki je zaenkrat vedno predvidevala ustanovitev lastnega podjetja, strategija na področju izdelka pa je bistveno težji oreh. Podjetje lahko vstopi na trg z manjšim številom izdelkov in ima zato nižje stroške registracij, vendar bo to vplivalo na pričakovane prihodke. Podjetje se lahko odloči, da bo vstopilo na večje število trgov z manjšim številom izdelkov ali samo na izbrane trge s polnim asortimanom izdelkov. In ravno to so tisti elementi strategije internacionalizacije, na katere ekonomsko ne moremo odgovoriti oziroma bi morali narediti veliko simulacij, katerih uporabna vrednost pa tudi ne bi bila velika zaradi velikega števila predpostavk, ki bi jih moral uporabiti.

Zato je metodologija definiranja strategije internacionalizacije, ki sem jo uporabil, po svoje omejena. Ne more namreč dokončno določiti, da se je potrebno razširiti v točno določeno državo na točno določen način. Lahko samo pokaže, da je tveganje pri vstopu v določene države in na določene načine manjše kot drugače. Končna odločitev je strateška in jo mora sprejeti management, zelo pomemben faktor pa je razpoložljivost resursov.

Praktično bom torej definiral strategijo internacionalizacije v drugem delu magistrske naloge, pred tem pa se bom posvetil še nekaterim drugim vidikom internacionalizacije malih in srednjih podjetij v Sloveniji.

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

2 PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

Slovenska podjetja so v primerjavi s tujimi bolj izvozno usmerjena, trenutno pa so strateško usmerjena predvsem na območje jugovzhodne, srednje in vzhodne Evrope. Ta strateška usmeritev se zna spremeniti s formalnim vstopom Slovenije v Evropsko unijo, slovenskim podjetjem pa bi pri internacionalizaciji koristilo boljše podporno okolje, kot ga imajo trenutno. Povečanje sredstev, oblikovanje učinkovite institucije za podporo internacionalizaciji, sprejetje zakona, ki je v nastajanju, predvsem pa usklajeno delovanje vseh interesnih skupin, so glavne naloge za doseg prilerljivega okolja, kot ga imajo zahodno- in tudi že nekatere vzhodnoevropske države.

2.1 Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij v Sloveniji

Za začetek podajam nekaj opažanj o evropskih majhnih in srednjih podjetjih, zbranih z empiričnimi raziskavami. Zanje je sinonim za internacionalizacijo kar evropeizacija, saj gre večinoma za tokove znotraj EU. Z globalizacijo se srečujejo tudi podjetja, ki delujejo samo doma, in sicer v obliki tuje konkurence. Internacionalizacija se običajno pričinja z (ne)posrednim izvozom. Podjetja se pogosto odločijo za izvoz zaradi povečane konkurence na domačem trgu. Približno tretjina majhnih in srednjih podjetij, ki izvažajo na tuje trge, je v tujini tudi neposredno investirala (European Observatory for SMEs, 1993, str. 277-278). Različne raziskave kažejo, da na obliko nastopanja na tujih trgih vpliva več dejavnikov. Oblika in obseg internacionalizacije naj bi bila odvisna od dveh skupin dejavnikov: kontekstualnih in strateških. Med prve sodijo dejavnost, v kateri podjetje deluje, velikost podjetja in oblika lastništva, med druge pa mednarodne izkušnje, odvisnost podjetja od delovanja na tujih trgih in dojemanje tujih trgov z vidika negotovosti, sprememb in priložnosti (Almor). Druge raziskave pa kažejo, da je oblika nastopa na tujih trgih v resnici odvisna od panoge, v katero podjetje sodi. Podjetja iz tehnološko manj zahtevnih panog so kot obliko nastopanja na tujih trgih večinoma izbrala izvoz, v tujino jih je investiralo samo 23 %. Visokotehnološka podjetja pa so najpogosteje neposredno investirala v tujini, kar jim je prinašalo večjo stopnjo nadzora nad njihovimi poprodajnimi storitvami (European Observatory for SMEs, 1993, str. 278).

Za Slovenijo je značilen zelo velik delež izvoznih podjetij med malimi in srednjimi podjetji, saj izvažajo kar 18 % takih podjetij, na Portugalskem in Nizozemskem pa le 5 % in 7 %. (Logar, 1999, str. 50) Skupaj v Sloveniji nekaj več kot 21 % podjetij dosega delež prihodkov s prodajo na tujih trgih, leta 1997 je to predstavljalo nekaj manj kot 8000 izvoznikov, ki pa so zaposlovali kar sedem desetih vseh zaposlenih. Večina izvoznih podjetij sodi po številu zaposlenih med mikro⁹ podjetja, zaposlujejo 11 % ljudi in k izvozu prispevajo 10 %. Največji delež izvoza prispevajo velika podjetja, ki zaposlujejo 60 % zaposlenih in ustvarijo več kot 50 % prihodkov, ustvarijo pa nad 63 % vsega izvoza. Majhna in srednja podjetja skupaj dosegajo približno 47 % vseh prihodkov, ustvarijo pa malo manj kot 40 % celotnega izvoza. Izvozniki so torej večinoma velika podjetja, vendar pa tudi vloga majhnih in srednjih podjetij ni zanemarljiva. K celotnemu izvozu so največ prispevala podjetja v predelovalni industriji. Povprečno podjetje v tej dejavnosti

⁹ Mikro podjetja imajo manj kot 10 zaposlenih

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

izvozijo malo več kot polovico svoje prodaje (v povprečju vsa slovenska izvozna podjetja ustvarijo s prodajo na tujih trgih eno tretjino svojih prihodkov). Ta podjetja so nedvomno napomembnejši slovenski izvozniki. Od nekaj manj kot 200 000 zaposlenih majhna in srednja podjetja zaposlujejo 37 % ljudi v tej dejavnosti. Podjetja z manj kot 250 zaposlenimi prispevajo k celotnemu izvozu predelovalnih dejavnosti približno četrtno. Opazna je močna korelacija med velikostjo podjetja in intenzivnostjo izvoza, definirano kot delež izvozne prodaje v celotnih prihodkih. Vendar pa so značilna tudi nekatera odstopanja, saj kar 22 % najmanjših podjetij dosega zelo visoko intenzivnost izvoza. S postopnim vključevanjem v internacionalizacijo so podjetja čedalje bolj odvisna od izvoza. To velja tako za majhna kot za velika podjetja. Vendar pa so izvozna podjetja v povprečju kar trikrat večja kot povprečno slovensko podjetje (vzročnost je lahko obojestranska). Izvozna podjetja so tudi nekoliko bolj produktivna od povprečja, saj dosega za 4 % višjo dodano vrednost na zaposlenega. Večja razlika v produktivnosti je pri mikro in majhnih podjetjih, pri velikih podjetjih pa skoraj ni razlike. Največji izvoz na zaposlenega dosega najmanjša podjetja (do 9 zaposlenih), najnižjega pa srednja podjetja, zato ne drži hipoteza, da izvoz na zaposlenega narašča z naraščanjem velikosti podjetja. Slovenska izvozna podjetja kažejo večjo produktivnost tudi pri vrednosti kazalcev ROE in ROA. V povprečju so nekoliko manj zadolženi kot povprečno slovensko podjetje (Logar, 1999, str. 48-56).

Slovenska majhna in srednja podjetja, ki se internacionalizirajo, so pri tem naletela tudi na nekaj težav. Posebej tista, ki so poskušala vstopiti na trge Zahodne Evrope, so včasih ugotovila, da so prodajne cene tam nižje kot na trgih, na katerih so imela izkušnje do tedaj. Tudi z izpolnjevanjem tehničnih standardov izdelkov so imela kar pogosto težave (Hisrich, Glas, Antončič, Vahčič, 2001, str.4). Drugače pa je ta raziskava pokazala, da slovenska mala in srednja podjetja pogosto večajo delež svojih operacij na tujih trgih s časom, da se ta delež in hitrost povečevanja (internationalizacije) razlikuje po dejavnostih ter da geografska lokacija pomembno vpliva na izvozno dejavnost teh podjetij. Posebej območja ob italijanski in avstrijski meji imajo večjo gostoto malih in srednjih podjetij kot druga slovenska območja (z izjemo Ljubljane) ter da je tudi delež izvoza višji v podjetjih ob teh dveh mejah kot v primerljivih podjetjih. Razlog za to je, da podjetniki v teh okoljih lažje poslujejo s podjetji čez mejo, saj običajno govorijo njihov jezik. To še posebej drži za območja ob italijanski meji (Hisrich, Antončič, Glas, Vahčič, 2001, str.9).

Po teoriji postopne internacionalizacije naj bi bila izvozna aktivnost nižja stopnja internacionalizacije kot tuje investicije. Zato naj bi bile neposredne tuje investicije višja stopnja vključenosti v internacionalizacijo. Oblika nastopanja na tujih trgih naj bi bila odvisna tudi od velikosti podjetja, žal pa podatki, ki jih zbira Ministrstvo za finance, ne omogočajo spremljanja oblike tuje investicije. Iz podatkov je opazno, da podjetja, ki investirajo v tujini, pogosto investirajo več kot enkrat (Logar, 1999, str. 56). Zanimivo je tudi, da je velikostna struktura podjetij, ki investirajo v tujino, precej enakomerna: 28 % podjetij, ki investirajo v tujino, se uvršča med velika podjetja. Ta ustvarijo 38 % vseh investicij, ki vrednostno predstavljajo več kot polovico celotnih investicij. 27 % podjetij se uvršča med mikro podjetja, tudi ta pa imajo nadpovprečno velike investicije, za razliko od investicij srednjih (50-249 zaposlenih) in majhnih (10-49 zaposlenih) podjetij. Glede na to, da najmanjša podjetja prispevajo k izvozu samo 0,4 %, so pa nosilec kar 17 % vseh tujih neposrednih investicij (vrednostno celo 22 %), velika podjetja pa relativno več izvažajo kot investirajo, slovenska podjetja očitno zanikajo hipotezo, da je velikost podjetja faktor, ki vpliva na obliko internacionalizacije. Zaradi nadpovprečne udeležbe

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

majhnih in srednjih podjetij v deležu slovenskih izhodnih investicij (so nosilec kar 60 % slovenskih izhodnih investicij) je zanimiv tudi podatek, da vrednost investicij na zaposlenega upada s številom zaposlenih. Predpostavka o postopnem širjenju internacionalizacije govori, da je izvoz samo prva faza internacionalizacije. Zato bi morali biti izvoz in neposredne tuje investicije med seboj povezani. Vendar pa za slovenska podjetja to ne velja, kar pomeni, da ne moremo dokazati, da se slovenska podjetja širijo na tuje trge postopno, najprej z izvozom in potem s tujimi investicijami. Dejansko sta ti dve spremenljivki med seboj precej neodvisni oziroma zelo šibko in neznačilno povezani.

To potrjuje tudi raziskava o internacionalizaciji malih in srednjih podjetij v Sloveniji (Hisrich, Vahčič, Glas, Antončič, 2001, str 5, 7, 8), kjer se je delež prihodkov iz izvoza v celotnih prihodkih malih podjetij (vendar samo tistih, ki so preživela od leta 1992 do 1997, ko so jih primerjali) v celoti povečal, vendar pa se je v podjetjih predelovalne dejavnosti pri mikro podjetjih dejansko zmanjšal. Ena od razlag za ta pojav je v tem, da so v opazovanem obdobju majhna podjetja zrasla v srednja podjetja, medtem ko so nova majhna podjetja dejansko izvažala manj kot prejšnja majhna podjetja. Ista raziskava ponuja poleg potrditve teorije postopne internacionalizacije še en način internacionalizacije slovenskih malih in srednjih podjetij: takojšnja močno vpetost v mednarodne posle. Zdi se, da tudi ta način internacionalizacije ni tako redek pri slovenskih podjetjih (Hisrich, Vahčič, Glas, Antončič, 2001, str 18).

Neposredne tuje investicije v glavnem ustvarijo tri področja dejavnosti: predelovalne dejavnosti 40 %, trgovina in popravila motornih vozil 33 % ter storitvene dejavnosti (nepremičnine, najem in poslovne storitve) 20 % (Logar, 1999, str. 56-60). Če pa primerjamo še izvozno dejavnost, vidimo da predelovalne dejavnosti ustvarijo kar 80 % vsega izvoza. 6 % izvoznih podjetij (476 podjetij) predstavlja kar 42 % slovenskega izvoza. Podjetja, ki so investirala v tujini, predstavljajo le dober odstotek vseh slovenskih podjetij, zaposlujejo pa dobrih 30 % zaposlenih. V povprečju izvozijo več kot tretjino svoje proizvodnje (v predelovalnih dejavnostih več kot polovico) (Logar, 1999, str. 56-60). Samo 1 odstotek slovenskih podjetij je udeležen v neposrednih vlaganjih v tujini, vendar so za gospodarstvo ta podjetja zelo pomembna, saj zaposlujejo 27 % vseh delavcev, 25 % prihodkov iz prodaje in 37 % izvoza vseh slovenskih podjetij (povzeto po Trtnik, 1999). Investicije so osredotočene na nekaj izbranih predvsem bližnjih jugovzhodnih trgov, proces internacionalizacije pa je stopenjski.

Ministrstvo za gospodarstvo v Sloveniji že dve leti podpira izhodne investicije slovenskih podjetij. V letu 2002 je podprlo 35 projektov (od 68 vlog) v skupni vrednosti 289 mio SIT. V letu 2003 je bilo vlog že okoli 100, obseg razpisanih sredstev pa je znašal 400 mio SIT. 66 % podprtih projektov so prijavila mala in srednja podjetja, ki so v ta namen pridobila 58 % vsega razpisanega denarja. Ministrstvo podjetjem, ki so upravičena do sredstev, sofinancira nekatere stroške, povezane z internacionalizacijo (vir: Ministrstvo za gospodarstvo). Več kot polovica projektov je na področju bivše Jugoslavije (skupno 54 %), kjer prednjači Srbija, ki v nekaterih primerih predstavlja izhodišče za nadaljnji prodor na ruski trg.

*PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH
IN TUJIH PODJETIJ*

Tabela 1: Geografska razdelitev vlog in vrednost dodeljenih sredstev na Javnem razpisu Ministrstva za gospodarstvo za pospeševanje izhodnih investicij slovenskih podjetij 2001

Ciljni trg	Vloge		Vrednost
	Št.	%	Znesek
Srbija	11	32	77.982.714
Poljska, dežele bivše SSSR	6	17	31.029.384
Azija	6	17	76.903.600
BIH	4	11	31.611.804
Hvaška	4	11	23.475.756
Amerika (S in J)	3	9	40.473.579
Španija	1	3	7.200.000
Skupaj	35	100	288.676.837

Vir: Ministrstvo za gospodarstvo, <http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf>

Oblika izhodne investicije:

strateška odločitev podjetja – investitorja je:

- skupno vlaganje - 25 projektov (71 %)
- ustanovitev lastnega podjetja - 7 projektov (20 %)
- nakup obstoječega podjetja - 3 projekti (9 %)

Vrsta izhodne investicije:

- večinoma gre za vlaganje v proizvodno (poslovno) dejavnost v tujini,
- v treh primerih gre za izgradnjo lastnih distribucijskih poti.

Ti razpisi se bodo v podobni obliki nadaljevali tudi v prihodnjih letih in so gotovo zelo zanimivi za slovenska podjetja, ki se nameravajo internacionalizirati z izhodnimi investicijami.

(vir: Ministrstvo za gospodarstvo, <http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf>, kontaktna oseba g. Ana Mlinar)

Sicer pa Ministrstvo za gospodarstvo vsako leto pripravi še en razpis, ki je še bolj splošen in namenjen malim in srednjim podjetjem. V letu 2003 se je imenoval Javni razpis za spodbujanje izvozne intenzivnosti malih in srednjih podjetij (leta 2002 pa Javni razpis za spodbujanje internacionalizacije malih in srednjih podjetij). Vsebinsko gledano je prvi razpis nadaljevanje drugega in tudi v prihodnjih letih naj bi Ministrstvo še naprej nadaljevalo s podpiranjem internacionalizacije malih in srednjih podjetij. Leta 2002 je Ministrstvo podprlo 98 projektov podjetij (od 164 prispelih vlog) in v ta namen razdelilo 291 mio SIT, ponovno v obliki sofinanciranja stroškov. Posamezno podjetje je lahko prijavilo več projektov, skupni obseg denarja na razpisu pa se je zmanjšal na 250 mio SIT. Namen razpisa je bilo povečanje izvozne intenzivnosti malih in srednjih podjetij. Tako je želelo spodbuditi mala in srednja podjetja k načrtovanju in sistematičnemu izvajanju aktivnosti na naslednjih področjih:

- pridobivanje novih trgov
- pridobivanje strateških partnerjev v tujini

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

- povečevanje tržnega deleža na obstoječih trgih

Javni razpis za spodbujanje začetne aktivnosti mikro in malih podjetij na mednarodnih trgih v letu 2003 pa je nov razpis, ki ga je ministrstvo namenilo spodbujanju izvozne aktivnosti najmanjših podjetij ter za pomoč pri njihovih prvih koraki na tujih trgih. Sredstva so bila omejena na 50 mio SIT, posamezno podjetje pa je lahko pridobilo največ 1 mio SIT sredstev. Ministrstvo je podjetjem sofinanciralo stroške svetovanja pri izdelavi strategije in operativnega načrta internacionalizacije projektov, stroške tržnih raziskav in tržnega načrta, pa tudi nastopa na prireditvi v tujini ter usposabljanja v tujini na področju mednarodnega poslovanja (vir: Ministrstvo za gospodarstvo, <http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf>, kontaktna oseba g. Mojca Perhavec).

Drugače pa je bilo med vsemi slovenskimi podjetji 22,5 % takšnih, ki so beležila prihodke od prodaje na tujem trgu (Makovec-Brenčič, Šlander, 2002, str. 5). Delež prihodkov, ki jih izvozniki dosežajo na tujih trgih, znaša 35,4 %, medtem ko je stopnja izvozne intenzivnosti¹⁰ izračunana za vsa slovenska podjetja 26,6 %. Izvozna podjetja v povprečju dosežajo za 5 % višjo dodano vrednost na zaposlenega, največja je ta razlika pri najmanjših podjetjih, najmanjša pa pri velikih podjetjih (nad 249 zaposlenih), vendar pa ta trditev drži pri vseh velikostnih skupinah. Tudi pri kazalcih ROA in ROE dosežajo izvozniki nekoliko boljše rezultate. Res pa je, da so med izvozniki tudi podjetja, ki ustvarijo izgubo, in sicer med vsemi podjetji, ki ustvarijo izgubo, jih samo 14 % izvažajo, vendar ravno ta podjetja ustvarijo 57 % vse izgube. Izvozna aktivnost sama po sebi še ne pomeni, da je podjetje uspešno (Makovec-Brenčič, Šlander, 2002, str. 5).

Nasploh pa večina slovenskih izvoznikov dosega nizko izvozno intenzivnost (delež izvoza v prihodkih od prodaje). Delež podjetij tudi pada z rastjo izvozne intenzivnosti. Največ (75 %) k izvozu prispevajo podjetja predelovalne dejavnosti, ki ima tudi največjo izvozno intenzivnost. Med temi so največ prispevala podjetja iz dejavnosti kovin in izdelkov, sledijo pa dejavnosti vozil in plovil, stroji in naprave, kemični izdelki ter električna in optična oprema. Za nas je še posebej zanimiva podskupina kemičnih izdelkov. Tu izvažajo več kot polovica podjetij, podjetja te podskupine pa tudi beležijo več kot polovico (68,5 %) svojih prihodkov iz prodaje na tujih trgih. Izvozniki te skupine zaposlujejo 13 045 ljudi. Skupaj so ustvarila čez 212 mrd SIT izvoza v letu 2000, kar predstavlja 12,4 % vsega izvoza (Makovec-Brenčič, Šlander, 2002, str. 7).

Če se posvetimo velikostni strukturi,¹¹ ugotovimo, da ima največ (68,7 %) podjetij, ki izvažajo, manj kot 9 zaposlenih. Res pa je, da delež podjetij, ki izvažajo, narašča z velikostjo podjetij, saj jih v skupini velikih podjetij izvažajo že 82,9 %. Nekatere primerjave med majhnimi in srednjimi ter velikimi slovenskimi podjetji so prikazane v tabeli.

¹⁰ Delež prodaje na tujih trgih v celotnih prihodkih od prodaje.

¹¹ Mikro podjetja imajo manj kot 9 zaposlenih, majhna od 10 do 49 zaposlenih, srednja od 50 do 249 zaposlenih in velika nad 249 zaposlenih.

*PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH
IN TUJIH PODJETIJ*

Tabela 2: Primerjava malih in srednjih podjetij z velikimi podjetji v Sloveniji leta 2000

Podjetja po številu zaposlenih	Majhna in srednja	Velika	Skupaj
Število vseh podjetij	37.379	316	37.695
Število podjetij, ki izvažajo	8.212	262	8.474
Št. izvoznih podjetij v skupini/ vsi izvozniki (v %)	97	3,10	100
Delež izvoznih podjetij (v %)	21,99	82,90	22,50
Število vseh zaposlenih	257.464	211.210	468.674
Dodana vrednost na zaposlenega - vsa podjetja v skupini (mio SIT)	4,85	5,27	4,97
Vrednost izvoza (mio SIT)	832.491	1.449.211	2.281.702
Delež	36 %	64 %	100 %
Število zaposlenih	139.710	183.531	323.241
Delež	43 %	57 %	100 %
Povprečna velikost izvoznikov	8,1	700,5	38,1
Izvoz na zaposlenega (v mio SIT)	6,0	7,9	7,1
Prihodki iz poslovanja (v mio SIT)	2.950.704	3.503.179	6.453.883
Delež	46 %	54 %	100 %
Dodana vrednost na zaposlenega (mio SIT)	5,4	5,4	5,2
Povprečna izvozna intenzivnost	28,8	41,4	35,4
Dobiček/izguba iz poslovanja (mio SIT)	55.592	71.661	127.253
ROA	0,02	0,02	0,02
ROE	0,07	0,03	0,03
Stopnja kapitalizacije	0,39	0,6	0,53
Stopnja zadolženosti	0,60	0,39	0,45

Vir: Makovec-Brenčič, Šlander, 2002

Splošna ugotovitev je, 'small is beautiful, but big is useful'. Velika podjetja so na prvi pogled bolj učinkovita, saj lahko izkoriščajo ekonomije obsega. To je morda manj opazno pri kazalcih dodane vrednosti na zaposlenega, je pa zelo opazno pri kazalcu izvozne intenzivnosti. Vseeno pa majhni in srednje veliki slovenski izvozniki zaposlujejo skoraj 140 000 ljudi (43 % vseh izvoznikov), ustvarijo 3 000 mrd SIT prihodkov iz poslovanja (46 % vseh izvoznikov) in dobrih 55 mrd SIT dobička iz poslovanja (44 % vseh izvoznikov). Torej, navkljub večji učinkovitosti velikih slovenskih izvoznikov so jim mala in srednja podjetja približno enakovredna po trenutnih učinkih na gospodarstvo. Po izkušnjah iz drugih držav pa so ta podjetja tudi najbolj dinamična, ustvarijo največ novih delovnih mest in so dinamično najpomembnejša za gospodarstvo. To se opazi tudi iz podatkov pri kazalcih ROE in zadolženosti, kjer je razlika vsakič v smer večje tveganosti pa tudi uspešnosti malih in srednjih podjetij.

2.2 Podporno okolje pri pospeševanju internacionalizacije slovenskih podjetij

Dokazano je, da je eden od dejavnikov, ki zavirajo ali pospešujejo internacionalizacijo, podporno okolje, ki je na voljo (vir: Agencija Republike Slovenije za gospodarsko promocijo Slovenije in

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

tuje investicije - TIPO). Pri malih in srednjih podjetjih je to okolje še posebej pomembno, saj zmanjša tveganje za podjetja, ki ga lahko večja podjetja do neke mere zmanjšajo sama.

V Sloveniji je podporno okolje za mala in srednja podjetja relativno dobro razvito. Obrtna zbornica Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije, Urad za malino, Zavod RS za zaposlovanje, Agencija za regionalni razvoj, Sklad za razvoj malega gospodarstva, Slovenska turistična organizacija, Turistična zveza Slovenije, Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za delo, družino in socialno varnost, Ministrstvo za kmetijstvo, Ministrstvo za informacijsko družbo, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport ter Ministrstvo za zunanje zadeve, pa tudi Pospeševalni center za malo gospodarstvo so vse institucije, katerih vsaj del aktivnosti je povezan z malimi in srednjimi podjetji oziroma z njihovo internacionalizacijo. Poleg teh, državnih institucij, se s pospeševanjem internacionalizacije ukvarjajo še nekatere zasebne institucije, recimo GEA College ali International Center for Promotion of Enterprises. Med njimi so najpomembnejša Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije v okviru Ministrstva za gospodarstvo, ki je tudi samo z razpisi za pospeševanje internacionalizacije zelo pomembno, ter seveda Gospodarska zbornica Slovenije. Vedno pomembnejše postajajo tudi podobne institucije Evropske unije, ki preko Evropskih informacijskih centrov (zaenkrat so v Sloveniji trije – v Ljubljani, Mariboru in Kopru) posredujejo koristne informacije in tudi posredujejo pri prijavljanju na razpise Evropske unije s tega področja¹².

Vendar pa je ravno ta razdrobljenost po svoje zelo moteča in zmanjšuje učinkovitost. Tudi skupna sredstva, namenjena pospeševanju internacionalizacije, so relativno gledano zelo majhna, predvsem v primerjavi z drugimi državami v Evropski uniji in tudi v primerjavi z nekaterimi vzhodnoevropskimi državami (Vir: Agencija Republike Slovenije za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije – TIPO).

Agencija Republike Slovenije za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (TIPO) je organ v sestavi Ministrstva za gospodarstvo, ki je namenjen spodbujanju neposrednih tujih investicij in pospeševanju internacionalizacije slovenskih podjetij. Ponuja institucionalno podporo internacionalizaciji. Podobno pomoč ponuja GZS, delno pa tudi Ministrstvo za zunanje zadeve prek svoje mreže konzularnih predstavništev. Vsekakor je pomoč podjetjem pri njihovi internacionalizaciji precej razdrobljena in premajhna. Pospeševanje internacionalizacije podjetij je povsod po svetu podprto s strani države, saj je ta za podjetja zelo tvegana in država lahko pomaga pri razpršitvi tveganj. To je še posebej pomembno pri manjših podjetjih, saj ta običajno nimajo formalnih in neformalnih zvez na tujih trgih, niti resursov, ki bi jim omogočali preživetje v primeru neugodnega razpleta niti vpliva na državne aparate, ki bi jim pomagala prek neformalnih oblik sodelovanja.

Vstopi na nove trge potrebujejo tudi podporno okolje države, ki pa je trenutno pri nas precej bomo. Če se zgledujemo po najuspešnejših primerih, vidimo, da sta tako Irska kot Finska imeli zelo močni instituciji za takšno podporo, v kulturno bližjem okolju pa tako v Avstriji kot Češki in

¹² Celotno poglavje je predstavitev mojega lastnega mnenja, pridobljenega na podlagi razgovorov s predstavniki GZS, TIPO, Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo in Ministrstva za gospodarstvo. Pri oblikovanju poglavja sem se včasih skliceval na določene interne dokumente teh agencij, ki jih tudi navajam, posebej pa bi se rad zahvalil g. Andreju Poglajnu s PCMG, ge. Ani Mlinar z MGD in mag. Andreju Kovaču s TIPO.

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

Madžarski država podjetjem ponuja dosti boljše pomoč in jim na ta način zmanjšujeta stroške (Vir: TIPO).

Vstop Slovenije v EU ne bo preveč spremenil sedanje slike internacionalizacije podjetij. Le-ta se trenutno internacionalizirajo predvsem na trge srednje in vzhodne, pa tudi JV Evrope. V zadnjem času so se vstopi dogajali predvsem na te trge, ne pa tudi na trge EU. Zadnji večji val slednjih je bil na začetku devetdesetih, ko so bila podjetja prisiljena v to zaradi izgube jugoslovanskega trga. Z vstopom v EU je možno, da se bo povečala predvsem konkurenca na domačem trgu, pa tudi ukinitvev brezcarinskih sporazumov z bivšimi jugoslovanskimi republikami bo povečala konkurenco za slovenska podjetja. Morda bo to šok, ki bo slovenska podjetja ponovno prisilil k orientiranosti na evropske trge. Tudi zato bi morala država pomagati podjetjem tako, da bi jim zmanjšala vstopne ovire in stroške pri vstopu na nove trge ter tveganja pri tem.

Agencija TIPO bi lahko bila institucija, ki bi izvajala ta program. Vendar zaenkrat nima niti zadosti moči in sredstev niti prepoznavnosti, da bi lahko uspešno izpolnjevala takšno vlogo, kot jo imajo podobne agencije v primerljivih državah. Da bi ta agencija dobila takšno vlogo bi potrebovala predvsem politično podporo, ki pa je ni zaradi razcepljenosti interesov GZS, Ministrstva za zunanje zadeve in Ministrstva za gospodarstvo. Pomemben dejavnik je tudi pomanjkanje pritiska s strani podjetij, ki ne znajo definirati svojih ciljev na tem področju in podpore, ki jo pričakujejo od države. Posebej velika podjetja nimajo pravega interesa za to, saj lahko prek svojih vplivov v politiki in diplomaciji pridejo do takšnih informacij zastonj. Mala in srednja podjetja, ki teh povezav nimajo, pa ostanejo brez takšne storitve. V tujini takšne agencije včasih ponujajo tudi komercialne storitve, kot je consulting podjetjem pri njihovi internacionalizaciji. Vlogo in pristojnosti ter sredstva, ki bodo v ta namen na voljo, bo v prihodnosti urejal poseben zakon, ki pa je šele v nastajanju. Takšna institucija v tujini pogosto pokriva tudi privabljanje tujih neposrednih investicij, kar še dodatno zmanjša interes gospodarstva, saj so zanje tuje investicije pogosto samo nepotrebna konkurenca.

Sicer pa tudi na ravni EU obstaja ETPO (European Trade Promotion Organization), ki združuje nacionalne organizacije s tega področja. Slovenija bi za bolj učinkovito podporo internacionalizaciji malih in srednjih podjetij potrebovala institucijo, ki bi bila podobno organizirana in financirana kot so druge organizacije v tem združenju. V mislih je potrebno imeti tudi to, da bi bila takšna agencija ena redkih, ki bi lahko vsaj del svojih aktivnosti financirala iz lastnih sredstev, pridobljenih s prodajo določenih informacij in svetovanj na trgu. Poleg tega je drugi del aktivnosti, ki bi bil financiran s strani države, gotovo v interesu države, saj je začetna državna podpora takšnim podjetjem več kot povrnjena v obliki dodatnih davkov, ki jih tako ustanovljena ali vsaj povečana podjetja plačujejo v proračun. Zato nedvomno obstaja tako državni interes kot tudi interes podjetij za takšno podporo. Vprašanje pa je, kako bi to organizirali. Agencija RS za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije v okviru Ministrstva za gospodarstvo je zametek takšne institucije, ki pa zaenkrat še ne izpolnjuje svoje vloge v obsegu, ki bi bil vsaj približno primerljiv s primeri v drugih, uspešnih državah na tem področju. Zakonski predlog je, da bi bile te aktivnosti organizirane ločeno od ministrstva v obliki nacionalne agencije. Ta predlog se zgleduje po avstrijskem sistemu, za katerega pa je značilno, da je gospodarska zbornica zelo zainteresirana za takšno agencijo, medtem ko bi v Sloveniji GZS lahko na takšno agencijo gledala kot na konkurenco. Poleg tega v Sloveniji že obstajajo institucije, ki so dosti večje in bolj izkušene, kot na primer Pospeševalni center za malo

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

gospodarstvo. Njegova prednost je tudi v tem, da združuje večino institucij s tega področja in ima močno podporo interesnih skupin (Vir: Pospeševalni center za malo gospodarstvo).

Zakonska ureditev tega področja je gotovo korak v pravo smer, čeprav bo poleg zakona potrebno zagotoviti še sredstva za njegovo izvrševanje. Potrebno pa bo zagotoviti tudi učinkovito porabo tega denarja, za kar je nujna podpora interesnih skupin, ki je zaenkrat ni. Usklajeno delovanje vseh institucij, kot je na primer pri Slovenski izvozni družbi pa tudi pri Pospeševalnem centru za malo gospodarstvo, je nujno za učinkovito podporo, ki jo podjetja potrebujejo za uspešno internacionalizacijo. Glavno vprašanje, ki se tu pojavlja, je, kako različne interesne skupine, ki vidijo del svojih aktivnosti povezan tudi s pospeševanjem internacionalizacije slovenskih podjetij v tujino, nekatere pa vsaj delno verjetno tudi s privabljanjem tujih neposrednih investicij, motivirati, da bodo delovale v isto smer. Konec koncev sta tako Slovenska izvozna družba kot tudi Pospeševalni center za malo gospodarstvo skupna projekta več institucij in interesnih skupin, pa se je to v njihovih primerih izkazalo kvečjemu za pozitivno oziroma vsaj ni moteče vplivalo na učinkovitost institucije. Agencija Republike Slovenije za gospodarsko promocijo Slovenije in tuje investicije (TIPO) je verjetno res institucija, ki je zadolžena za ti področji podpornega okolja podjetjem, kar nakazuje primerjalna analiza posameznih držav, tako vzhodno- kot zahodnoevropskih (Vir: TIPO). Glavna sprememba, ki se bo morala zgoditi, da bo ta institucija lahko zaživela in uresničevala svoje poslanstvo, pa ni zakonska ureditev, ampak celotna klima v državi. Dokler bo Slovenija bolj osredotočena na makroekonomsko kot na mikroekonomsko (industrijsko) politiko ter dokler bo odpor do tujcev in 'varovanje nacionalnega interesa' implicitno prisotno v krogih, kjer je zbrana moč za alokacijo sredstev, do takrat bo ta agencija dobivala premalo sredstev in podpore, da bi lahko vsaj približno dosegala učinkovitost, ki jo dosegajo primerljive agencije po Evropi. Vendar se bo ta miselnost morala spremeniti, morda že z vstopom v EU, ali z vstopom v Evropsko monetarno unijo, ko bodo 'nacionalni interesi' verjetno potisnjeni vsaj malo v ozadje, lastna makroekonomska politika pa bo omejena na fiskalno in bo zato mikroekonomska politika verjetno pridobila na pomenu. Zato v prihodnosti lahko pričakujemo povečevanje pomembnosti TIPO, sama pa bi morala vplivati na sprejetje zakona, ki določa njeno delovanje, ter uskladitev nastopa z ostalimi institucijami, v kolikor je sploh mogoče tako različne institucije pripraviti do sodelovanja. Primera Slovenske izvozne družbe in Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo kažeta, da je to mogoče.

Obstoj in pridobivanje moči TIPO je še posebej nujen za mala in srednja slovenska podjetja. Do takrat pa jim še vedno ostanejo vsakoletni razpisi na Ministrstvu za gospodarstvo, ki so namenjeni izpolnjevanju tega cilja. Zelo koristno bi bilo tudi povečati vsoto, ki je na voljo na razpisih, saj je to direktna pomoč pri internacionalizaciji slovenskih podjetij, tako velikih kot majhnih.

2.3 Primerjalna analiza strategij internacionalizacije slovenskih in tujega podjetja

Izbrana tri podjetja slovenske kemijske industrije so zelo uspešna pri svoji dosednji internacionalizaciji, vendar pa jih sedaj ovira njihova želja po neodvisnosti in internacionalna miselnost. Večinoma strateško niso usmerjena na trge Evropske unije in to načrtujejo šele v

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

daljni prihodnosti. V primerjavi z ameriškim podjetjem, ki se je širil na iste trge, je njihova strategija preveč previdna in lokalno usmerjena.

2.3.1 Slovenska kemijska industrija

Analizo internacionalizacije malih in srednjih podjetij bom nadaljeval na samo eni izbrani panogi. To bo panoga slovenske kemijske industrije. Razlog za omejitvev je predvsem v poenostavitvi, poleg tega je ta panoga navkljub nekaterim svojim značilnostim zelo reprezentativna in so analize, pridobljene v tej, uporabne tudi v drugih panogah. Slovenska kemijska industrija je zelo internacionalizirana, kar mi je omogočilo izdelavo treh študij primerov ter analizo njihove uspešne internacionalizacije, pa tudi primerjavo s tujim, ameriškim primerom internacionalizacije na evropske trge. Nenazadnje je omejitvev na to panogo smiselna tudi zaradi drugega dela mojega magistrskega dela, ki določi strategijo internacionalizacije Unichema, podjetja iz te panoge¹³.

Kemijska industrija v Sloveniji je relativno stara industrijska panoga, katere korenine segajo v 19. stoletje. Iz predvsem bazične industrije pred prvo vojno se je z opustitvijo premoga kot osnovnega energenta po vojni preusmerila v predelovalno panogo. Pri tem je bila pomembna zlasti proizvodnja barv in lakov, lepil ter v obdobju po drugi svetovni vojni farmacevtskih in kozmetičnih izdelkov, rastlinskih zaščitnih sredstev ter izdelkov iz gume in plastike. Trenutno je najpomembnejši del panoge farmacevtska industrija, ki proizvede 27 % prihodkov celotne panoge. Ostale močnejše podskupine so predelava plastičnih mas z 19.7 %, proizvodnja izdelkov iz gume s 16.3 %, kemikalije z 12.3 %, barve in laki s 7.2 % ter proizvodnja drugih kemijskih izdelkov s 6.5 % (Vir: Združenje kemijske industrije pri GZS).

Slovenska kemijska industrija je v letu 2000 ustvarila 513,8 milijard tolarjev prihodkov, kar predstavlja 15,5 % prihodkov predelovalnih dejavnosti. Delež dodane vrednosti je bil 17,5 %. Kemijska industrija je zaposlovala 21.390 delavcev, kar je 11 % zaposlenih v podjetjih predelovalnih dejavnosti. Panoga kot celota je izvozila za 310 milijard SIT blaga, to je 15,9 % celotnega slovenskega izvoza (vir: g. Janez Furlan, sekretar z združenja kemijske industrije).

Kljub močni usmerjenosti podjetij v izvoz pa je bila internacionalizacija panoge do sedaj postopna in nenačrtovana. Do leta 1998 so se podjetja širila predvsem na trge južne, jugovzhodne in vzhodne Evrope, po ruski krizi pa so se strateško preusmerila na trge CEFTE in tudi Evropske unije (čeprav so bila na teh že prisotna tudi pred tem). Na dolgi rok je ta trg brez dvoma najbolj privlačen oziroma skoraj nujen za preživetje, do takrat pa bodo slovenska kemijska podjetja gotovo še naprej strateško usmerjena (tudi) na vzhodne trge, ki so bolj privlačni, a tudi bolj tvegani.

Panoga premore kar nekaj malih in srednjih ter hitro rastočih podjetij, kot uspešni so znani predvsem Pinus, Unichem, Polycom, Jub, Unihem, Etol, Juteks, Mitol, Technochem... Njihova internacionalizacija je precej različna: nekatera so v strateškem partnerstvu s tujimi podjetji (na več načinov - od lastniških povezav do prevzema proizvodnje ali tehnologije). Ta so bolj vezana

¹³ Ta kratka predstavitev kemijske industrije je nastala s pomočjo g. Janeza Furlana, sekretarja Združenja kemijske industrije pri GZS.

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

na partnerje in posledično več izvažajo na trge Evropske unije. Bolj neodvisna podjetja pa iščejo svoje možnosti predvsem na vzhodu in jugovzhodu Evrope, saj imajo na teh trgih manj konkurence in konkurenčno prednost z obvladovanjem poslovanja v bolj tveganih okoljih. Glavna značilnost vseh podjetij pa je, da so nišni proizvajalci oziroma so osredotočeni na svojo tržno nišo (to velja tudi za večja podjetja, kot so Cinkarna Celje, Yulon, Helios, in ne samo za majhna in srednja podjetja).

Za pospeševanje internacionalizacije na trge Evropske unije pa za slovenska podjetja obstajajo možnosti na področju vključevanja v gospodarska interesna združenja na evropski ravni. CEFIC je združenje evropske kemijske industrije, ki je znotraj razdeljeno po sektorjih, poleg tega pa ima kot krovna kemijska organizacija še pridružena panožna združenja. Nekatera slovenska podjetja že zelo uspešno uporabljajo poslovne zveze, pridobljene prek teh organizacij, za pridobivanje poslov, za vključitev v zveze dobaviteljev, pa tudi za lastno internacionalizacijo na nove trge. To je tipičen primer mrežne internacionalizacije in slovenska podjetja bi lahko sledila zgledom ter boljše izkoriščala možnosti na tem področju (Vir: Združenje kemijske industrije pri GZS).

2.3.2 Primerjalna analiza strategij izbranih podjetij

Benchmarking je orodje za management, ki pomaga določiti konkurenčnost podjetja glede na najboljše primere in podjetja na svetu. Je proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih s ciljem, izboljšati kakovost poslovnega odločanja (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 5). Na kratko bi ga lahko definirali tudi kot proučevanje informacij o poslovanju drugih podjetij. Uporablja se za izboljšanje kakovosti odločanja in se v svojem bistvu uvršča v proces strateškega managementa (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 5).

Temeljna razlika med slovenskimi podjetji in velikimi korporacijami je predvsem v njihovi velikosti, saj so večinoma majhna in srednja podjetja. Le nekatera med njimi gradijo svoje konkurenčne prednosti na ekonomijah obsega, drugače pa so večinoma nišni proizvajalci, ki svoje konkurenčne prednosti gradijo večinoma na ekonomijah povezanih proizvodov. Večina slovenskih malih in srednjih podjetij se v svojem poslovanju opira na strategijo stroškovnih prednosti in prilagajanja obstoječi tržni ceni. Pri tem je tudi zanje benchmarking uporabno orodje za izboljšanje kakovosti odločanja, saj morajo sprejemati kakovostne odločitve na podlagi sistematično urejenih informacij o sebi in svojem okolju. Na ta način lahko podjetja izboljšajo svoje poslovanje in s tem povečujejo svoje konkurenčne prednosti, kar je bilo potrjeno tudi z empiričnimi raziskavami (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 20).

Benchmarking strategij ima za nalogo ustvariti znanje o značilnostih strategij, ki jih za uspešno doseganje svojih ciljev uporabljajo konkurenti in druga podjetja s ciljem, da bi s tem znanjem podjetje dolgoročno izboljšalo uspešnost strategij za doseganje strateških ciljev (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 13). Strategija podjetja opisuje pristop k doseganju strateških ciljev in se deli na štiri ravni:

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

- strategijo podjetja, ki predstavlja splošna načela in pristope k zasnovi poslovnih procesov na ravni celotnega podjetja,
- strategijo poslovnih funkcij, ki predstavlja pristope k zasnovi ter načela izvajanja posameznih temeljnih poslovnih funkcij,
- strategijo poslovnih enot, ki predstavlja pristope in načela delovanja poslovnih enot, če je podjetje organizirano na tak način,
- operativno strategijo, ki določa, na kakšen način se načrtujejo, izvajajo in nadzirajo operativni procesi v podjetju.

Ko govorimo o podjetjih, s katerimi primerjamo strategije, imamo v mislih tako konkurenčna kot podjetja s podobno strategijo. Smiselno pa se je omejiti na analizo tistih strategij, ki vodijo k doseganju enakih ali podobnih ciljev, kot jih zasledujemo tudi sami. Seveda pa je smiselno analizirati tako uspešne kot neuspešne strategije (Debeljak, Prašnikar, Ahčan, 2002, str. 13).

V svoji nalogi sem se odločil za primerjalno analizo strategij internacionalizacije kot načina povečevanja znanja o uspešnih strategijah internacionalizacije. Pri tem sem se omejil na uspešne primere slovenskih podjetij iz kemijske industrije ter na najpomembnejši primer internacionalizacije tujega podjetja na trge Evropske unije v panogi, ki jo raziskujem.

Na podlagi priporočil predsednika sekcije kemijske industrije pri GZS sem se odločil za primerjalno analizo strategij internacionalizacije v podjetjih Juteks, Jub in Mitol, izbrano tuje podjetje pa je bilo Scotts. Poleg sekundarnih virov podatkov sem se pri slovenskih podjetjih največ zanašal na osebne intervjuje s predsedniki ali člani uprav omenjenih podjetij¹⁴. Ena glavnih težav je bila, da so ta podjetja strateško usmerjena večinoma na trge bivše Jugoslavije in srednje ter vzhodne Evrope, manj pa na trge Evropske unije. Vendar sem vztrajal pri izbranih podjetjih zato, ker so vsa tri strateško neodvisna in imajo lastno strategijo internacionalizacije ter jo tudi aktivno in uspešno uveljavljajo.

Pri analizi sem si pomagal z vprašalnikom, ki je bil osnova za pridobivanje informacij v vseh štirih podjetjih. Vprašanja sem določil v skladu s teorijami internacionalizacije in s pridobljenimi podatki o internacionalizaciji slovenskih in evropskih malih in srednjih podjetij. Ker sem bil pri analizi podjetja Scotts omejen samo na sekundarne vire, so informacije morda včasih manj kakovostne kot pri slovenskih podjetjih, čeprav je njihova strategija še vedno jasno razvidna in tudi odgovori na vsa vprašanja z vprašalnika. Ta je na voljo v prilogi 2.

Podjetje Juteks

Podjetje je prisotno na trgih vzhodne, srednje in zahodne Evrope, Rusije, Avstralije, NZ ... v tem pomembnostnem vrstnem redu. V tujini ustvari 97 % prihodkov. Na te trge je vstopilo s povsem običajnim trženjem tekom zadnjih 30 let in so zanj tradicionalni. Delujejo samo z izvozom, in to prek prodajalcev, ki delujejo iz matičnega podjetja (z vzorcem in kolekcijo).

Na nove trge vstopajo tudi z opazovanjem konkurence, gredo tja, kjer je že njihova konkurenca. V prihodnosti načrtujejo še prodor v Južno Afriko, Južno Ameriko in na Daljni Vzhod. Pri tem so

¹⁴ Tu bi se rad tudi zahvalil g. Mateti, direktorju Mitola, g. Dolarju, direktorju Juteksa ter g. Frecetu, direktorju marketinga na podjetju Jub.

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

zanje prevozni stroški sicer pomembni, vendar zaradi poceni ladijskega prevoza relativno nepomembni nad določeno razdaljo. Najdražji je cestni prevoz. Nameravajo prodreti tudi v novo tržno nišo oziroma povečati svojo udeležbo na zahodnoevropskih trgih, saj so zato usposobili proizvodnjo 4 metre dolgih talnih oblog. Z dosedanjo 3 - metrsko linijo so namreč lahko zares konkurirali samo na srednje in vzhodnoevropskih trgih, kjer so navade in standardi drugačni, ter v segmentu trga, ki potrebuje obloge kot del materiala za opremo (izdelava prikolic in podobno). Podjetje ima izdelano strategijo razvoja do leta 2007, ki med drugim predvideva tudi 80 % povečanje prodaje, ki bo praktično vsa ustvarjena na tujih trgih. Posebne strategije internacionalizacije nima izdelane. Razlog za internacionalizacijo podjetja je zelo preprost Slovenija je zanemarljivo majhna za njihove izdelke, saj predstavlja samo 3 % njihove prodaje. V njihovem poslu pa so pomembne ekonomije obsega v proizvodnji, zato je povečevanje obsega prodaje in proizvodnje ključnega pomena za podjetje. V prihodnosti namerava podjetje internacionalizirati tudi proizvodnjo, predvsem zato, ker je tam trg za njihove izdelke. Drugi pomembni razlogi so še stroški energije in ljudi, problem pri internacionalizaciji proizvodnje pa je zadostna kakovost surovin. Podjetje namreč praktično vse surovine kupuje v tujini, zato jih skrbi, kako bi preselitev in podvojitve proizvodnje logistično in kakovostno vplivala na stroške.

Podjetje Juteks na tujih trgih prodaja na popolnoma enak način kot na domačem trgu, torej prek običajnih prodajnih kanalov. Pri tem se zgledujejo po konkurenci in vstopajo na tiste trge, kjer je že prisotna njihova konkurenca, s katero si konkurirajo na drugih, skupnih trgih. Nimajo lastnih podjetij v tujini niti ne prodajajo prek agentov, saj želijo zase zadržati čim večji del marže. Lastnih podjetij pa ne ustanavljajo, ker imajo na posameznem trgu še vedno premajhno količino prodaje, da bi pokrila stroške delovanja podružnice. Podjetje se na tujih trgih osredotoča predvsem na navezavo stikov z distributerji in uvozniki, ki uvrstijo izdelke v svojo prodajo. V zahodni Evropi pa ti posredniki oziroma veliki trgovinski sistemi zmanjšujejo svoje stroške z zmanjševanjem svojih zalog in z naročanjem majhnih količin. Na ta način na proizvajalca prenesejo stroške, ki nastanejo zaradi potrebe po vzdrževanju zadostnih zalog. To je tudi eden od razlogov v spreminjajočem se okolju podjetja, ki bi lahko vplivali na morebitno drugačno strategijo internacionalizacije pri vstopu na zahodnoevropske trge, verjeteno z ustanavljanjem podružnic. Pozitivna stran teh trgov pa je seveda poleg večjih stroškov tudi večji pričakovani prihodek zaradi večjega povpraševanja. To je osnovni strateški cilj podjetja, kateremu so prilagodili tudi novo proizvodno linijo, ki je bila zelo investicijsko zahtevna. Podjetje Juteks je tipični generični proizvajalec, saj ne nastopa s svojo blagovno znamko niti ne trži končnim kupcem. Trenutna oblika internacionalizacije je gotovo tudi posledica teh odločitev, ki pa so same po sebi tudi posledica narave izdelka, kjer pripadnost blagovnim znamkam niti ni tako močna ali odločujočega pomena pri izbiri končnega potrošnika.

Ker je slovenski trg za Juteks skoraj zanemarljiv, je jasno, da na njem nastopa s povsem enakim asortimanom izdelkov kot na ostalih trgih. Asortiman izdelkov je dejansko enak za vse države, izdelki pa so večinoma razvrščeni v 15 osnovnih izdelkov, katerim se letno spreminja design in barve, letno približno 10 vzorcev in 5 barv. Na slovenskem trgu dosejajo celo nižje cene in posledično marže kot na tujih trgih, na tujih trgih pa so cenovno pozicionirani enako kot konkurenca. Tudi kakovost je povsem primerljiva, kupci pa se med njimi odločajo predvsem na podlagi privlačnosti designa, ki se redno spreminja. Zaradi vseh naštetih značilnosti je trženje omejeno na že prej omenjen način direktnega trženja, kjer je pomembna predvsem prodajna funkcija: odpiranje prodajnih poti na novih trgih, podpora prodaji z dobavami kolekcij za

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

nadaljnjo distribucijo, katalogov, vzorcev in podobnimi artikli, ki so tudi v funkciji pospeševanja prodaje. Promocije končnemu potrošniku nimajo, ker je predraga, pa tudi zato, ker gre za interiorno blago in ima drugačne lastnosti.

Podjetje Juteks zaradi omenjenih lastnosti internacionalizacije zaposluje samo Slovence. Glavne konkurenčne prednosti podjetja, ki omogočajo internacionalizacijo, bi zato lahko razvrstil takole:

- kreativnost in stalna inovativnost pri kreiranju novih designov
- cenovna konkurenčnost ter cenovna prilagodljivost (vse cenovne razrede izdelkov)
- dober servis kupcev: hitra odzivnost na nova naročila, ki so vsa odpremljena v 1 dnevu
- dobri tradicionalni odnosi s kupci

Strateške povezave s konkurenti ali s podobnimi podjetji niso aktualne, saj na trenutnih glavnih trgih za Juteks ni primernih domačih producentov. Možnosti za povezave obstajajo z večjimi kupci ali dobavitelji, torej vertikalno. Pomembne so tudi spremembe v razmerju moči med proizvajalci in trgovci – slednji namreč pridobivajo vedno več moči, izginja pa veleprodaja, kot je bila poznana do sedaj (vsaj pri servisu končnih individualnih kupcev, pri segmentu investicijskih dobrin še ni tako). S tem izginjajo najbolj primerna podjetja za strateško partnerstvo. Tudi drugače podjetje ne sodeluje s podobnimi podjetji, saj jih v Sloveniji preprosto ni. So sicer člani CEFIC, evropskega združenja kemijske industrije, vendar ne vidijo velike koristi od tega. Zaviralni dejavniki internacionalizacije so predvsem kulturne razlike, zaradi katerih Severna Amerika s svojevrstnim načinom opremljanja domov nikoli ne bo postala tržišče za njihove izdelke.

Podjetje Jub

Podjetje Jub je prisotno na treh skupinah tujih trgov: trgih bivše Jugoslavije, trgih srednje Evrope (kamor uvrščajo tudi Avstrijo) in trgih bivše Sovjetske zveze. V tujini ustvarijo že okoli 75 % vseh prihodkov, skupine trgov pa so že razvrščene po pomembnosti. Podjetje na tuje trge vstopa z odpiranjem lastnih podjetij, ki jih ima v vsaki državi, razen v Rusiji, kjer ima zaenkrat samo predstavništvo. V bližnji prihodnosti bodo odprli podjetje na Bavarskem, premislili pa bodo o nujnosti podjetja v Avstriji, saj bi jo po vstopu v EU lahko pokrivali prek Slovenije. Na nove trge so vstopili že s takšno obliko, razen na trge bivše Jugoslavije, kjer so bili seveda prisotni že prej prek prodaje. Poleg vstopa na nemški trg zaenkrat ne načrtujejo vstopa na druge tuje trge, imajo pa namen poglobiti delovanje v Srbiji, kjer bodo investirali v skladišče in proizvodnjo, s čimer jo bodo naredili za center za tisti del JV Evrope, ki bo ostal zunaj EU. Tej investiciji bo namenjena večina pozornosti in produkcijskih sil ter sredstev podjetja v tem letu.

Podjetje ima izdelano in zapisano strategijo internacionalizacije. V njej so predvsem določeni standardi poslovanja njegovih podjetij v tujini, obveznosti le - teh do matičnega in obratno, njihovo razmerje do matice ter stopnje samostojnosti teh podjetij, ki se razlikujejo po državah. Glede prihodnje internacionalizacije podjetje nima preveč ambicioznih načrtov, saj so prišli že skoraj do popolnega izkoriščanja produkcijskih kapacitet na matični lokaciji. Tudi to je eden od razlogov za internacionalizacijo proizvodnje v Srbijo. Strategija internacionalizacije predvideva tudi dolgoročno širitev v Evropsko unijo, predvsem na nemško govorno področje. Odprtje podjetja v Nemčiji je zato test te strategije, ki bo uveljavljena samo, če bo to podjetje uspešno.

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

Širitve izven nemško govorečega dela EU ne načrtujejo, delno zaradi jezikovnih ovir, delno zaradi pomanjkanja človeških kadrov. Strategija sicer ne zavrača strateških povezav ali akvizicij za širjenje, vendar postavlja v ospredje organsko rast podjetja.

Podjetje Jub je bilo pred dobrimi desetimi leti ob propadu Jugoslavije z 99 % prodaje usmerjeno na jugoslovanski trg in je bilo v internacionalizacijo prisiljeno leta 1991 ob propadu tega trga. Prodaja in produkcija sta se jim leta 1992 zmanjšali na polovico vrednosti iz leta 1990. Takrat (čeprav so o internacionalizaciji začeli pemišljevat i že pred tem) so naredili tržno raziskavo in zasnovali strategijo internacionalizacije, ki se je drži jo še danes. Izkazalo se je, da je bila uspešna, kljub temu da je konzervativna, je vztrajna in tako danes proizvedejo (in prodajo) dvakrat toliko kot leta 1990 in štirikrat toliko kot 1992, ob približno istem številu zaposlenih.

Vzrok za internacionalizacijo je bila torej predvsem propad jugoslovanskega trga. V zadnjem času pa je internacionalizacija že tudi aktivna, s strateškim vstopom na tuje trge in internacionalizacijo drugih poslovnih funkcij poleg prodaje. V prihodnosti bo na matičnem podjetju ostala proizvodnja (čeprav bo tudi drugje), gotovo pa tudi razvoj, saj so omejeni z velikostjo – so srednje veliko podjetje. Lokalno bodo razvijali trženje in tržno komuniciranje. Tega sicer običajno pripravi matično podjetje, nato pa ga prilagodi lokalnim razmeram zaradi kulturnih razlik. Direktorji tujih podjetij prispevajo izkušnje in predlagajo lokalne marketinške agencije, ki pa jih poskušajo vseeno povezati s centralno marketinško agencijo. Pri trženju je najbolj rizična cenovna politika. Problem je namreč v standardiziranem pristopu k trženju, saj so cene v posameznih državah različne in bi zato podjetje lahko pobiralo tudi različne marže, kar pa onemogoča ravno standardiziranost, ki omogoča trgovcem, da preprodajajo blago med državami. Transferne cene med matičnim podjetjem in podjetji po državah so tako pod nadzorom trga oziroma bi jih ta kaznoval za prevelika odstopanja. Ustaljeno cenovno politiko ruši tudi spreminjanje carinskih stopenj zaradi vpliva Evropske unije in seveda moč (tržni delež) podjetja na posameznem trgu.

Ker je podjetje velik izvoznik in ker je doseglo proizvodno in trženjsko učinkovitost, je nabava strateško gledano najpomembnejša funkcija, ki vpliva na konkurenčno pozicijo podjetja. Strateške surovine namreč proizvajajo multinacionalna podjetja. Kljub temu da podjetje izvozi dosti več kot uvozi, so ravno surovine, ki jih nakupi na tujih trgih, običajno strateško najpomembnejše za podjetje. Zato je dogovarjanje za ceno surovin ključnega pomena za konkurenčnost podjetja, pri čemer so pomembne tudi strateške povezave s posameznimi dobavitelji. Predvsem na tem področju je še prostor za povečevanje konkurenčnosti podjetja.

Ko se je podjetje Jub odločalo za izdelavo strategije internacionalizacije, je imelo zaradi izgube jugoslovanskih trgov v mislih predvsem hitrost. Zato je bil najpomembnejši kriterij za podjetje, kje priti čim hitreje do rezultatov. Podjetje je imelo neizkoriščene kapacitete, ni pa imelo več trga. Zato so na trgih bivše Jugoslavije ustanovili lastna podjetja, da njihovi odjemalci ne bi opazili razlike in bi še naprej skrbeli za njih kot dotlej. Naslednji korak so bili trgi srednje Evrope, kjer je bila konkurenca še razmeroma majhna, podjetje pa je ponovno zaradi neizkoriščenih kapacitet lahko zelo hitro pokrilo povpraševanje. Geografska bližina je zaradi transportnih stroškov zelo pomemben faktor, morda najpomembnejši kriterij trenutno pa je razpoložljivost človeških virov. Podjetje namreč zaposluje lokalni kader, s čimer trenutno zelo dobro uspevajo.

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

Strateški cilji podjetja so določeni po trgih in tržnih deležih po blagovnih skupinah. Te pridobijo s tržnimi raziskavami, ki so običajno kar interne in zato pogosto subjektivne. Podatke pridobijo od trgovcev, prek statističnih podatkov in prek različnih virov, pogosto z interneta. Glavno strateško vprašanje je, ali se lahko na določenem trgu z določenimi blagovnimi skupinami vključijo v 'borbo' ali lahko pridobijo pomemben tržni delež, vsaj 5-10 %, ki običajno zadostuje, da pokrijejo stroške z realizacijo. Podjetje Jub prodaja večinoma končnim kupcem in zato nastopa pod lastno blagovno znamko. Imajo pa standardiziran asortiman proizvodov, ki je enak za vse trge. Tudi trženje je večinoma standardizirano, kar ni idealno, vendar trg to dopušča, vsaj po skupinah trgov. Razlike so predvsem v embalaži, ki se seveda prilagaja za vsak trg posebej. Poskušajo pa se vsakemu trgu prilagajati s tržnimi potezami – tak primer so na primer različni standardi (tako pravni in kakovostni kot tudi standardni nakupnega obnašanja potrošnikov), ki jih podjetje seveda izpolnjuje.

Sicer pa je glavna težava njihovega načina internacionalizacije ravno standardizacija izdelkov, ki vpliva tudi na njihove marže, saj so zaradi preprodaje med trgi morali znižati cene na Hrvaškem. Sicer pa so na trgih bivše Jugoslavije cenovni voditelji, saj imajo prepoznavno blagovno znamko in najmočnejšo pozicijo na trgu. V Sloveniji imajo cene nižje zato, da trg ni preveč privlačen za tujce. Na trgih srednje in vzhodne Evrope sicer niso nikjer cenovni voditelji, saj jim tega ne dopušča niti tržna pozicija, niti niso 'market spoilerji', torej ne povečujejo tržnega deleža na račun nizkih cen in svojih profitov. Na splošno je cenovna elastičnost v tujini večja kot v Sloveniji, kupci so bolj občutljivi na razlike v ceni. Razlike med tujimi in domačim trgom so opazne tudi v strukturi kupcev oziroma trgovcev, saj so ti običajno v tujini dosti bolj razdrobljeni in zato med njimi vlada večja konkurenčnost ter si med seboj nižajo marže. To pomeni, da nimajo kapitala za izboljšanje kakovosti svojih (trgovskih) storitev in mora pogosto proizvajalec prevzeti nase določene stroške, povezane s tem. Jub pa ima sedaj zaradi omenjene standardizacije marže in cene precej primerljive med posameznimi trgi.

Podjetje financira internacionalizacijo z redistribucijo dohodka, ki jo vršijo s transfernimi cenami med matičnim podjetjem in podjetji po državah. Načeloma pa naj ta redistribucija ne bi bila prevelika, saj poskušajo vlagati sredstva na tiste trge, kjer tudi ustvarjajo prihodke. Redistribucija naj bi se uveljavljala samo ob vstopu na nove trge. Podjetje vlaga tudi v trženje na tujih trgih. Skupni stroški za obratovanje lastnega podjetja v tujini in vložek v trg, kot imenujejo trženje, naj bi znašali 5-10 % prihodkov na trgih bivše Jugoslavije in 10 -20 % na trgih srednje in vzhodne Evrope ter na novih trgih.

Podjetje na tujih uporablja izključno lokalni management. Tega pridobijo prek poznanstev ali prek 'headhunter' agencij. Glavna prednost za zaposlene je v tem, da imajo za okoli 20 % višje plače od lokalnega povprečja ter pripadnost podjetju, ki jo v Jubu skrbno negujejo in ki za zaposlene postane vrednota. Zato se veliko lokalnih zaposlenih tudi že uči slovenščino, in to na lastno željo. Podjetje ima odnose z zaposlenimi v tujih podjetjih natančno urejene in zapisane v svoji strategiji internacionalizacije. Poudarek dajejo tudi izobraževanju zaposlenih v hčerinskih podjetjih, da so lahko s tem znanjem zares samostojna.

Podjetje Jub je na tujih trgih uspešno. Glavne konkurenčne prednosti, ki pripomorejo, da je temu tako, so po njihovem mnenju odvisne predvsem od značilnosti panoge. Ta je tehnološko

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

nezahtevna, prodaja se končnemu kupcu in je predvsem razvojno in kapitalno manj zahtevna. Tako je Jub podjetje, ki je sposobno narediti velike količine barv z dobrim razmerjem cena/kakovost oziroma obdržati enako kakovost izdelka tudi s povečevanjem proizvedenih količin. Ta, proizvodna, prednost je po njihovem mnenju kombinirana še s kakovostjo zaposlenih, kjer so še posebej pomembne izkušnje, kar so si zagotovili tudi z lastniškim modelom, saj so zaposleni tudi lastniki podjetja prek pooblaščenega podjetja (imajo 87 % delež v podjetju, večinoma so to ljudje, ki so v podjetju že 20 let). Tako so se vsaj zaenkrat ubranili sovražnih prevzemov. Tretja najpomembnejša prednost pa je pripadnost podjetju oziroma kultura in klima v podjetju.

Podjetje Jub je za svojo strategijo internacionalizacije izbralo organsko rast. To pomeni, da je strateško usmerjeno v počasnejšo rast ter v odpiranje lastnih novih podjetij v tujini. Strateških povezav in akvizicij za hitrejše širjenje na tuje trge sicer ne izključujejo, vendar morajo biti logične. Predvsem so proti horizontalnim povezavam, po njihovem mnenju so smiselne samo vertikalne, ki bi jim zagotovile preferenčni dostop do strateških surovin. Druga možnost so strateške povezave za nastopanje na tujih trgih, ki pa jih vsaj zaenkrat ni bilo opaziti. Lastništvo podjetja jim omogoča, da so pred strateškimi povezavami oziroma nakupom s strani konkurence zaščiteni oziroma se bodo vsaj drago prodali in to celotno podjetje naenkrat. Da bi se sami širili z akvizicijami, zaenkrat niso zadosti kapitalsko močni. Res pa je tudi, da do akvizicij niti nimajo dobrega odnosa, saj bi po njihovem mnenju do popolne vključitve kupljenega podjetja porabili toliko časa, sredstev in energije, da je hitreje, če sami zgradijo novo lastno podjetje.

Konzervativna miselnost podjetja se odraža tudi v odnosih do neformalnih povezav in združenj oziroma do kooperativne internacionalizacije. Po njihovem mnenju je ta pomembna predvsem na trgu, kjer so kupci druge organizacije, ne pa končni potrošnik. Zato zase odkrito priznavajo, da so individualisti. Konzervativnost je po njihovem mnenju glavni razlog, da njihova internacionalizacija ni hitrejša. To vpliva tudi na zelo restriktivno kreditno politiko, saj praktično ne uporabljajo kreditov, zaposlujejo samo lastne kadre oziroma tujce, ki so izobraženi po njihovih normativih. Ravno kadrovske del internacionalizacije je zanje ključen, saj si želijo pridobiti mlade kadre, ki so voljni delati, vendar pa je takšne težko najti. Morda največja ovira za hitrejšo internacionalizacijo in hitrejšo rast podjetja je njihovo zadovoljstvo s samimi seboj, saj si ne želijo prehitro rasti in preveč tvegati. Druga slabost podjetja v primerjavi z evropsko konkurenco je predvsem poreklo blaga, saj ima blago iz Slovenije na trgih srednje in vzhodne Evrope slabši prizvok od zahodnoevropskega, čeprav je enako kakovostno. Sicer pa so z evropsko konkurenco povsem primerljivi, edina razlika je v tem, da so evropski konkurenti na trgu prisotni dalj časa.

Glede bližnjega vstopa Slovenije v EU imajo deljeno mnenje. Čeprav se jim zdi to neizbežno in na splošno tudi dobro, bo za samo podjetje Jub to pomenilo približno 2 mio € dodatnih stroškov letno. Toliko namreč ocenjujejo, da bodo morali plačevati dodatnih carin ob izvozu na trge JV Evrope, s katerimi ima Slovenija trenutno sklenjen prostotrgovinski sporazum, ki ga bo zaradi vstopa v EU primorana ukiniti. Vendar podjetje zaradi tega ne bo spreminjalo svoje strategije internacionalizacije.

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

Podjetje Mitol

Podjetje Mitol je strateško usmerjeno na tri sklope trgov: trge bivše Jugoslavije, trge srednje in vzhodne Evrope ter druge trge, predvsem Rusije, Italije in Avstrije. Skupaj ustvarijo približno 45 % prodaje v tujini, s tem da so si vsi tuji trgi med seboj skoraj enakovredni. Pomembnejši je predvsem italijanski trg, kamor pa izvažajo samo disperzije, torej surovine za izdelavo lepil in barv, ki so tehnološko manj zahtevne. Disperzije Mitol izdeluje predvsem za lastno uporabo, da si zmanjša stroške surovin, poleg tega pa jih izvažajo še petim italijanskim proizvajalcem lepil. Na ta način pride do ekonomij obsega pri izdelavi disperzij, kar jim povečuje konkurenčnost pri izdelavi lepil. Glavni strateški razlog za internacionalizacijo na te trge je bila konkurenca: na trge bivše Jugoslavije in srednje ter vzhodne Evrope so vstopili hkrati z zahodno konkurenco in so imeli zato enakovreden položaj, medtem ko imajo konkurentje na obstoječih zahodnih trgih prednost.

Na tuje trge je podjetje vstopilo prek agentov, ki so jih primerno usposobili. Glavni razlog za to so nizki stroški takšnega načina vstopa, saj si ne morejo privoščiti ustanovitve lastnih podjetij kot na primer Jub. Res pa je, da razmišljajo o tem, da bi na strateško najpomembnejših tujih trgih poglobili svoje delovanje in v prihodnosti odprli svoja predstavništva oziroma lastna podjetja. Pri tem se dogovarjajo tudi s podjetjem Jub, da bi na teh trgih nastopali skupno, saj imajo komplementarna programa. Tudi Jub je zainteresiran za takšno sodelovanje. Glavno strateško vprašanje za podjetje Mitol, od katerega je odvisna tudi nadaljnja internacionalizacija, je velikost podjetja. Po njihovem mnenju je struktura panoge, v kateri so, drugačna od drugih panog, saj je v evropskem prostoru približno 600 igralcev, pa tudi koncentracija v panogi je nizka. Razlog za to so tesni odnosi s kupci, ki so potrebni zaradi zrelosti panoge in nizkih stopenj rasti (panoga raste s hitrostjo BDP). Po njihovem mnenju je prehitra rast lahko zelo nevarna za dolgoročno preživetje podjetja in zato niso preveč ambiciozni. Trg je močno razdeljen, obstajajo tudi globalna podjetja, ki so zase obdržala določene segmente trga. Trg se sicer segmentira po proizvodni (po sestavi lepil) in po marketinški plati (po uporabi lepil). Mitol se je specializiral na 3 segmente po proizvodni in 3 segmente po marketinški plati. Tudi tu je opazna njihova konzervativnost, čeprav je bila ta strategija načrtno izbrana zaradi tega, da se izognejo direktni konkurenci multinacionalnk. V svoji filozofiji vzdržne rasti podjetja so si zastavili strateški cilj, da približno 50 % prodaje ustvarijo na tujih trgih, ki so ga že skoraj dosegli. Sedaj pa so strateško usmerjeni v razvijanje novih proizvodov, tako da širjenje internacionalizacije ni njihova glavna strateška usmeritev oziroma so odprti samo za povpraševanje iz tujine.

Strategije internacionalizacije podjetje nima posebej zapisane, vendar pa je načrt odpiranja lastnih podjetij na obstoječih tujih trgih, torej poglobljanje internacionalizacije, del splošne strategije podjetja. V povezavi s tem imajo namen tudi spremeniti organizacijsko strukturo podjetja, kjer bodo določili nosilce odgovornosti za posamezna področja: Slovenijo, območje bivše Jugoslavije, območje vzhodne in srednje Evrope ter ostala območja (Rusija, zahodni trgi - to so predvsem kakšni naključni posli). Vzroki za dosedanje internacionalizacijo so bili predvsem razpršitev tveganja, ki je v funkciji dolgoročnega preživetja podjetja. Za doseg optimalne velikosti podjetja je slovenski trg premajhen. Podjetje je to velikost doseglo pri približno 50 % prodaje v tujini, če pa bi prodajo v tujini povečali na recimo 80 %, bi to pomenilo, da bi bilo podjetje 4 krat večje, kar bi bilo po njihovem mnenju že preveliko in zato nevarno za preživetje. Ta zaključek so dosegli na podlagi izkušenj in opazovanj podjetij, ki so večja od njih. Imajo

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

namreč obsežno bazo informacij o konkurentih, ki prikazuje resne težave večjih proizvajalcev v njihovi panogi, tudi market leaderjev.

Zaradi konzervativnosti njihove strategije internacionalizacije zaenkrat ne predvidevajo širitve proizvodnje na tuje trge. Njihove operacije na tujih trgih bodo strateško ostale samo trgovske, saj že narava njihove proizvodnje ne podpira manjših obratov (ekonomije obsega se začnejo šele nad določenim pragom – 10000 ton, ki ga na tujih trgih zaenkrat ni mogoče doseči – načrtujejo pa širitev proizvodnje na matični lokaciji). Izjema je samo en segment, kjer so obrati nad 1000 ton proizvodnje lahko rentabilni in kjer bi teoretično lahko prišlo do selitve proizvodnje, vendar je zaenkrat ne načrtujejo. Ena ključnih strateških funkcij podjetja je nabava, saj v večini kemijske dejavnosti osnovne surovine kontrolirajo multinacionalke in so zato te surovine in dobavitelji strateškega pomena. Podjetje Mitol poskuša doseči boljše pogoje pri nakupu surovin predvsem s točnostjo plačil, saj so eno redkih podjetij v Sloveniji, ki je dobil certifikat, da vedno plačuje točno ob roku. Druga prednost Mitola pa je konstantno povečevanje naročil pri dobaviteljih (zaradi širjenja lastne proizvodnje), kar vpliva na boljši odnos strateških dobaviteljev do njih in na boljše pogoje. Nabava je torej ključna strateška funkcija podjetja in je zelo internacionalizirana, saj skoraj 100 % nabave vršijo v tujini.

Podjetje Mitol se je za izbiro tujih trgov odločilo na podlagi resne krize, ki jo je utrpelo z izgubo jugoslovanskega trga ob razpadu skupne države. V manjši meri je na internacionalizacijo vplivalo tudi odprtje vzhodnoevropskih trgov, saj so na te trge vsi konkurentje vstopili istočasno in so imeli v Mitolu enake pozicije kot že obstoječa podjetja v Evropi (ali pa celo konkurenčno prednost na področju bivše Jugoslavije). Kriterij za izbiro trgov je bil torej enaka pozicija z zahodnimi konkurenti. Drugi pomembni kriterij pa so bili ljudje, saj so na določene trge vstopali tudi zaradi ključnih ljudi, ki so jih pridobili tam. Ta kriterij je po njihovem mnenju najpomembnejši tudi za vstop na zahodnoevropske trge. Pomanjkanje pravih ljudi je po njihovem mnenju glavni razlog za počasnejše širjenje na tuje trge, poleg počasne rasti podjetja kot posledica počasne rasti panoge.

Glavni strateški cilj podjetja je dolgoročni obstanek na trgu kot igralec in dobičkonosno poslovanje. Glavno sredstvo za doseg tega cilja je po njihovem mnenju hitrost – hitrost pri dobavi, hiter razvoj novih izdelkov, hitra proizvodnja ... Na ta način lahko bolje zapolnjujejo potrebe ključnih kupcev in so uspešnejši od večjih konkurentov, ki so zaradi svoje velikosti manj dinamični. Po nekaterih analizah se bo v srednjeročni prihodnosti struktura panoge bistveno spremenila, število delujočih podjetij pa se bo zmanjšalo na polovico, torej bo izginilo okoli 300 podjetij v tej panogi. Glavni razlogi, ki bodo vplivali na to, bodo varstvo okolja (vedno strožja zakonodaja), pomanjkanje ekonomij obsega ter internacionalizacija kupcev. Podjetje Mitol na področju varstva okolja načrtuje dodati svojemu certifikatu ISO 14001 še potrditev, da delujejo v skladu s prihodnjo evropsko zakonodajo na področju varstva okolja (IPPC). Na področju ekonomij obsega je ključ v strateških zvezah s ključnimi dobavitelji ter izkoriščenost kapacitet, kar oboje zelo skrbno spremljajo in vplivajo na to tudi z lastno produkcijo disperzij (ključne surovine), na internacionalizacijo kupcev pa so se že odzvali z lastno internacionalizacijo na ciljne trge, ki jo bodo še poglobili. Delno se prilagajajo na posameznih tujih trgih tudi s prilagajanjem asortimana ključnim kupcem, čeprav je to bolj izjema kot pravilo, saj drugače ne delajo razlik med trgi. Na tujih trgih delujejo izključno z lastno blagovno znamko, čeprav je ta v njihovem poslu manj pomembna, saj večinoma prodajajo industrijskim kupcem. Prodajajo tudi

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

znane izdelke, proizvedene z znano tehnologijo, zato so najpomembnejši dejavnik konkurence nizki stroški. Ker poslujejo (vsa) podjetja z zelo nizko maržo, se tudi vsa podjetja cenovno pozicionirajo podobno, čeprav poskušajo v Mitolu vseeno biti malo cenejši od multinacionalk. Predvsem pa so od njih bolj prilagodljivi, zlasti s hitrostjo. Trženja skoraj nimajo oziroma je prilagojeno značilnostim kupcev (medorganizacijska prodaja). To pomeni, da se udeležujejo vseh najpomembnejših sejmov in predstavitev, tako vseevropskih kot po državah. Ne gradijo pa lastne blagovne znamke. Včasih, še posebej ob predstavitvah kakšnega novega izdelka, tudi oglašujejo v specializiranih revijah ali obveščajo potencialne kupce direktno.

Podjetje na tujih trgih uporablja lokalne delavce oziroma agente. Poiščejo jih med drugim s headhunter agencijami, še najraje pa vidijo, če nastopajo skupaj z ostalimi podjetji, ki jim tudi priporočajo ljudi. Stroške, povezane z internacionalizacijo, podjetje lahko pokrije iz lastnih sredstev. Podjetje ima zaradi konzervativne politike namreč presežek lastnih sredstev, zato niti ne uporabljajo kreditnega zadolževanja. Ustanovili so lastno podjetje za finančne naložbe, ki lahko investira v matično podjetje ali drugam. Zahtevajo namreč primerno donosnost sredstev in zato zanje lastna panoga ni vedno logična izbira. Res pa je, da trenutno investirajo nazaj v razširjanje proizvodnje v matičnem podjetju. Po potrebi imajo torej zadosti denarja za nadaljnjo internacionalizacijo. Glede strateških povezav je podjetje Mitol ponovno konzervativno, saj pravijo, da jih ne potrebujejo, vendar jih ne izključujejo. Zanimive se jim zdijo predvsem koplementarne povezave s podjetji, ki pokrivajo segmente trga koplementarne njihovim. Na takšen način so se pripravljene tudi strateško povezati na tujih trgih, kjer trenutno precej stavijo na sodelovanje s podjetjem Jub.

So pa zato dosti bolj naklonjeni drugim povezavam, predvsem sorodnih podjetij v evropskem prostoru. Zato so včlanjeni v FEICO, evropsko združenje proizvajalcev lepil, ki je članica CEFICA, evropskega združenja kemijske industrije. Po njihovem mnenju jim je članstvo v FEICI zelo koristilo, predvsem na področju benchmarkinga, tako strategij konkurentov kot tudi procesov. Poleg pomembnih informacij o konkurentih dobijo s tem vpogled v trende in procese, ki se dogajajo na evropski ravni, predvsem na področju spreminjanja zakonodaje. Lažje sledijo, kaj se dogaja v njihovem poslovnem okolju, in planirajo svoje prihodnje aktivnosti in strategije. Prihodnje leto pa bodo organizirali letno srečanje FEICE v Ljubljani, kar jim bo prineslo večjo prepoznavnost (pa tudi Sloveniji) in gradilo ugled. So pa tudi pobudniki povezovanja proizvajalcev lepil na slovenski ravni, saj je direktor g. Mateta predsednik sekcije slovenskih proizvajalcev lepil pri GZS. Informacije o konkurentih in panogi na splošno pa pridobivajo tudi iz drugih virov, saj je zanje poznavanje strategij velikih igralcev ključnega pomena, da se jim lahko prilagajajo.

Zaradi dobrega poznavanja okolja podjetja vstop Slovenije v Evropsko unijo nanje ne bo vplival. Tudi sicer se počutijo kot srednje velik evropski proizvajalec lepil in so tako že povsem vključeni na ta trg, čeprav tam prodajo zelo malo izdelkov. V prihodnosti bodo morda prilagodili svojo strategijo ambicioznejšemu širjenju na evropske trge, če bodo na njih našli strateškega partnerja ali če bodo uspešni pri pridobivanju pravih ljudi. Ne želijo pa direktno konkurirati večjim proizvajalcem na teh trgih, saj bi bilo to v nasprotju z njihovimi dolgoročnimi cilji. Glavne ovire pri njihovi širitvi torej izvirajo predvsem iz njihovih lastnih slabosti, predvsem konzervativne miselnosti. Tudi pomanjkanje znanja o teh trgih gotovo vpliva na to, da se ne širijo na

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

zahodnoevropske trge. Po njihovem mnenju v njihovi panogi izvor blaga ni pomemben, saj njihovi kupci, ki so večinoma podjetja, bolj gledajo na ceno.

Podjetje Scotts¹⁵

Podjetje Scotts je svetovni voditelj na področju prodaje in proizvodnje kemijskih izdelkov za trate, vrtove in hortikulturo, predvsem gnojil in pesticidov. Je tudi svetovni voditelj na področju dolgodelujočih gnojil in pesticidov, ki se uporabljajo predvsem za profesionalne kupce. Svoje prvenstvo poskušajo graditi na prepoznavnosti blgovnih znamk, (na kupca) osredotočenem trženju, učinkovitosti izdelkov in odličnih zvezah s trgovci. Podjetju Scotts to zaenkrat najbolj uspeva v ZDA, kjer ima 52 % tržni delež (ki jim še narašča), v zadnjem desetletju pa so se intenzivno lotili internacionalizacije in poskušajo zgraditi svetovno podjetje. Ne samo da ima podjetje v svoji lasti vse najpomembnejše blagovne znamke s svojega področja v Severni Ameriki in Evropi, ampak tudi praktično nima konkurence, ki bi bila po velikosti primerljiva. Zvestoba njihovim blagovnim znamkam, ki je načrtno negovana z močnim oglaševanjem in trženjsko podporo (temu namenijo kar 5% bruto prihodkov), trgovcem ne pušča dosti drugih možnosti, kot da prodajajo njihove izdelke.

Podjetje segmentira svoje kupce v tri glavne skupine:

- severnoameriške potrošnike
- globalne profesionalce in
- mednarodne potrošnike

V segmentu globalnih profesionalnih potrošnikov prodajajo predvsem profesionalnim gojiteljem, toplim gredam (greenhouses), oblikovalcem pokrajine in gojiteljem posebnih pridelkov. Ti so dejansko globalni in se med seboj ne razlikujejo bistveno, ne glede na to, kje na svetu se nahajajo. Zato jim Scotts sledi na vse kontinente. Glavni izdelki, ki jih ti kupci potrebujejo, vsebujejo široko paleto dolgodelujočih gnojil, gnojil v vodni raztopini, pesticidov, agentov za hidracijo in hitrejšo rast. V segmentu mednarodnih potrošnikov pa prodajajo izdelke za končno potrošnjo, in to predvsem za trato in vrt. Trenutno so razširjeni na 25 trgov izven ZDA. Poleg lastnih blgovnih znamk tržijo tudi nekatere tuje na podlagi dolgoročnih trženjskih sporazumov. Glavni cilj njihove internacionalizacije je Evropa. V Evropi imajo trenutno v lasti naslednje blagovne znamke:

- v VB tržijo nekatere blagovne znamke iz ZDA in nekatere domače
- v Franciji tržijo KB in Fertiligene
- v Nemčiji in Avstriji tržijo Celafloor, Nexa-Lotte in Substral
- v državah Beneluxa pa tržijo ASEF, KB in Substral

Prisotni so tudi v državah vzhodne Evrope, kjer se zdi, da je njihova strategija odpiranje lastnih podjetij. V države Evropske unije pa so prišli s prevzemi in akvizicijami. Prevzeli so Rhone – Poulenc Jardin v Franciji, ASEF Holding BV in Substral, morda tri najmočnejše evropske

¹⁵ Medtem ko so bili vsi podatki pri prejšnjih dveh podjetjih zbrani večinoma z intervjuji, so podatki o podjetju Scotts zbrani iz sekundarnih virov. Večinoma so dostopni na njihovi internetni strani www.scotts.com, nekaj pa jih je pridobljenih še iz raznih člankov in investment reportov. Z informacijami s teh virov sem analiziral podjetje po enaki metodologiji kot pri slovenskih podjetjih.

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

blagovne znamke na trgu (skupaj z njihovimi distribucijskimi kanali). Na ta način so prišli do ocenjenega 25 % tržnega deleža na evropskih trgih (in dejansko še močnejšega na ključnih trgih Francije, Nemčije in Beneluxa), po njihovem mnenju pa so na ta način tudi razpršili tveganje in odvisnost od vremena. Druga plat medalje je, da jim prodaja na tujih trgih upada že tretje leto zapored, v zadnjem letu za 3,8 % na 264,1 mio \$ (15 % vseh prihodkov). Prodaja globalnim profesionalnim potrošnikom pa se praktično ni spremenila in je ostala na ravni 181 mio \$ (10 % vseh prihodkov). Razlog za upad prodaje naj bi bile tečajne razlike, vendar se zdi, da njihova strategija internacionalizacije ni tako uspešna, kot kažejo njihovi tržni deleži. To podpira tudi neugodno gibanje vrednosti njihove delnice na borzi v New Yorku, kjer navajajo ravno težave na tujih trgih kot enega glavnih razlogov za slab trend. Tudi sami navajajo določena odpuščanja in preskukturiranja na evropskih trgih, čeprav v razmeroma majhnem obsegu. Razlog za to naj bi bila neprimerna struktura stroškov na tujih trgih, predvsem zaradi prepočasne integracije pripojenih podjetij, ki je zavirala ekonomije obsega. Glavni napor so trenutno usmerjeni predvsem v povečan marketing in v boljši nadzor stroškov na evropskih trgih.

Podjetje navaja še druge težave, predvsem dokaj veliko zadolženost, zaradi katere je ranljivo za vse dogodke, ki bi lahko v prihodnosti zmanjšali denarne tokove. Slabo vreme, prekinitve pogodb z večjimi odjemalci (80 % prodaje v ZDA ustvarijo 4 največje trgovske verige) ali prekinitve pogodb o dolgoročnem trženju s podjetjem Monsanto bi lahko vsako posebej ogrozilo podjetje Scotts. Nevarni so tudi trendi v trgovski panogi, kjer trgovci z zmanjševanjem svojih zalog prelagajo stroške držanja zalog na proizvajalce, kar je podjetju povzročilo nepredvideno visoke stroške. Vendar te nevarnosti niso zelo resne niti realistične med drugim zaradi padajočih obrestnih mer, ki bodo naredile veliko zadolženost podjetja lažje obvladljivo. Podjetje je objavilo tudi ambiciozen načrt investicij v internacionalizacijo, po katerem bo investiralo 50-60 mio \$ v tuja podjetja do leta 2005. To je lahko vzrok ali posledica poglobljene internacionalizacije, saj bo podjetje morda moralo ta denar investirati za prestrukturiranje pripojenih podjetij. Na žalost ni na voljo zadosti informacij o načrtih podjetja.

Sicer pa je Scotts iz precej zaspanega podjetja še pred nekaj leti postal izredno dinamično podjetje. Ključ do spremembe iz zaspanega velikana v dinamičnega globalnega igralca je bila sprememba lastništva. Leta 1995 je takratni management podjetja Scotts kupil podjetje Miracle-Gro, katerega lastniki pa so postali tako pomemben lastnik Scottsa, da so dejansko prevzeli podjetje. Podjetniški team iz malega virtualnega podjetja Miracle-Gro je zamenjal management podjetja Scotts in s spremembo marketinga ter drugimi spremembami spremenil dinamiko podjetja ter začel povečevati tržni delež na ameriškem tržišču. Prav tako so začeli razvijati nove produkte, največ sredstev pa so namenili diverzifikaciji podjetja, tako internacionalizaciji kot diverzifikaciji na nove tržne segmente (biotehnologija, urejanje vrtov in trat, trg z rastlinami, pesticidi in herbicidi), kjer so lahko pričakovali vsaj minimalne sinergije. To so financirali večinoma z zadolževanjem, za cilj pa imajo narediti globalno podjetje, ki pokriva celoten spekter izdelkov za trato in vrt.

V Evropi je bil strateški cilj podjetja povečevanje tržnih deležev z nakupom najboljših evropskih podjetij na trgu, tako da jim jih ni bilo potrebno prestrukturirati. Glavna sprememba v nakupljenih podjetjih je bilo predvsem povečanje oglaševanja in izkoriščanje sinergijskih učinkov (predvsem uporaba distribucijskih kanalov za prodajo več blagovnih znamk). Zaenkrat se zdi, da njihova strategija povečuje tako tveganje kot tudi promet in dobiček.

2.4 Zaključek

Na podlagi predstavitve izbranih slovenskih podjetij lahko brez težav prepoznamo nekatere skupne značilnosti. Vsa tri slovenska podjetja so strateško neodvisna, imajo 'svobodo poslovnih funkcij' ter zadosti resursov, da lahko uresničujejo strategijo, ki si jo izberejo. Še največja težava je pomanjkanje primernih ljudi, posebej na tujih trgih. Vendar kljub temu ta podjetja skoraj niso udeležena na zahodnoevropskih trgih ali pa zanje vsaj niso strateško najbolj pomembni. Nekateri prodora na zahodne trge niti ne razumejo kot strateški cilj podjetja. In to je tudi naslednja skupna značilnost: vsa tri podjetja so presenetljivo konzervativna. Njihovi strateški cilji pri internacionalizaciji so postopnost, sledenje konkurenci, počasno vstopanje na nove trge ali pa zgolj povečevanje udeležnosti na že obstoječih trgih. Za vsa tri podjetja je jasno, da ne morejo preživeti samo na slovenskem trgu, saj na njem ne morejo doseči ekonomij obsega, zato so na internacionalizacijo 'obsojena'. Vendar se zdi, da jo tako tudi obravnavajo. Značilna je internacionalna miselnost v vseh treh podjetjih: Juteks kot morda najbolj ambiciozno med izbranimi tremi z zares zglednimi rezultati (97 % prodajo na tujih trgih) sploh ne uporablja tujih delavcev, vse tuje trge pokrivajo kar iz centrale podjetja. Tudi Jub in Mitol, ki uporabljata lokalno delovno silo in bi zato lahko sklepali na določeno prilagojenost lokalnim kulturnim značilnostim, to odločno zanikata, vztrajata (tako kot Juteks) na popolni standardizaciji izdelkov in trženja, v Jubu pa se tuji delavci celo učijo slovenščine (čeprav menda res prostovoljno). Vsa tri podjetja so na neodvisnem nivoju internacionalizacije, kjer so uspešna in zares neodvisna. To se odraža tudi v tem, da se večinoma ne menijo za sorodna podjetja ali možnost sodelovanja (velika izjema je tu Mitol, ki je lahko za zgled vsem slovenskim podjetjem pri izkoriščanju evropskih panožnih zvez za pridobitve poslov), celo z bankami želijo imeti čim manj opravka in se zanašajo na lastni kapital in organsko rast. Podjetja so usmerjena navznoter, kjer so dosegla proizvodno odličnost, trenutno vsa tri veliko pozornosti namenjajo povečevanju učinkovitosti oskrbovalne verige, ki je zaradi značilnosti kemijske industrije zares ključnega pomena pri doseganju konkurenčnosti podjetja. Ključne surovine so namreč v skoraj monopolni lasti nekaj velikih svetovnih podjetij, ki določajo pogoje prodaje manjšim podjetjem. Zato se vsa tri trudijo doseči čim boljše odnose s temi dobavitelji, tako z rednim plačevanjem kot z odprtostjo do strateških povezav z njimi. Povečevanje proizvodne in nabavne učinkovitosti je v funkciji povečevanja dobičkonosnosti podjetja, ki pa je v teh podjetjih sama po sebi v funkciji možnosti dolgoročnega preživetja. Takoj ko bi povečevanje dobičkonosnosti nasprotovalo temu cilju, recimo z internacionalizacijo proizvodnje v tuje države s cenejšimi stroški, se jim zdi to precej tvegano oziroma rajši povečujejo proizvodne zmogljivosti na centrali. Izjema je Jub, ki načrtuje širitev proizvodnje v Srbijo, kar pa je ponovno strateško gledano relativno defenziven korak, saj bodo tja selili proizvodnjo predvsem zato, da se razmere za njihove sedanje kupce na trgih JV Evrope ne bodo spremenile z vstopom Slovenije v EU, ko bodo ponovno uvedene carine med temi državami in Slovenijo.

Strategije internacionalizacije teh podjetij so torej predvsem v funkciji celotne strategije podjetja, ki je zagotavljanje dolgoročnega preživetja, ne pa v izkoriščanju konkurenčnih prednosti, ki jih očitno imajo na trgih, na katerih trenutno uspešno poslujejo, in bi jih verjetno lahko izkoriščali tudi na drugih, predvsem zahodnoevropskih trgih. Tu sicer nastopi pomislek, ali se te konkurenčne prednosti res ohranijo in ali morda ne nastopijo določene konkurenčne slabosti, na primer poreklo blaga (ki je po mnenju Juba eden glavnih razlogov za njihovo nižje pozicioniranje na trgih srednje in vzhodne Evrope kot na trgih bivše Jugoslavije). Vendar so tudi te konkurenčne

PRAKTIČNE UGOTOVITVE INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSКИH IN TUJIH PODJETIJ

slabosti prisotne na trgih, kjer že prodajajo, poleg tega pa so na zahodnoevropskih trgih prisotne tudi določene nove konkurenčne prednosti, recimo možnost cenejšega pozicioniranja. Vsekakor bo glavni razlog, ki ga navajajo za strateško orientiranost na vzhodne in južne trge, to je manj konkurence, sčasoma postajal vedno manj pomemben in takrat slovenskim podjetjem ne bo ostalo drugega, kot da se usmerijo na zahodnoevropske trge.

Prodor na te trge pa bo po mojem mnenju zahteval spremembe, predvsem v miselnosti podjetja: iz defenzivne v ofenzivno internacionalizacijo ter iz internacionalne v transnacionalno miselnost. Prepričan sem, da so slovenska podjetja, s tem ko so preživela razpad Jugoslavije (kar še sedaj navajajo kot najbolj pomemben razlog za njihovo sedanjo strategijo internacionalizacije), preživela dosti bolj tvegano situacijo kot bi jo, če bi se spustila v konkurenčen boj na zahodnoevropskih trgih. Vendar pa jim po mojem mnenju primanjkuje motivacije, ni zadosti dejavnikov, ki bi jih silili v to, poleg seveda tega, da trenutno res lahko bolje izkoriščajo svoje prednosti na vzhodnih in južnih trgih. Osredotočenost na te trge je bila v danem trenutku gotovo pravilna, vendar se z vstopom Slovenije (in drugih držav) v EU bliža trenutek, ko se bo okolje bistveno spremenilo, konkurenca pa zaostila. Zato bi že sedaj podjetja morala misliti na spremembo strategij. Pri tem se lahko zgledujejo po drugih podjetjih, ki jim je ta korak že uspel.

Tudi zato sem trem slovenskim podjetjem dodal še analizo prodora podjetja Scotts na evropske trge. Podjetje, ki se sicer nahaj v povsem drugačnem položaju kot slovenska mala in srednja podjetja (ima 2 mrd \$ letnih prihodkov in na voljo ogromno zaledje kapitala), jim je v določenih aspektih vseeno lahko za zgled. Podjetje se je sicer širilo z akvizicijami in tako praktično čez noč pridobilo dominanten tržni delež na trgu, kjer do sedaj ni bilo prisotno in o katerem nič ne ve, vendar se je teh akvizicij lotilo na premišljen način. Z zadržanjem lokalnega managementa in proizvodnje so pokazali transnacionalno miselnost, ki pa so jo povezali s sinergijami na podlagi managementa tržnih poti (tako da sedaj na britanskem trgu prodajajo tudi ameriške izdelke in obratno) in z deljenjem znanja med svojimi podružnicami, tako o trženju kot o upravljanju z oskrbovalnimi potmi. Poleg tega jim je geografska diverzifikacija zmanjšala tveganje pred slabim vremenom, ki so mu bili izpostavljeni na lokalnem, ameriškem trgu. Glavna razlika med podjetjem Scotts in recimo podjetjem Wal-Mart, ki se je prav tako lotilo internacionalizacije na evropske trge in se pri tem precej močno opeklo (predvsem na nemškem trgu), je ravno v transnacionalni miselnosti. Wal - Mart je namreč ni imel in je na tuje podružnice še vedno gledal kot na oddaljene izpostave matičnega podjetja. In to je morda največ, česar se slovenska podjetja lahko naučijo: sodelovanja. Vendar se bodo morala strateško zavezati k temu. Mitolov primer, ko je postal eden bolj aktivnih članov evropskega združenja proizvajalcev lepil (in bo prihodnje leto organizator njihovega letnega srečanja) ter istočasno sodeluje s podjetjem Jub, da bi poglobil lastno internacionalizacijo, je gotovo posnemanja vreden. Vendar niti to še ni zadosti. Vsa slovenska podjetja se pritožujejo zaradi naraščajoče moči trgovcev in to predvsem zato, ker se bojijo zniževanja lastnih marž. To pa jim ponuja tudi priložnost: če bi lahko prodrli prek velikih trgovskih verig do zahodnoevropskih trgov, četudi zgolj kot proizvajalci trgovskih blagovnih znamk, bi na ta način prišli do ogromnih proizvodnih količin, ki bi jih sicer res proizvajali z minimalno profitno stopnjo, vendar bi še vedno prinašale denar in, kar je še bolj pomembno znanje in povezave z enim najpomembnejših členov v distribucijski verigi – trgovci. Glavni razlog, zakaj podjetja tega nočejo, pa je ravno ohranjanje njihove neodvisnosti.

3 ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Podjetje Unichem d. o. o. je nastalo z minimalnim kapitalom pred dobrimi desetimi leti in v tem času preraslo v gazelo na področju kemijske industrije. Vendar pa se sooča s tem, da mu je slovenski trg, na katerem je uspelo, postal premajhen, in je zato internacionalizacija neizogibna za dolgoročno preživetje podjetja.

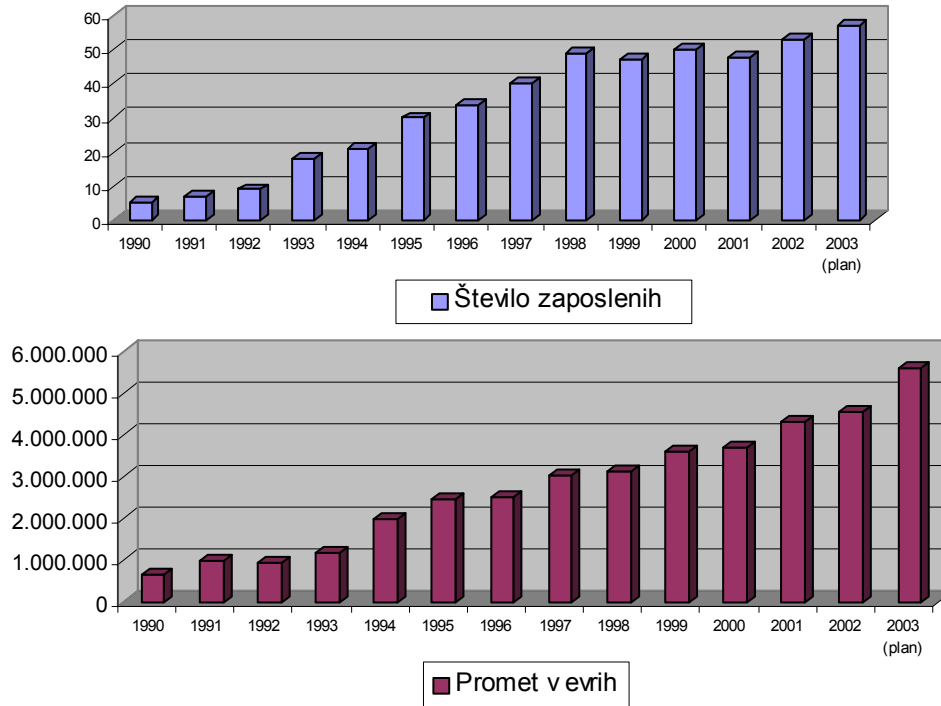
3.1 Zgodovinski razvoj¹⁶

Podjetje Unichem je bilo ustanovljeno leta 1989 s kapitalom, ki ga je določal zakon. Za začetno poslovanje je bilo na voljo takratnih 8 tisoč DEM. Zaradi tega je bila poslovna politika v samem začetku usmerjena predvsem v rast in razvoj. Prvi proizvod je bil lepilo za deratizacijo, katerega se je proizvajalo v najetih prostorih in z najetimi stroji. Denarni prihodki, ki jih je zagotavljal ta proizvod, so bili v letih 1990 in 1991 porabljeni za razvoj in prodajo novih proizvodov. V letu 1991 se je v podjetju razvil nov program, namenjen varstvu in prehrani rastlin. V istem letu so proizvode iz tega programa začeli tudi prodajati. Prav tako se je začel v tem času uveljavljati program za prehrano in nego malih živali, ki pa je bil kasneje ukinjen. V celotnem začetnem obdobju, do leta 1993, so se vsa sredstva vlagala v razvoj programov in povečevanje fizičnega obsega prodaje na slovenskem tržišču. Ta prizadevanja so prinesla tudi vidne rezultate, kar se vidi iz rasti podjetja, če gledamo na rast glede na število zaposlenih. V letih 1994 in 1995 se je največ sredstev namenilo za nakup nove, boljše opreme za delo. V tem obdobju so se zaposleni zavzemali predvsem za splošen dvig kakovosti proizvodov in večjo strokovnost zaposlenih v podjetju. To se je odražalo na precejšnji razširitvi prodajnega asortimana. Zaposleni v neproizvodnem delu imajo v večini primerov višjo ali visoko izobrazbo. Spekter različnih izobrazb je precej velik, saj najdemo v podjetju strokovnjake iz zelo različnih smeri: kemije, agronomije, biologije, psihologije, komunikologije, organizacije in ekonomije, kar pa je zaradi specifičnih določenih nalog tudi potrebno. V sredini devetdesetih se je podjetje usmerilo tudi na tuje trge, saj to dovoljuje kakovost izdelkov, kar pa je za nadaljnjo rast in razvoj nujno potrebno. Tako je na nekaterih trgih srednje in vzhodne Evrope podjetje zaščitilo nekatere blagovne znamke. Z izvozom je Unichem pričel v letu 1993, ko je začelo podjetje svoje izdelke izvažati v Avstrijo, Makedonijo ter Slovaško. Kasneje v letu 1994 se je izvoz razširil tudi na Bosno in Hercegovino, v letu 1995 pa še na Madžarsko in Hrvaško.

V prvem petletju je odprl Unichem tudi dve prodajalni Grunt, eno v Ljubljani in eno v Kamniku. V njiju so se prvotno prodajali izdelki za vrtnarske in sadjarske potrebe, izdelki za dezinsekcijo, dezinfekcijo in deratizacijo ter izdelki za male živali. Seveda so imeli izdelki domače hiše posebno mesto v prodajalni. Ta usmeritev se je kasneje izkazala za napačno, matično podjetje ni pridobilo želene vloge na trgu, zaradi česar je trgovinski del podjetja prinašal izgubo in podjetje nima več svojih trgovin.

¹⁶ Za analizo podjetja Unichem sem imel možnost dostopa do njihovih internih podatkov, ki jih tu tudi navajam.

Slika 3.: Letna rast podjetja gledano z vidika št. zaposlenih in prometa v evrih



Vir: Interni podatki podjetja Unichem

Drugo petletje pa je podjetje izkoristilo za razvoj marketinga in posledica je bila ustanovitev kluba Gaia. Klub danes združuje že 20.000 članov, zlasti ljubiteljev rastlin. Člani kluba za minimalno letno članarino dobijo mesečno v svoje nabiralnike časopis, kateri jim prinese sveže informacije v zvezi z nego rastlin, jim svetuje v boju proti žuželkam in priporoča, kako najbolje vzrediti svoje male živali. Člani imajo tudi popust pri nakupu Unichemovih izdelkov, se srečujejo na letnih srečanjih, potovanjih po svetu in podobno. Strategija kluba je zadovoljiti tiste potrebe potrošnikov, ki jih sam nakup izdelka ne more, kot na primer svetovanje, druženje in druge nematerialne potrebe, povezane s takšnim stilom življenja. Trenutni glavni cilj podjetja Unichem je poleg ustvarjanja dobička še nadaljnja rast podjetja, kar namerava doseči s povečanjem tržnega deleža svojih proizvodov na domačem tržišču in s prodorom na nove tuje trge.

Unichem je pravno sestavljen iz več družb:

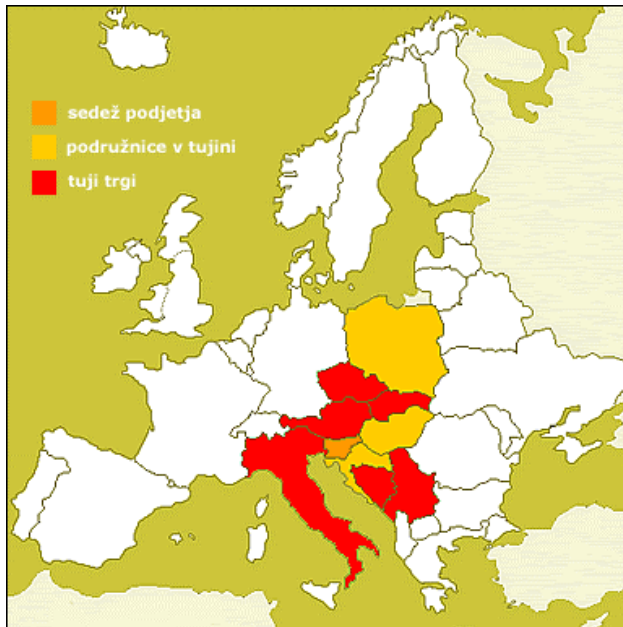
- Unichem d.o.o.
- Unichem Gaia d.o.o.
- Unichem Poljska
- Unichem Madžarska
- Unichem Hrvaška

V podjetju Unichem d.o.o. deluje upravljanje blagovnih znamk. Tu je vodstvo podjetja ter večina poslovnih funkcij, katere vzdržujejo potrebe tudi ostalih podjetij v sistemu. Lastništvo podjetja Unichem d.o.o. in ostalih podjetij je v zasebni lasti. Gaia d.o.o. se je osamosvojila od matičnega

podjetja šele leta 1999. Zaposlenih ima pet specialistov za področje marketinga. Finančno je vezano na matično podjetje. Ostala tri podjetja so sicer samostojne pravne osebe, ki pa delujejo kot podružnice matičnega podjetja. Trenutno podjetje Unichem odpira podružnico na Češkem, v bližnji prihodnosti pa bo eno odprlo v Rusiji.

Razlogi za odpiranje podružnic so predvsem lokalna prisotnost na trgu in spoznavanje, kako kulturne razlike vplivajo na spremembe v načinu trženja. Ker je trženje ključnega pomena pri prodaji teh izdelkov, je potrebno imeti tudi zadosti kontrole nad prodajnimi potmi, kar dejansko pomeni ustanavljanje lastnih podjetij na ključnih tujih trgih. Težava so seveda stroški, saj je celoten proces odpiranja podružnice v posamezni tuji državi s celotnimi zagonskimi stroški podjetja, registracijami izdelkov in pokrivanjem stroškov prvega leta poslovanja ocenjen na okoli 150 000 Euro na državo (kar je seveda zgolj približek, ki se razlikuje po državah). To pa je strošek, za katerega mora podjetje pričakovati, da si ga bo povrnilo v prihodnosti z dobički tega podjetja. To sta tudi glavna razloga za postopno internacionalizacijo. Trenutno podjetje deluje na naslednjih trgih.

Slika 4: Tuji trgi, na katerih posluje podjetje Unichem



Vir: www.unichem.si

Stopnja internacionalizacije podjetja je trenutno še relativno majhna, vendar pa doživlja prodaja na tujih trgih hitro rast in bo v letu 2005 dosegla 50 % prihodkov podjetja.

Tabela 3: Prihodki podjetja Unichem na tujih trgih in skupaj

	2000	2001	2002	2003	2003 %
UNICHEM	774.174,00	902.785,00	1.021.800,00	1.272.590,00	100%
IZVOZ SKUPAJ	119.310,00	170.486,00	225.000,00	372.266,50	29%
HRVAŠKA	33.643,02	55.285,77	29.846,94	79.890,55	6%
POLJSKA	3.716,56	48.140,79	73.469,39	131.033,38	10%
MADŽARSKA	52.103,18	59.859,46	91.836,73	120.575,73	9%

Vir: Interni podatki podjetja Unichem

Podjetje je na izbrane trge vstopilo predvsem zaradi naslednjih glavnih značilnosti: **makroekonomskih značilnosti**, ki vplivajo na velikost povpraševanja, **možnosti sodelovanja s pravimi ljudmi** ter, najbolj pomembno, zaradi **strateške usmeritve** na te trge. Podjetje je strateško usmerjeno v srednjeevropske trge, ki jih želi čim hitreje pokriti z lastnimi predstavništvi. Razlog za takšno strateško usmerjenost je **kulturna bližina**, saj znižuje tveganje (formula, ki deluje v Sloveniji, bo bolj verjetno uspešna tudi na trgih, ki so Sloveniji najbolj podobni). To je tudi razlog, zakaj so trgi bivše Jugoslavije strateško gledano šele na drugem mestu, saj so še vedno preveč tvegani (tako poslovno, politično in makroekonomsko), da bi podjetje svoje prihodnje preživetje vezalo na prodajo na teh trgih. Drugi razlog za strateško izbiro srednjeevropskih trgov je relativno hitro rastoče povpraševanje in relativno pomanjkanje konkurence. Povsem operativno to pomeni, da so večji trgovski sistemi DIY ('Naredi-si-sam'), na primer Bauhaus ali Obi, že prisotni na teh trgih in je zato prodaja prek njih olajšana, saj že sodelujejo z matičnim podjetjem na drugih trgih (vsaj v Sloveniji). Poleg tega pa na teh trgih konkurenca zahodnoevropskih proizvajalcev (konkurentov) še ni tako močno prisotna, saj so ti trgi zanje še vedno tvegani (odvrča jih predvsem poslovno tveganje – težave s plačili). Slovenski izdelki imajo na teh trgih tudi določen sloves, ki olajša njihovo prodajo (ta sloves je precej bolj prisoten na trgih bivše Jugoslavije, povsem drugače pa je na zahodnoevropskih, kjer je to kvečjemu negativen faktor). **Geografska bližina** je zadnji pomemben faktor za to strateško odločitev, saj zmanjša transportne stroške, ki so na daljših relacijah prohibitivni (stroški prevoza do Hrvaške znašajo do 3 % vrednosti blaga, do Poljske pa do 6 % vrednosti, kar že močno vpliva na dobičkonosnost). Odločitve za odprtje podružnic na teh trgih so torej preiščljene in maksimalno preverjane, kar pomeni dolgotrajen proces odločanja za nastop na teh trgih – trajajo tudi do 3 leta! Po možnosti mora imeti podjetje že pretekle izkušnje na teh trgih (prodaja prek distributerja).

Strateško gledano je širjenje nujno za preživetje podjetja. Podjetje je namreč že preveliko, da bi lahko upravičilo stroške svojega delovanja samo na slovenskem trgu. Zato bo brez povečevanja prodaje postalo nedobičkonosno. Po drugi strani pa bo s širjenjem na druge trge zmanjšalo tveganje (ga razpršilo po večjih trgih in tako zmanjšalo odvisnost od posameznih držav in kupcev) ter povečalo proizvodne količine na takšno raven, da bodo nastale opazne ekonomije obsega, ki bodo povečale konkurenčnost podjetja na vseh trgih (bolj podrobno o tem govorim pozneje). Poleg odpiranja podružnic podjetje neposredno izvaža distributerjem v več državah. V lanskem letu so tako pokrivali trge Italije in Avstrije ter Bosne in Hercegovine, ZR Jugoslavije ter Kosova. V letu 2001 je prodaja na tuje trge ustvarila 19 % vseh prihodkov iz prodaje, vendar se je glede na prejšnje leto povečala za 50 %, prodaja na domačem trgu pa samo za 4 %. Ob

načrtovani takšni razliki v rasti v prihodnjih letih naj bi prodaja na tuje trge v letu 2005 že preseгла vrednost prodaje na domačem trgu, kar je tudi strateški cilj podjetja.

3.2 Analiza strategije podjetja

Za definiranje strategije internacionalizacije sem moral najprej definirati strategijo podjetja kot celote. Za to sem najprej analiziral značilnosti okolja, nato značilnosti podjetja, definiral prednosti, slabosti, obranljive in neobranljive konkurenčne prednosti in strateške možnosti podjetja. Strategija podjetja je gotovo usmerjena v internacionalizacijo, saj se poslovnemu okolju podjetja v bližnji prihodnosti obetajo velike spremembe in je internacionalizacija nujna tudi za branjenje pozicij na domačem trgu.

3.2.1 Uvod v strateško analizo podjetja

Prodaja distributerjem se od prodaje podružnicam bistveno razlikuje predvsem po podpori, ki jo podjetje izkazuje svojim podružnicam. Te so namreč zavezane k trženjskim aktivnostim, kot so pospeševanje prodaje, urejanje prodajnih mest, poprodajne storitve predvsem v obliki nasvetov in drugo, kar kupcu prinaša dodano vrednost. Podružnice se od distribucijskih podjetjih razlikujejo tudi po širini asortimana, ki ga prodajajo. Distribucijska podjetja se med seboj zelo razlikujejo, saj nekatera prodajajo samo posamezne izdelke, nekatera samo posamezne blagovne znamke, nekatera pa skoraj celoten prodajni program. Pomembno se od ostalih tukaj razlikujeta predvsem zahodnoevropska distributerja, ki sta omejena s predpisi glede registracije in certifikacije aktivnih substanc v izdelkih. **Postopki registracije in certificiranja** s pripadajočimi raziskavami so namreč zelo dolgotrajni in tudi dragi (čeprav različno po državah), pa tudi med seboj niso priznani. Tako je potrebno za vsak posamezen trg ponoviti vsa testiranja in registrirati aktivno substanco, kar predstavlja glavno oviro za vstop na zahodnoevropske trge. V Avstrijo zato Unichem izvažata predvsem rodenticide, ki jih prodaja specialnim kupcem (večinoma specializiranim podjetjem za deratizacijo), ne pa za splošno uporabo. Na ta način se izognejo potrebni registraciji izdelkov. Tu bi rad omenil, da se kupci izdelkov podjetja delijo na dve večji skupini: profesionalni potrošniki izdelkov, kamor bi se uvrstili zgoraj opisani, ter kupci, ki izdelke uporabljajo za svoje prostočasne aktivnosti, predvsem vrtičkarstvo. To je tako imenovani hobi program, ki je precej večji in bolj vabljev kot profesionalni del in je zato tudi glavni predmet raziskave. V Italiji pa se večinoma prodajajo izdelki blagovne znamke Bio Plantella, ki so namenjeni okolju prijazni zaščiti pred škodljivci. Vendar so tudi tukaj vstopne ovire v obliki zahtevane registracije povzročile, da se celo pri teh, okolju neškodljivih izdelkih, nekaterih izdelkov ne sme izvažati brez registracije. Zato se v Italiji trenutno prodajajo samo izdelki za mehansko zaščito pred škodljivci, ki ne vsebujejo nikakršnih kemijskih preparatov. Isti izdelki se v manjših količinah prodajajo tudi v Avstriji.

Seveda ima podjetje za svoj cilj prodajati celotni program izdelkov tudi na te trge. Vendar so postopki registracije najpomembnejša vstopna ovira, ki zato zahtevajo bolj natančno analizo. Postopki so sicer primerljivi, vendar med seboj niso priznani, tako da se morajo za vsak posamezen trg ponavljati. Stroški raziskav se zelo razlikujejo, ocene poznavalcev za avstrijski trg govorijo o 100 000 EURO in bi trajale okoli 2 leti. To pa zahteva resno strateško analizo, če je trg sploh zadosti vabljev, da bi pokrila takšne začetne stroške.

Podobne raziskave in analize so potrebne tudi v vzhodni Evropi, vendar predstavljajo strošek v povsem drugem velikostnem razredu, manj kot 10 % tistega na zahodnoevropskih trgih. Razlika se pojavlja predvsem za področje bioloških testiranj, saj so testiranja samih kemijskih substanc primerljiva med državami. Utemeljitev za vsakokratno biološko testiranje je, da lahko ista učinkovina v drugačnem okolju deluje povsem drugače. Biološke raziskave so torej tiste, ki so krive za razlike v stroških in na tem področju tudi ni pričakovati bistvenih sprememb. Zdi se, da je to vstopna ovira, ki bo ostala. Bolj natančno bodo vstopne ovire analizirane kasneje.

Drugi pomemben faktor, ki vpliva na možnost dostopa na tuje trge, je **koncentracija v trgovski mreži**. Ravno trga Avstrije in Italije sta znana po tem, da sta izjemno različna. V Avstriji se je trg organiziral tako, da 5 trgovskih verig iz dejavnosti za delo in dom pokriva celotno tržišče za obravnavane proizvode, medtem ko je trgovina v Italiji zelo razdrobljena, trgovske verige pa skoraj ne obstajajo. Z vidika proizvodnega podjetja je seveda lažje prodreti na avstrijski kot na italijanski trg, ki je zaradi razdrobljenosti veliko težje dostopen in dražji, saj zahteva več aktivnosti in širšo distribucijsko mrežo. Res pa je, da so koncentrirane verige težji pogajalski partner od manjših trgovin, saj izkoriščajo svojo pogajalsko moč. Tako so za prodor morda res lažje, vendar so tudi manj privlačne zaradi nižje dobičkonosnosti. Pomemben razlog, ki govori v prid velikim trgovskim verigam, je njihova internacionaliziranost. Podjetju je namreč lažje prodreti v veliko internacionalizirano trgovinsko verigo, če že sodeluje z njo v kateri drugi državi. Poleg tega prodaja v takšni verigi takoj prinese prodajo v velikih količinah, ki kljub nizki dobičkonosnosti pomenijo prednost tudi pri prodoru v druge oblike prodajnih poti. Zato ocenjujem prisotnost velikih trgovinskih verig na določenem trgu pozitivno z vidika podjetja, ki se internacionalizira.

Kljub temu da trenutno za podjetje Unichem internacionalizacija predstavlja predvsem internacionalizacijo prodaje in trženja, so bili že do sedaj zelo odvisni od zunanjih trgov predvsem na področju nabave. Prav tako so določen, manjši, del razvoja opravljali na tujih trgih. Preliminarne raziskave še sedaj opravljajo v Srbiji, saj so stroški takšnih raziskav tam precej nižji. Vendar se ti stroški že višajo in na dolgi rok verjetno ne bodo ostali zadosti nizki, da bi opravičevali internacionalizacijo razvojne funkcije. Zato bo verjetno razvoj ostal centraliziran na sedežu podjetja v Sloveniji. Podobno je tudi s proizvodnjo. Vsaj v srednjeročnem obdobju bo ostala koncentrirana v Sloveniji, saj tu omogoča ekonomije obsega. Internacionalizacija proizvodnje bo morda postala zanimiva na dolgi rok pri morebitnem prodoru na druge, neevropske trge, odvisna pa je od razlik v stroških.

Pri tem pa je zanimivo in pomembno, da so stroški razvoja, tehnologije in tudi proizvodnje, relativno nepomembni. Materialni stroški predstavljajo samo 20-50 % končne cene, odvisno od proizvoda. Ocenjuje se tudi, da je kar okoli 80 % navora in včasih tudi sredstev vezanih na prodajo oziroma na trženje v širšem pomenu. Tako internacionalizacija ni neposredno povezana s stroškovnimi prednostmi, ampak predvsem s trženjem. To dokazujejo tudi stroški za bruto plače, ki znašajo samo 18 % vseh stroškov podjetja. Očitno podjetje ni delovno intenzivno, kar sicer velja za celotno panogo. Zato stroški delovne sile niso faktor, ki bi močno vplival na različno konkurenčnost posameznih proizvodnih podjetij. Isto bi lahko rekli tudi za razvoj, saj je tehnologija relativno stabilna in znana ter javno dostopna. So sicer določena področja, ki so bolj visokotehnološka, na primer tehnologija mikrokapsul ali napredna, dolgodelujoča gnojila, vendar

pa to spet ni faktor, ki bi razlikoval podjetja v konkurenčnem boju. Lahko bi celo rekli, da ti, visokotehnološki izdelki, predstavljajo poseben sektor, saj se kupci pogosto razlikujejo od običajnih kupcev drugih gnojil. Ta sektor trga je tudi zaenkrat precej manjši od klasičnega. Zato je najpomembnejši dejavnik razlikovanja trženje, prodaja trgovcem in potem končnim kupcem, zadovoljevanje potreb in interesov obojih, še posebej končnih kupcev.

Kako najbolje zadovoljiti interese končnih kupcev, je ključno vprašanje, ki vpliva na obliko internacionalizacije. Kajti poleg plasiranja izdelkov na police trgovcev, kar je običajna prodajna (distribucijska) funkcija podružnice v tuji državi, je zelo pomembno tudi trženje, da zagotovi prodajo s polic do končnega kupca. In ravno zaradi trženjske podpore, ki zahteva lasten marketing, je verjetno potreben večji nadzor nad podružnicami v drugih državah, ki naj bi zato zahtevala tudi višje stopnje internacionalizacije oziroma odprtje podružnice ali lastnega podjetja. Zato je na najbolj perspektivnih trgih potrebno imeti lastno podružnico, ki je sposobna zaznati razlike v okusih končnega kupca in mu prilagoditi trženjski splet. Obstajajo sicer tudi panevropski trgovci ter združenja trgovcev, ki delujejo na evropski ravni, vendar ravno zaradi trženjske podpore na posameznih trgih, ki se med seboj pomembno razlikujejo, ne bi mogli govoriti o evropskem trgu. Dodaten razlog za razlikovanje evropskega trga od nacionalnih so že prej omenjene vstopne ovire v obliki registracije in drugih predpisov, ki se po državah razlikujejo in se bodo skoraj gotovo razlikovala tudi v prihodnosti.

3.2.2 Strateške možnosti podjetja

Podjetje Unichem lahko preživi samo s širjenjem. Lahko bi celo rekli, da to velja za vsa slovenska podjetja, kajti slovenski trg je premajhen, da bi podjetju zagotavljal uspešno preživetje. Ta hipoteza se nanaša na strateško delovanje podjetij, predvsem na njihovo neodvisnost in sposobnost vplivanja na trg. Vsaka konkurenca na slovenskem trgu, še posebej nelegalna, lahko ogrozi delovanje podjetja kot kot celote. Podjetje Unichem sicer lahko preživi samo na slovenskem trgu, kjer še vedno ustvarja večino svojih prihodkov, vendar pa je na dolgi rok preveč odvisno od konkurence na tem trgu. Poleg tega podjetje na domačem trgu ne bi moglo ohraniti zdajšnjega obsega delovanja niti uresničiti svojih strateških načrtov. Lahko bi rekli, da je internacionalizacija celo osnova za preživetje podjetja na domačem trgu, ki zaradi nizkih stopenj rasti prodaje postaja zasičen. Internacionalizacija je v Sloveniji nujna za podjetja, ki imajo željo po odločanju o lastni prihodnosti, ki imajo 'idejo' in ki si ne želijo biti odvisna od trga, ampak tudi vplivati nanj.

Podjetje Unichem se sooča s klasično strateško težavo hitro rastočih slovenskih podjetij. Zdi se namreč, da je podjetje že izkoristilo svojo poslovno priložnost na slovenskem trgu in zato ne more več dosegati stopenj rasti, ki jih je v preteklosti oziroma ne more več bistveno povečati svojih tržnih deležev. To ima za posledico stopnje rasti prodaje, ki so primerljive s stopnjami rasti trga. Strateško gledano pa to postavlja podjetje pred pomembne odločitve: lahko je s tem zadovoljno in pobira dobiček (in ga pusti lastnikom za nadaljnje investiranje), lahko nadaljuje rast prek diverzifikacije na nove trge (tako geografsko kot trženjsko, recimo v nižji cenovni razred s tujo blagovno znamko ali pa v nove izdelke za sobne rastline, genetski inženiring...), lahko se širi prek distribucijske verige naprej ali nazaj, lahko se usmeri v storitve (recimo v urejanje vrtov), ... To so samo najbolj znane možnosti, ki imajo vsaka svoje prednosti in slabosti. Slabost zmanjšanja stopnje rasti je v tem, da se lahko pojavijo konkurenti, ki bodo bolj

izkoristili svoje prednosti (predvsem ekonomije obsega) in boljše zadovoljili potrebe kupcev ter na ta način izrinili podjetje s trga. Diverzifikacija na nove trge je lahko nevarna, saj se podjetje sooča s povsem novim okoljem, ki ga ne pozna in zato nima prednosti znanja, ki ga ima za svoj matični trg. Širjenje prek distribucijske mreže ima prav tako za slabost, da podjetje dejansko vstopa na področje delovanja, ki ga ne pozna, poleg tega pa lahko nastopijo tudi stroški, saj mora matična dejavnost pogosto pokrivati izgubo novih dejavnosti, pa še tveganje se prerazdeli.

Izkazalo se je, da je potrebno narediti strateško analizo matičnega podjetja, katere cilj je odgovoriti na ta strateška vprašanja. Pri tem si lahko pomagamo s teoretičnimi orodji raziskovanja strateških možnosti.

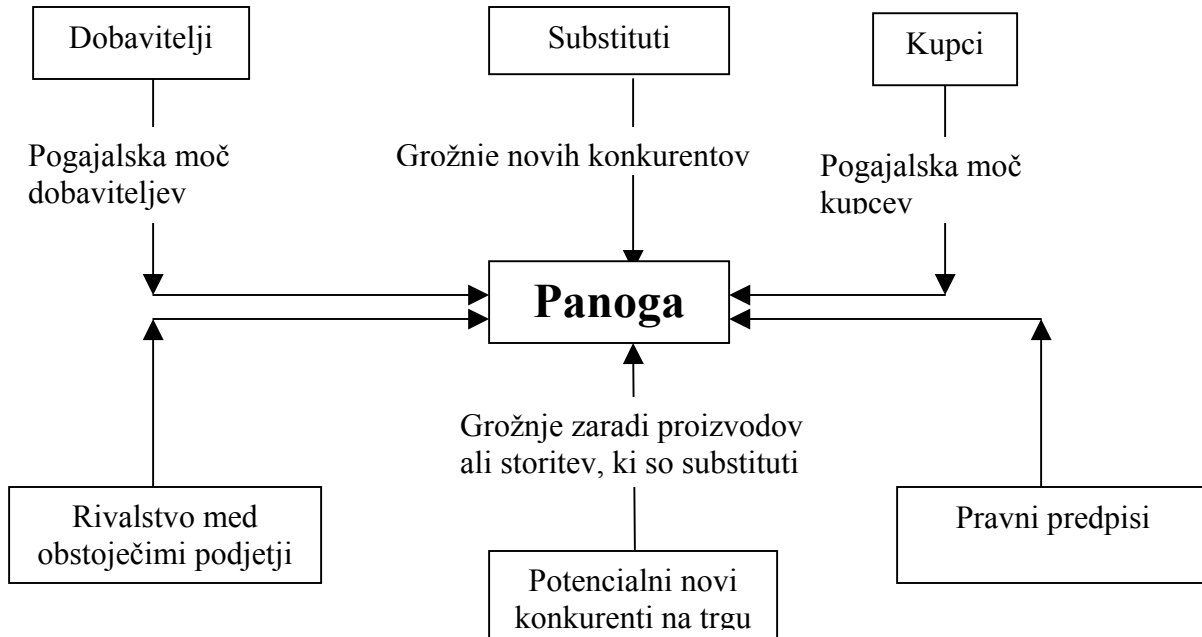
3.2.3 Teoretične osnove strateške analize podjetja

Kljub temu da je predmet raziskovanja strategija internacionalizacije podjetja, je za analizo nujno poznavanje celotne strategije podjetja. Zato je potrebno najprej določiti oziroma predstaviti strategijo podjetja kot celote, vse dejavnike, ki nanjo vplivajo ali ki bi nanjo lahko vplivali v prihodnosti. Ker je za podjetje Unichem trenutno najpomembnejši domači trg se analiza strategije podjetja osredotoča predvsem nanj, s tem da sem poskušal tudi sistematično oceniti vpliv posameznih dejavnikov v prihodnosti in še posebej na tujih trgih.

Kot orodja za analizo strategije podjetja sem uporabil predvsem SWOT analizo, s tem da sem za določitev dejavnikov, ki vplivajo na prednosti in slabosti, uporabil analizo podjetja, za določitev dejavnikov, ki vplivajo na priložnosti in nevarnosti, pa analizo okolja. Za analizo okolja sem uporabil analizo panoge, in sicer znani model 5 dejavnikov konkurence, kot jih je definiral Porter. Vendar pa je ta model dopolnjen s šestim dejavnikom, ki analizira vpliv pravnih predpisov, ki imajo v tej panogi še posebej pomembno vlogo. Takšen, dopolnjen model je opisal Freeman¹⁷. Sestavni del je tudi analiza dodane vrednosti.

¹⁷ Analiza dejavnikov konkurence je sistematično sledila vprašalniku, ki je na voljo v prilogi.

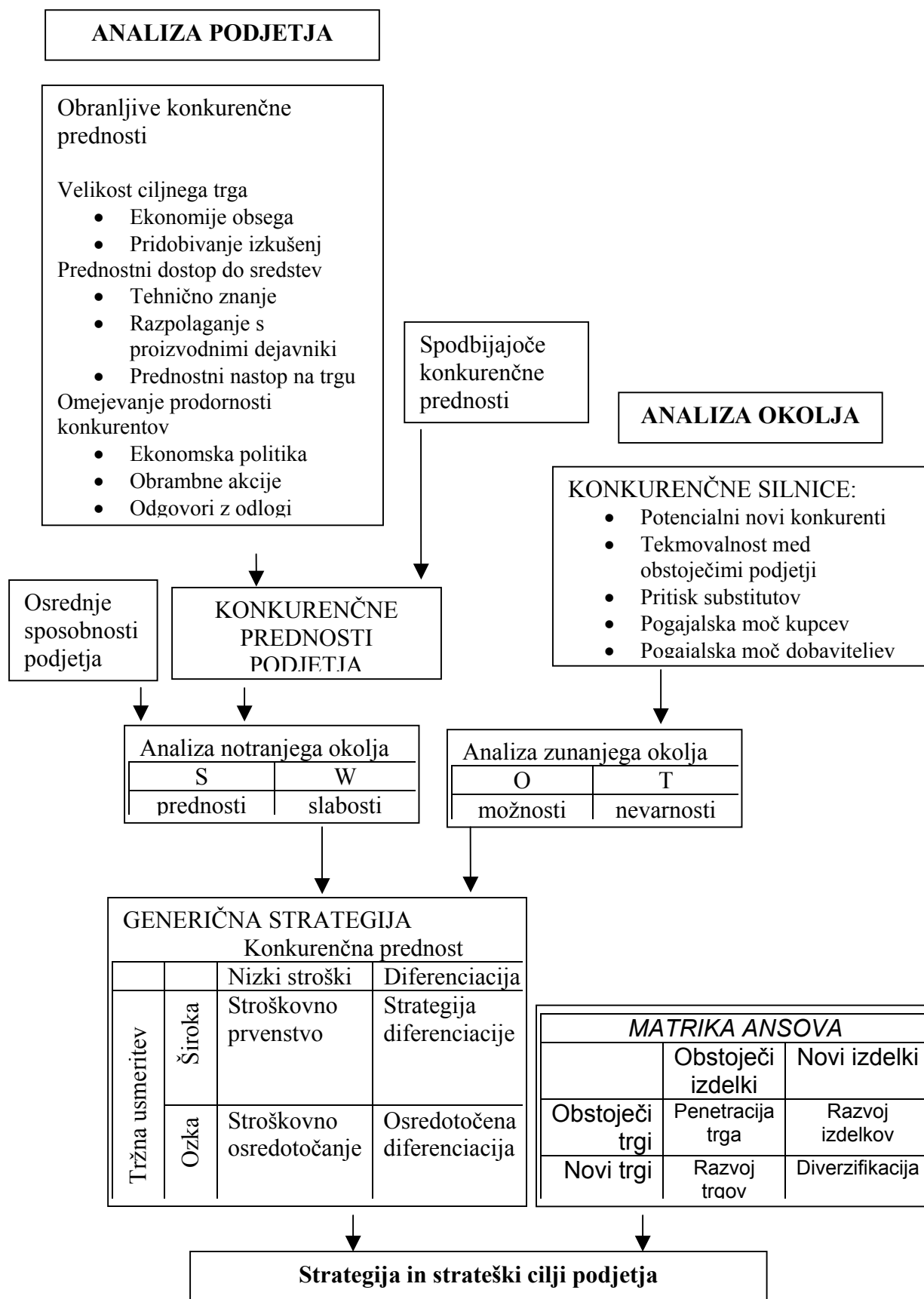
Slika 3: Konkurenčne silnice (dejavniki konkurence)



Vir: Freeman, 1984, str.140-142

Za analizo podjetja pa sem uporabil analizo konkurenčnih prednosti podjetja. Te se delijo na neobranljive in obranljive, kot so prikazane v sliki in kot jih je definiral Ghemawat. Prepoznanje obojih potem lahko uporabimo za določitev generične strategije podjetja, za določitev strateških ciljev in strategije z ozirom na osrednje sposobnosti podjetja. Podrobnosti te metodologije so prikazane na naslednji sliki.

Slika 4: Dopolnjen model konkurenčnih silnic



Ena od dilem, ki sem jih opisal na začetku, je bila tudi, ali naj podjetje razvija nove izdelke (nove trge) ali z obstoječimi izdelki vstopa na nove trge. Na to vprašanje nam pomaga odgovoriti matrika Ansova, ki je še posebej relevantna za strategijo internacionalizacije, saj nam pove, ali je internacionalizacija sploh smiselna in če je, na kakšen način se je lotiti.

3.2.4 Analiza panoge

3.2.4.1 Tekmovanje med obstoječimi konkurenti

Pri definiciji konkurence je glavna težava definicija panoge. Podjetje namreč nastopa na široko definiranem področju izdelkov za dom in vrt. Vendar podjetje Unichem ne prodaja vseh izdelkov za dom in vrt, prav tako pa takšen trg dejansko niti ne obstaja, saj so posamezni podtrgi zelo različni in ločeni med seboj. Zato bi bolj natančno definirali večje število segmentov panoge, na katerih nastopa Unichem, po posameznih skupinah izdelkov, ki jih prodaja podjetje Unichem in ki jih večinoma prodajajo tudi konkurenti. Tako bi lahko (pod)trg sredstev za vrt razdelili na zemlje (substrate za pripravo zemlje), organska gnojila in druga sredstva za pripravo tal kot skupine izdelkov, namenjenih za pripravo zemlje, ter na gnojila, ki se delijo še na specialna, univerzalna, dolgodelujoča ter gnojila z mikrohranili. Posebna skupina so še izdelki za vrt, ki ne uporabljajo kemijskih (oziroma zdravju škodljivih) učinkovin. Ta so v podjetju Unichem organizirana v posebno blagovno znamko Bio Plantella, katere namen je tudi segmentirati poseben trg, ki pa vsaj zaenkrat še ni povsem in jasno ločen od ostalih sredstev za zaščito vrta. Poleg teh sredstev prodaja podjetje Unichem tudi posebna fitofarmacevtska sredstva, ki so prav tako namenjena zaščiti (čeprav morda manj zaščiti vrta kot večjih površin), ki pa so relativno manj pomembna in jih podjetje ne namerava izvažati (predvsem zaradi zelo strogih predpisov in visokih stroškov povezanih s tem).

Druga skupina so izdelki za zaščito doma, za katere prav tako ne obstaja enoten trg, ampak bi lahko definirali vsaj tri podtrge: izdelkov za deratizacijo, za dezinsekcijo in za odganjanje mrčesa.

Tabela: Razdelitev izdelkov na trgu za dom in vrt

Izdelki za vrt:

- Sredstva za pripravo tal
 - Izdelki za pripravo zemlje (substrati)
 - Organska gnojila
 - Druga sredstva za pripravo tal
- Gnojila
 - Specialna gnojila
 - Univerzalna gnojila
 - Dolgodelujoča gnojila
 - Gnojila z mikrohranili
- Sredstva brez kemijskih učinkovin
- Fitofarmacevtska sredstva

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Izdelki za dom:

- Izdelki za deratizacijo
- Izdelki za dezinsekcijo
- Izdelki za odganjanje mrčesa

Potrebno je razlikovati tudi kupce, ki so trgovska podjetja v sektorju za dom in vrt, in potrošnike, ki so končni kupci teh izdelkov, kupujejo pa jih seveda v trgovinah teh trgovskih podjetij.

Prvo vprašanje, na katerega je potrebno odgovoriti, je, kdo so konkurenti. V Sloveniji so v panogi prodajalcev izdelkov za dom in vrt (izdelki za prosti čas, recimo gnojila) udeleženi Krka, Unichem, Agroruše, Agrolit, Biotech, Agroprom, Pinus, delno pa še Cinkarna Celje in Semenarna Ljubljana kot predstavnika dobaviteljev-proizvajalcev, ki so se integrirali naprej, in trgovcev, ki so se integrirali nazaj.

Podjetja, ki so konkurenčna na teh trgih, so poleg omenjenih tudi druga, ki pa so udeležena samo na nekaterih od teh trgov. Izbrana podjetja so bila prepoznana kot tista, ki nam konkurirajo na več (ali celo na večini) omenjenih segmentih in ki jih ocenjujemo kot 'igralce' na teh segmentih – njihove akcije sistematično vplivajo na okolje podjetja Unichem.

Posledica takšne segmentacije trga in razlike med konkurenti, ki so tudi proizvajalci, in tistimi, ki so samo zastopniki tujih znamk, je tudi to, da so ta podjetja tudi različno razvrščena po SKD klasifikaciji (Unichem: DG 24.660 PROIZVODNJA DRUGIH KEMIČNIH IZDELKOV, večina obravnavanih konkurentov pa: DG 24.200 PRO. PESTICIDOV IN DR. AGROKEMIČNIH IZD.). Zato je primerjava posameznih podjetij s panogo, definirano na takšen način, nesmiselna, saj so si podjetja, ki so vsebinsko blizu skupaj, razvrščena po različnih panogah. Posledica tega pa je, da se lahko podjetje Unichem primerja tudi z nekaterimi drugimi kemijskimi podjetji, ki sicer niso konkurenti, ampak se soočajo s podobnimi težavami.

Posledica težke določitve panoge je, da so podatki o tržnih deležih konkurence zelo težko določljivi. Na podlagi opazovanj in sorodnosti izdelkov smo določili zgoraj našete konkurente ter primerjali njihove računovodske izkaze, bolj natančno prodajo (prihodke od prodaje) s prodajo podjetja Unichem. Prva težava je že v tem, da največjega konkurenta A¹⁸ ne moremo niti približno oceniti, saj ne objavlja svojih poslovnih rezultatov po enotah, ampak samo za podjetje kot celoto, ki se zato avtomatsko izloči iz takšne metodologije opazovanja. Podobna težava nastopi pri trgovskemu podjetju konkurentu B, za katero nikakor ne moremo zagovarjati, da so prihodki, uporabljeni za izračun tržnega deleža, dejansko prihodki na trgu, ki nas zanima. Isto velja za konkurenta C, saj ta večino svojih prihodkov ustvari na trgu profesionalne prodaje, poleg tega pa ima tudi 7 svojih maloprodajnih trgovin. Edine uporabne informacije, ki nam jih ta metodologija primerjave konkurentov zagotavlja, je primerjava absolutne velikosti tekmecev in njihovega spreminjanja, kar nam posredno pove nekaj o njihovi tržni moči, žal pa ne tržnih deležev.

Na podlagi nekaterih internih analiz in ocen podjetja Unichem se zdi, da na področju izdelkov za prehrano in varstvo rastlin v Sloveniji prevladujejo 3 blagovne znamke: Substral, kateremu

¹⁸ Zaradi varovanja internih podatkov tu ne smem uporabiti dejanskih nazivov konkurentov, vendar pa se za splošnimi nazivi skrivajo konkretna slovenska podjetja.

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

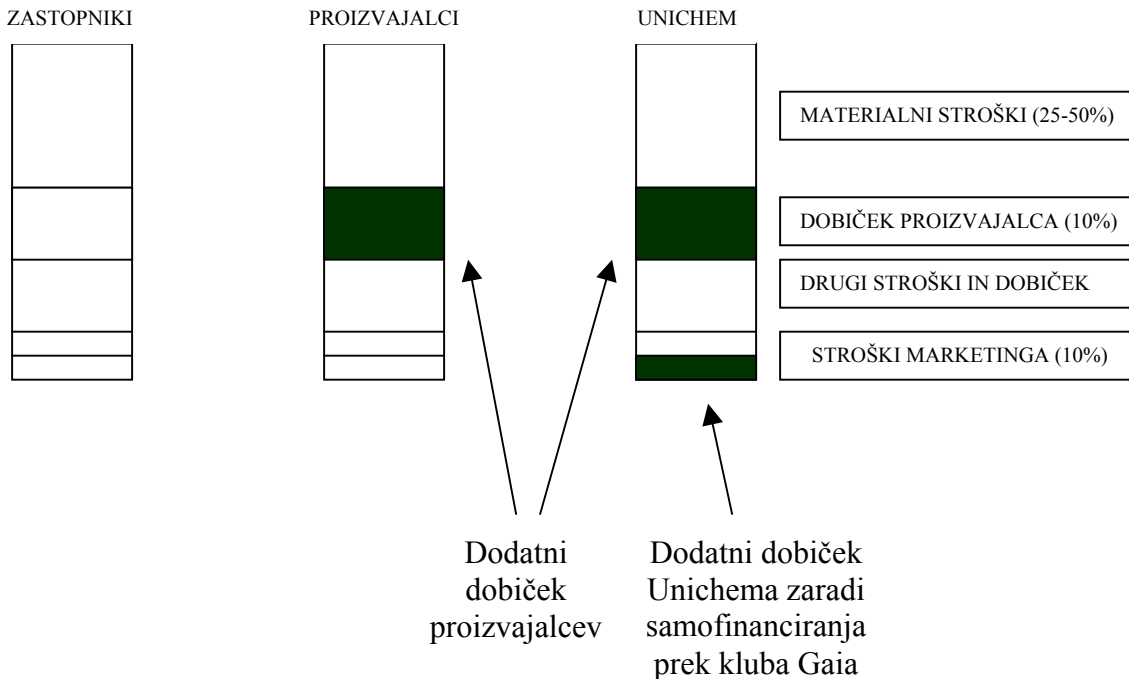
pripada tudi Asef (obe blagovni znamki sta v lasti istega proizvajalca in bosta zelo verjetno v kratkem združeni), Cvetal in Plantella. Med njimi je verjetno najpomembnejši Substral pred Cvetalom in Plantello, vendar pa so to zgolj ocene – realni podatki o prodaji se lahko bistveno razlikujejo.

Med konkurenti so tudi pomembne razlike. Na primer konkurent A kot morda največji konkurent bi lahko kmalu izstopila trga oziroma izgubila zastopstvo za tuje podjetje, s katerim nastopa na trgu, to pa zato ker ima v Evropi podjetje, ki je lastnik blagovnih znamk, strategijo ustanavljanja lastnih podjetij (primer Češke, Madžarske ...). Res pa je, da je vprašanje, ali bi bilo to racionalno glede na majhnost trga. Možno je, da bo to podjetje pri implementaciji te strategije ustanovil skupno podjetje za trg celotne bivše Jugoslavije. Ali da se bo povezal z drugimi domačimi proizvajalci, recimo s konkurentom D, in to s sodelovanjem konkurenta A ali samostojno. Možen je celo poskus povezovanja z Unichemom, kar pa je malo verjetno.

Drugače bi obstoječe konkurente lahko razdelili na proizvajalce in zastopnike. Med proizvajalce se uvrščajo konkurent D, Unichem ter delno konkurent E. Zaradi lastne proizvodnje imajo večjo razliko v ceni in zato boljše ozadje za konkurenčni boj. Vendar pa so tudi med proizvajalci pomembne razlike. Konkurent D kot tradicionalno podjetje ima precejšnje težave, saj nima svežega kadra niti novih izdelkov, poleg tega pa se sooča s krizo vodenja. Ta se je pred kratkim končala s spremembo lastništva, novi lastnik pa bo verjetno manj usmerjen v vrtičkarki program, saj je strateško usmerjen v alternativne programe. Poleg izstopa iz obravnavane panoge je še vedno možen tudi propad podjetja in prej omenjena odprodaja proizvodnega programa. Konkurenta E in C sta manjša proizvajalca v tem segmentu trga. Konkurentu C bo tržni delež verjetno naraščal zaradi večje osredotočenosti v to panogo in na račun večjih konkurentov. Ker je trenutno predvsem proizvajalec za kmetijstvo, se bo zaradi manjše profitabilnosti trenutnega programa, gotovo bolj posvetil hobi programu. Konkurent E po drugi strani pa se bo strateško gledano verjetno moral povezati s konkurentom B, podobno bo tudi s konkurentom F. Razlog za to je v premajhni moči podjetja in v premajhni prepoznavnosti blagovne znamke. S tem bosta izgubila vlogo 'igralcev' na trgu in bosta postala zgolj dobavitelja (proizvajalca) trgovske blagovne znamke konkurenta B.

Unichem ima poleg lastne proizvodnje še dodatno prednost v svojevrstnem trženju, ki prek kluba Gaia v precejšnjem delu krije svoje stroške delovanja (prek članarine). Unichem ima tako za vsaj 5 % več maneverskega prostora pred konkurenti, ki so proizvajalci, in še dodatno prednost pred konkurenti-zastopniki (distributerji) v višini profita proizvajalca-dajalca zastopstva, ki je ocenjen na okoli 10 % končne cene.

Slika 5: Razlike v verigi dodane vrednosti med zastopniki, proizvajalci in podjetjem Unichem



Vir: Interne ocene podjetja Unichem

Unichem se trenutno osredotoča na povečevanje prodaje profesionalnim uporabnikom in na tem področju odžira tržni delež konkurentom. Poleg večjih konkurentov bodo na trgu prisotni tudi manjši distributerji-uvozniki, saj vstop v Slovenijo ni drag (za tiste izdelke, ki ne potrebujejo registracije), je pa že precej zrel in zasičen, zato se njihova vloga ne bo bistveno spremenila.

Izkoriščenost kapacitet v panogi ne igra tako pomembne vloge. Amortizacija predstavlja strošek podjetja v višini približno 6 % (stroški dela pa približno 20 %). To je predvsem posledica nizke nabavne vrednosti proizvodne opreme. Povečanje kapacitet za podjetje ne predstavlja velikega stroška, možna je celo improvizacija s precej nizkotehnološko opremo. To se tudi v prihodnje ne bo spremenilo. Kar bo zvišalo stroške, bodo naraščajoči stroški ekologije, ki bodo vplivali na proizvodnjo in poslovanje na splošno.

Ker je trg že precej nasičen, rast pa ni ravno eksplozivna, igrajo vse bolj pomembno vlogo blagovne znamke. Tu je pomembna tudi precejšnja starost povprečnega kupca, ki povečuje zvestobo blagovnim znamkam. Vseeno se zvišanje cen odraža v bežanju kupcev k konkurenci. V prihodnosti bo zvestoba blagovnim znamkam verjetno še upadala, tako kot upada vsem blagovnim znamkam zaradi povečane količine informacij. To povečuje cenovno občutljivost kupcev in spodbuja nastajanje trgovskih blagovnih znamk, ki imajo lahko nižje cene zaradi ekonomij obsega (velike proizvodne količine) in nižjih stroškov za marketing. Cenovna konkurenca je sicer močna, vseeno pa so se oblikovali približno trije cenovni razredi izdelkov, ki tudi niso natančno definirani, saj se lahko izdelki iz najdražjega razreda pojavijo v akciji po ceni,

ki jih uvršča zgolj malo nad izdelke najcenejšega razreda. Vprašanje cenovne politike je povezano tudi z vprašanjem trženja na splošno: višja cena izdelka zahteva višji trženjski vložek v obliki podpornih akcij, pospeševanja prodaje in dodane vrednosti za kupca ali trgovca. Zato so razlike v dobičkonosnosti po posameznih cenovnih razredih manjše, kot se zdi zgolj ob pogledu na cene. Zdi se, da je križna elastičnost povpraševanja med tekmeči v panogi precej konstantna. Kupci nimajo stroškov ob zamenjavi med ponudniki. Cena je namreč šele na tretjem mestu po pomembnosti med faktorji, ki vplivajo na nakupno odločitev (za kakovostjo in svetovanjem prodajalca)¹⁹. Očitno je necenovna konkurenca in percepcija cene glede na kakovost bolj pomembna. Razlog za veliko cenovno elastičnost je velika možnost odpovedovanja stroškom (fiksni stroški so nizki, zato se lahko variabilni stroški, na primer stroški propagande, močno znižajo ali prevalijo na druge artikle, izdelku pa se lahko akcijsko močno zniža cena). Cenovna elastičnost panožne ponudbe je zato velika in ne daje jasnih signalov kupcem.

Na konkurenco v panogi vpliva tudi dejstvo, da je cenovna politika tekmecev precej transparentna: končne cene so znane, cenovni pogoji večinoma tudi. Tu je potrebno omeniti, da se uveljavljajo (in se bodo v prihodnosti še bolj) tudi novi načini ocenjevanja konkurence in njihovih akcij, recimo z uvajanjem računalniške opreme (program Frontman). Podjetja na spremembe cene pri tekmečih lahko odgovorijo takoj. Naročila so relativno majhna in redna, čeprav ima prodaja izrazito sezonski značaj z vrhuncem spomladi (kar povzroča likvidnostne težave podjetjem, specializiranim v to panogo, in dodatno motivacijo za diverzifikacijo podjetij).

Zaradi načina tekmovalnosti bi se lahko v panogi pojavili cenovni vodje in posebne, podperne cene. Vendar se to ne dogaja, morda zaradi majhnosti trga in panoge. Včasih je bil cenovni vodja blagovna znamka Substral, ki pa se je potem priključila podjetju Scott, ki jo v Sloveniji zastopa Krka. S tem je bilo cenovnega vodstva konec. Za prihodnost ni mogoče reči, kako se bo razvilo oblikovanje cen. V panogi prevladuje mnenje, da se podjetja ne zatekajo k dogovornemu oblikovanju cen.

Pomembno je tudi, da so izhodne ovire majhne oziroma jih ni, niti jih ne bo. Izstop iz panoge je preprost.

3.2.4.2 Ovire za vstop v panogo

Kot je bilo omenjeno, proizvodne značilnosti v panogi (na majhnem slovenskem trgu!) ne podpirajo velikih ekonomij obsega. Tudi v prihodnosti jih verjetno ne bodo, saj se značilnosti produkcije ne bodo bistveno spremenile. Bodo pa igrale ekonomije obsega zelo pomembno vlogo pri konkurenčnem boju tujih multinacionalnih podjetij z domačimi, saj bodo tuji lahko izkoriščali njihove ekonomije obsega.

Morda so bolj pomembne ekonomije povezanih produktov, saj so postopki za izdelavo kemijskih izdelkov podobni in zahtevajo relativno majhne spremembe, močno pa je olajšana njihova distribucija zaradi že obstoječih distribucijskih kanalov. Razširitev asortimana proizvodov pozitivno vpliva tudi na prodajo blagovne znamke kot celote. Res pa je, da so distribucijski

¹⁹ Pustovrh, 2001, str. 27

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

kanali vedno slabše dostopni zaradi stroškov registracije posameznih artiklov, kar je dokaj močna ovira za nove ponudnike in povečuje vstopne ovire. Distribucijski kanali sami po sebi zato niso vstopna ovira, čeprav se to lahko spremeni zaradi vedno tesnejšega sodelovanja proizvajalcev in trgovcev.

Da proizvodnja ni dejavnik razlikovanja, je razvidno tudi iz velike dostopnosti surovin, ki so na voljo vsem večinoma po enaki ceni. Res pa je, da bo nova pravna ureditev dovoljenih aktivnih učinkovin (uvrščenih na Aneks 1) povišala cene tem surovinam.

Edina izjema so izjemno majhni (mikro)producenti, ki so včasih premajhni za nakup potrebnih surovin. Zato je večina majhnih tekmecev v panogi zgolj zastopnikov in distributerjev drugih (tujih) proizvajalcev. Prav tako tehnologija ni nobena ovira, saj je večinoma javno dostopna na internetu oziroma vsakemu z osnovno kemijsko izobrazbo in željo po pridobivanju informacij. Izdelki v tej panogi večinoma niso visokotehnolški oziroma bi lahko visokotehnološke izdelke opredelili kot ločen del panoge. Mednje bi se uvrščala razna dolgodelujoča gnojila ali pa tehnologija mikrokapsul, ki pa je kljub temu, da je relativno nova, že precej razširjena in znana. Ti izdelki so dražji in imajo veliko perspektivo za rast, trenutno pa predstavljajo bolj nišni trg (znotraj že tako nišnega trga izdelkov za vrtičkarje).

Glavna ovira za vstop v panogo so predpisi in regulacija, povezana z okoljskimi vprašanji. Kljub temu da je kemijska industrija upravičeno veljala za zelo 'umazano' in človeku ter okolju nevarno, je potrebno priznati, da so predpisi, ki uravnavajo podjetja na tem področju, ustvarili predvsem zelo učinkovito vstopno oviro, zato so trenutno ravno (obstoječa) kemijska podjetja največji zagovorniki poostrene zakonodaje na tem področju. To se v Sloveniji odraža predvsem na področju upravljanja s prostorom, saj je pridobivanje lokacij, na katerih bi bila dovoljena proizvodnja kemijskih izdelkov, zelo težko. Tudi to je razlog za večinsko konkurenco s strani distributerjev in zastopnikov, ki so v primerjavi s proizvajalci v podrejenem položaju, predvsem kar se tiče stroškov in posledično dobička. Kot primer bi lahko navedel proizvodnjo rodenticidov (tipičen izdelek je deratizacijsko lepilo), v katero je vstop praktično onemogočen, zaradi česar so dobički nadpovprečno visoki.

Proizvodna podjetja v kemični industriji bodo morala spoštovati vedno strožje standarde (ki se uveljavljajo tudi pod pritiskom obstoječih kemičnih proizvodnih podjetij). Ena od posledic je ta, da mora potencialno proizvodno podjetje zaposliti vsaj enega diplomiranega kemika in vsaj enega diplomiranega agronoma, kar je za nova podjetja relativno velik strošek glede na nizke prihodke, ki jih lahko ustvari na tako majhnem trgu, kot je Slovenija. To predstavlja učinkovito vstopno oviro na obravnavan trg, ki se bo še povečevala.

Podjetja, ki so uspela premagati vstopne ovire, pozneje nimajo več tako velikih prednosti zaradi večjih izkušenj. Določeni prihranki sicer nastanejo z akumulacijo znanja, predvsem v proizvodnji in razvoju, pa tudi trženju, vendar pa niso faktor razlikovanja (niso razlog, zakaj novi vstopniki ne bi mogli biti tako uspešni kot že obstoječi). Podobno je z mrežnimi eksternalijami, ki jih dejansko ni. Edina možnost, ki se pojavlja, je pri določenih trendnih artiklih, ko je povpraševanje večje od ponudbe, kar pa je časovno zelo omejeno zaradi fleksibilnosti produkcije.

Pomemben faktor konkurence v panogi je vladna zaščita obstoječih ponudnikov, in sicer zato, ker je ni. Vsi ponudniki, ne glede na državo izvora, so obravnavani enakovredno, kar se odraža v že večkrat omenjenem pomembnem deležu zastopnikov in distributerjev. Zanimivo je predvsem to, da v nekaterih primerljivih državah (recimo na Hrvaškem in v večji meri na Madžarskem) temu ni tako in imajo slovenski proizvajalci precejšnje težave pri vstopu na trg. Primer so nerazumljivo dolgi postopki registracije in določene ovire, ki jih domači proizvajalci niso deležni.

Odprtost slovenskega trga in njegova majhnost sta prek posledično nizke profitabilnosti kriva tudi za odsotnost strateških iger na trgu. Recimo maščevanje tekmecev ob novem vstopu na trg zahteva precejšen kapital, pri čemer slovenski trg preprosto ni zadosti velik, da bi to lahko podpiral. Zato so vstopne ovire predvsem na področju regulacije.

3.2.4.3 Pravni predpisi

Pravni predpisi so tako pomembni za delovanje te panoge, da jih bom poskusil bolj podrobno analizirati. Le-ti se namreč tudi na tako majhnem trgu kot je obravnavani, med seboj precej razlikujejo. Na panogo izdelkov za dom in vrt vplivajo trije sklopi predpisov: predpisi za fitofarmacevtska sredstva, za biocide in za gnojila.

Predpisi za gnojila so najmanj zahtevni: v osnovi so predvsem standardi, ki od izdelkov, definiranih za gnojila, zahtevajo skladnost z evropskimi standardi. Ti so bili definirani v evropski direktivi EC Fertilizer in so prišli v veljavo tudi v Sloveniji v letošnjem letu s pravilnikom 16/2003. Izdelki, ki so v skladu s (novimi) standardi, morajo imeti to označeno na embalaži, tisti, ki teh standardov ne izpolnjujejo, pa morajo zaprositi za dovoljenja. Ta se se izdajo na podlagi analize Kmetijskega inštituta, ki jo mora plačati seveda podjetje, ki zaprosi zanje. Postopki so bolj natančno opisani v Zakonu o mineralnih gnojilih. Organska gnojila so podoben primer, tudi zanje veljajo standardi Evropske unije, ni pa potrebna registracija. Zaradi poenotenja zakonodaje je opisani postopek primerljiv v vseh državah EU.

Veliko bolj zahtevni so predpisi, ki poskušajo na evropski ravni poenotiti politiko do fitofarmaceutskih sredstev (FFS). To so izdelki, ki se uporabljajo za varstvo rastlin. Enotna politika se je na tem področju začela razvijati že v sredini devetdesetih let, najprej s pregledom vseh aktivnih substanc, ki se v ta namen prodajajo v Evropski uniji. Izdelki sami so namreč lahko različni, a vsebujejo isto aktivno substanco (kemijsko spojino, ki ima učinek na rastlino). Na ta način so dobili spisek približno 850 aktivnih substanc, za katere se določajo posebni postopki in pravila. Ta spisek velja tudi v Sloveniji, posledično pa to pomeni, da ta sredstva lahko prodajajo samo v posebnih trgovinah, ki imajo odgovorne osebe za njihovo prodajo, in so shranjena pod ključem (podobno kot lekarne). Aktivna substanca je uvrščena na ta seznam, če so jo nanj podjetja, ki jo uporabljajo v svojih izdelkih. Ko je substanca enkrat uvrščena na seznam, se začne postopek pregleda in ocenjevanja njene primernosti za uporabo. Ta je sestavljen predvsem iz raznih analiz in ocen primernosti in je zelo drag. Stroški priprave popolne vloge za registracijo so ocenjeni na 150 000–190 000 €, še enkrat toliko pa znašajo stroški nadzornih organov, ki jih tudi poravnajo podjetja. V tem še niso zajeti stroški priprave dokumentacije, ki so prav tako lahko zelo veliki. Ta proces običajno opravijo specializirana podjetja za registracijo. Zato podjetja proizvajalci in prodajalci teh substanc običajno sodelujejo pri tem procesu. Ko pa je substanca enkrat uvrščena na listo, jo lahko proizvajajo samo podjetja, ki so jo prijavila. Ta podjetja imajo

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

10 letno zaščito, ki je niso obvezana deliti z drugimi podjetji. Dejansko to pomeni, da imajo monopol, lahko pa prodajo pravico do uporabe njihovega dovoljenja (a k temu niso obvezana). Seznam aktivnih substanc, ki so že preverjene (in dejansko zaščitene), je objavljen v Aneksu 1 evropske direktive 91/414/EEC. Na njem so trenutno predvsem pesticidi, v procesu notifikacije pa je že Lista 4 (datum za oddajo notifikacij za izdelke je bil 31. 1. 2003), na kateri pa so predvsem izdelki naravnega izvora. Celoten proces je delno podoben procesu registracije aktivnih substanc v zdravilih in je natančno definiran v Aneksu 2.

Ko je aktivna substanca registrirana na evropski ravni morajo biti izdelki, ki jo vsebujejo, še enkrat registrirani na nacionalni ravni. Postopki registracije posameznega izdelka stanejo približno 40 000 €, vendar upadajo s številom držav (zaradi primerljivosti nekaterih študij in priznavanja podatkov med nekaterimi državami). Postopki registracije po državah so opisani v Aneksu 3 in so v določenih točkah primerljivi s postopki v Aneksu 2 (in se na njega sklicujejo), vendar morajo zaradi zaupnosti informacij biti ponovljeni (razen če podjetja, ki so registrirala aktivno substanco po pravilih Aneksa 2, ne dovolijo uporabe njihovih podatkov – v tem primeru je spet potreben sporazum in plačilo za uporabo njihovega znanja).

Stroški za registracijo nove aktivne substance so torej zelo visoki. Za že obstoječe aktivne učinkovine, torej tiste, ki so že uvrščene na Aneks 1, pa je potrebno dokazati identičnost snovi (kemijsko potrdilo o identičnosti snovi) in še vedno plačati vse postopke registracije izdelkov po posameznih državah. Druga možnost je predložitev Letter of access podjetja, ki je registriralo določeno aktivno substanco.

Že registrirane substance bodo ostale v veljavi, dokler Evropska unija ne sprejme zavezujočih skupnih seznamov. Trenutno je v veljavi samo Lista 1 (pesticidi), vendar je proces notifikacije zaključen že za Listo 4, tako da je zaščita dejansko sprejeta že za zelo veliko aktivnih substanc, čeprav se bodo lahko prodajale po dosedanjih pravilih, dokler ne bodo aktivne substance sprejete na Aneks 1.

Dejansko to za Unichem pomeni da:

- bo za izdelke, ki vsebujejo aktivne učinkovine, ki so že uvrščene na Aneks 1, lahko prodajal samo izdelke, za katere deluje kot zastopnik tujih podjetij, ki so te izdelke prijavila na seznam (pri teh izdelkih bo imelo podjetje funkcijo samo zastopnika tuje multinacionalke),
- bo izdelke, ki so v procesu uvrščanja na Aneks 1, lahko prodajal (in proizvajal) po pravilih, ki so v veljavi sedaj, vendar pa lahko v bližnji ali srednjeročni prihodnosti pričakuje zmanjšanje svoje vloge na zastopnika tujih izdelkov. Obe opciji do sedaj verjetno izključujeta internacionalizacijo na trge EU, ne pa tudi na trge srednje, vzhodne in JV Evrope, če bi pridobili licenco za zastopanje na njih,
- bi podjetje teoretično sicer lahko razvilo lastne nove izdelke, vendar samo z nakupom pravic za uporabo aktivnih učinkovin (kar lahko podjetja lastniki pravic onemogočijo) ali z novo uvrstitvijo na Aneks 1, kar je izjemno drago. Lahko pa tudi predložijo dokazilo o istovetnosti aktivne učinkovine, kar ponovno stane (čeprav verjetno manj), in ponovijo postopke registracije izdelkov na posameznih trgih, tako tujih kot domačem.

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Zelo podoben proces velja tudi pri izdelkih za zaščito, ki vsebujejo biocide. Zanje velja evropska direktiva o biocidih, ki se je zgledovala po direktivi o FFS in so zato procesi in postopki zelo podobni (in podobno dragi). Do marca 2002 je bil rok za oddajo notifikacij za posamezne aktivne učinkovine, sedaj pa se pričakuje 10-letno obdobje, v katerem bodo te učinkovine pregledane in bo oblikovan seznam dovoljenih aktivnih substanc, podoben Aneksu 1 pri fitofarmaceutskih sredstvih. Slovenska podjetja imajo zaradi prehodnega obdobja tu še možnost vključitve v proces notifikacije, kar bi jim omogočilo pravno zaščito, kot je opisana pri FFS. Lahko pa se teh 10 let še izogibajo stroškom, povezanim s tem, vendar bodo potem v podobnem položaju, kot so že sedaj pri FFS. Trenutno v Evropski uniji veljajo različna pravila in postopki registracije po posameznih državah, v Sloveniji jih ureja Zakon o kemikalijah.

Za Unichem pomeni to naslednje:

- Od blagovnih znamk Plantella in Bio Plantella, ki predstavljata 51 %²⁰ prodaje, je 16 % prodaje ustvarjenih s trgovskim blagom (torej podjetje deluje kot zastopnik tujih proizvajalcev). Tu težav z registracijami ne bi smelo biti, saj mora zanje poskrbeti proizvajalec. Priložnost se ponuja s pridobitvijo novih trgov za zastopanje, predvsem v JV Evropi (pa tudi v srednji in vzhodni Evropi), nevarnost pa je, da se proizvajalec brez težav odloči prekiniti sodelovanje, ali da poviša svoje cene zaradi stroškov, povezanih z registracijo.
- Od teh blagovnih znamk je 11 % skupne prodaje ustvarjenih z novimi izdelki. Ti so večinoma pozicionirani v novi blagovni znamki Bio Plantella in bodo zato prišli v resne težave leta 2008, ko bo zanje začela veljati evropska zaščita. Do takrat se lahko prodajajo normalno oziroma po sedanjih pravilih registriranja (ki tudi niso poceni), potem pa se bo te izdelke, ki so verjetno najbolj perspektivni del Unichemove proizvodnje, lahko proizvajalo samo po pravilih, opisanih zgoraj. Realno gledano so postopki registracije novih aktivnih učinkovin verjetno predragi in zato preveč tvegani (celotno podjetje bi moralo enoletno akumulacijo nameniti samo registraciji aktivne učinkovine, tu pa so še veliki stroški povezani z registracijami izdelkov po posameznih državah). Vsaj ena aktivna učinkovina, ki jo podjetje sedaj uporablja, bo takrat verjetno izpadla (Horsetail (*Equisetum arvense*) extract). Ostali izdelki bodo morali dokazati identičnost aktivnih sestavin in opraviti postopke registracije po državah. Glavno vprašanje je, kako dragi bodo postopki dokazovanja identičnosti aktivnih sestavin in nakup aktivnih sestavin z proizvodnjo. Možno je, da bodo prohibitivno visoki, gotovo pa bi se bilo pametno povezati s katerim od proizvajalcev - vložiteljev notifikacije - za prodajo in nakup surovine. Za pridobivanje informacij in iskanje strateških partnerjev bi se bilo gotovo pametno vključiti v združenja proizvajalcev podobnih snovi, če že ne na slovenski ravni (kjer za podjetje trenutno gospodarsko-interesno združenje ni zanimivo, obstaja pa možnost organizacije svojega GIZ proizvajalcev, podobnih Unichemu), pa gotovo na evropski ravni. Združenje evropske kemijske industrije CEFIC je znotraj razdeljeno na sektorje in eden od njih je tudi EFMA (European Fertilizer Manufacturers Association).
- Če se podjetje ne bo odločilo za vključitev v proces aktivne zaščite teh izdelkov ali pa ne bo sklenilo nekakšne povezave z drugimi zainteresiranimi podjetji, v obdobju 10 let

²⁰ Odstotki so povzeti po planu za leto 2003 in so precej realistični.

(začenši 2008), dokler velja zaščita, ne bo smelo prodajati teh izdelkov. Po tem obdobju bo lahko ponovno vstopilo na trg teh izdelkov kot generični proizvajalec.

- 24 % prodaje podjetje ustvari z izdelki, ki so obravnavani z Zakonom o mineralnih gnojilih in zanje ni potrebna registracija, ampak zgolj skladnost z evropskimi standardi. Tu se ne obetajo bistvene spremembe in tudi za internacionalizacijo so ti izdelki najbolj primerni.
- Blagovne znamke, ki uporabljajo biocide, bodo ustvarile približno 17 % prodaje. Tu bi se bilo gotovo pametno priključiti procesom notifikacije aktivnih substanc, če prehodna obdobja to omogočajo. Drugače pa ima podjetje še približno 10 let časa, da proizvaja in prodaja (na tujih in domačem trgu) po sedanjih pravilih. Potem bo tudi tu nastopilo obdobje zaščite proizvajalcev in prodajalcev, ki so udeleženi v procesu registracije aktivnih substanc.
- Izvoz prinese podjetju trenutno 29 % prodaje. Pravila registracije bodo z uveljavitvijo sprejetih evropskih direktiv postala enaka v vseh državah članicah in bi morala izvoz kvečjemu pospešiti, če podjetje razreši vse dileme, ki so bile opisane. Vendar pa mora podjetje na ta vprašanja odgovoriti že zaradi domačega trga in so zato bolj povezana s podjetjem samim kot z internacionalizacijo.

3.2.4.4 Substituti in komplementi

Na splošno konkurenca izven panoge ne spodjeda dobičkov v panogi oziroma je to marginalno. Prav tako komplementi izven panoge ne pospešujejo prodaje znotraj panoge.

Bližnji substituti sicer obstajajo, predvsem v obliki doma narejenih 'bio' preparatov. V večini se uporablja hlevski ali kurji gnoj, v zanemarljivih količinah pa še različni domači pripravki. Vendar je njihov problem predvsem težka uporaba, ki kljub nižjim cenam učinkovito preprečuje konkurenco izdelkom, ki so naprodaj na policah trgovin. Vrtničarstvo je večinoma namreč vseeno hobi, ne pa naporno fizično delo z namenom zmanjševanja stroškov na enoto produkta. Trendi na tem področju so takšni, da se bo uporaba substitutov še naprej zmanjševala. Razlog za to je, da se na področju preživljanja prostega časa, in zato tudi vrtničarstva, spreminjajo trendi v smeri specializacije pa tudi vrednot. Tako postaja vedno bolj pomembno zadovoljevanje vrednot, kot so imeti lepo trato ali biološko pridelano zelenjavo (kar ne izključuje gnojil). Trend proti ekološko bolj prijaznim produktom je nasploh opazen, ljudje vedno bolj zavračajo okolju neprijazne surovine. Zato se bo v prihodnosti uporaba domačih izdelkov še zmanjševala navkljub njihovim nižji ceni.

Kemijski izdelki za dom in vrt imajo naravne komplemente v pripomočkih za delo na vrtu, na primer izdelkih podjetja Gardena. Drugih komplementarnih izdelkov ni niti jih ne more biti. Komplementarni izdelki so relativno dragi, na njihovem trgu pa je opazna močna osredotočenost okoli centralne blagovne znamke, ki je tudi cenovni vodja. Zanimivo bi bilo povezati izdelke obeh panog v svežnje. Drugi komplementi so zelo različni, recimo izdelki za stanovanjsko gradnjo, lončnice in druge vzgojene rastline, sadike, semena in drugi komplementi.

3.2.4.5 Moč dobaviteljev

Dobavitelji imajo majhen vpliv na dogajanje v opazovani panogi. En razlog za to je, da že sama produkcija (oziroma produkcijski stroški) ni tako pomembna. Drugi razlog pa je, da je panoga dobaviteljev manj koncentrirana kot opazovana panoga in je zato v njej večja konkurenca. To tudi pomeni, da je trend rasti cen dobaviteljev nižji od trenda rasti cen končnih izdelkov in se zato njihova relativna pomembnost še zmanjšuje. Se pa zaradi vpliva globalizacije spreminjajo razmere v panogi dobaviteljev. Ker so to večinoma osnovne kemijske tovarne, ki imajo velike ekonomije obsega, je globalizacija povzročila združevanja, predvsem na področju strateških surovin. Poleg tega je povzročila tudi manjše število proizvajalcev in višje cene (tudi do 50 % višje cene kot pred nekaterimi večjimi združitvami). Drugim surovinam globalizacija niža cene, saj se proizvodnja seli v cenejše države (zaradi nižjih stroškov delovne sile ali blažjih okoljevarstvenih omejitev). Torej, kljub temu da večina cen dobaviteljev izgublja na pomenu, nekatere strateške surovine postajajo še bolj pomembne. Zanimivo je tudi, da so dobavitelji sami dosegli, da se nekatere aktivne sestavine prepovejo zaradi okoljevarstvenih razlogov, kar pa jim je seveda zvišalo cene alternativnih surovin.

Podjetja v opazovani panogi kupujejo relativno majhne količine v primerjavi z ostalimi kupci in zato zanje ne predstavljajo pomembnih kupcev. To se tudi v prihodnosti ne bo spremenilo, saj je opazovana panoga še vedno bolj nišni trg v primerjavi z večjimi kemijskimi panogami. V proizvodnji kemijskih izdelkov za vrtičkarje se uporablja več surovin. Nekatere imajo substitute, nekatere pač ne. V zadnjem času (času globalizacije) pa je opazen trend zapiranja meja oziroma povečevanja vstopnih ovir za tuje dobavitelje. Vendar je to bolj odgovor na znižanje cen, ki jih je prinesla globalizacija. Na ta način želijo države zaščititi domače proizvajalce pred 'nelojalno' tujo konkurenco. Podjetja v opazovani panogi tudi niso udeležena v skupnih investicijah z dobavitelji, ki podpirajo skupne transakcije, saj so premajhna.

Je pa zato realna grožnja, da bi se dobavitelji integrirali naprej v panogo končnih produktov. V Sloveniji se je to zgodilo v primeru Cinkarne Celje, ki je kot proizvajalec osnovnih kemikalij in (sicer relativno nepomemben) dobavitelj večine proizvajalcev v panogi kemijskih izdelkov za vrtičkarje začela sama tržiti nekatere izdelke. Res pa je, da je zaradi velike diferenciacije njihovih izdelkov nekonkurenčna gavnim 'igralcem' na tem trgu in zato ne predstavlja resne grožnje. Tudi v prihodnosti se to verjetno ne bo spremenilo. Sicer pa dobavitelji niso sposobni cenovno diferencirati možnih odjemalcev na podlagi plačilnih možnosti ali katerih koli drugih razlogov. Dobavitelji torej nimajo močnega vpliva na tekmovalnost podjetij v panogi.

3.2.4.6 Moč kupcev

To so večinoma trgovska podjetja s po eno ali več trgovinami. Poleg njih podjetja v panogi prodajajo tudi končnim kupcem, predvsem profesionalnim podjetjem, vendar je ta segment prodaje tako specifičen in nepomemben, da se bom osredotočil na prodajo trgovskim podjetjem.

Koncentracija v panogi trgovin na drobno za področje dom in vrt je podobna koncentraciji v panogi proizvodnje, vendar se bo v prihodnosti povečevala. V panogi so prisotni štirje različni

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

trgovinski formati: veliki trgovski centri, velike specializirane trgovine, manjše specializirane trgovine in manjše univerzalne trgovine²¹. Manjšim trgovskim formatom – kmetijskim zadrugam in manjšim specializiranim trgovinam - tržni deleži upadajo in jim bodo še v prihodnje, naraščajo pa tržni deleži večjih specializiranih in splošnih trgovin za dom in vrt.

Odnos trgovcev in proizvajalcev je morda najbolj pomemben dejavnik, ki vpliva in bo v prihodnje vplival na konkurenco v opazovani panogi. Kupci, torej trgovine, kupujejo v majhnih enkratnih nakupih, vendar imajo veliko teh nakupov, zato imajo velike deleže v celotni proizvodnji posameznih proizvodnih podjetij. Največji dosežejo v Unichemu do 15 % celotne prodaje, v drugih podjetjih pa gotovo še več. To jim daje veliko moč, ki pa se bo v prihodnosti še povečevala. Razlog za to je v že prej omenjeni koncentraciji v trgovinski panogi pa tudi v značilnostih samih proizvodov, ki dovoljujejo uvajanje trgovskih blagovnih znamk. Kupci namreč lahko najdejo substitute za produkte panoge na dva načina: s svojo lastno proizvodnjo (torej integracijo nazaj) in uveljavljanjem lastnih blagovnih znamk (kar je politika Bauhauusa) ali pa z lastnim uvozom tujih, cenejših proizvodov (Semenarna Ljubljana). Bolj nevarne za proizvajalce so trgovske blagovne znamke, saj proizvodna podjetja s tem dobijo vlogo dobaviteljev trgovskih podjetij, izgubijo pa celoten lasten razvoj in trženje ter so premočno vezana na enega samega kupca, ki jim zato lahko določa profitno maržo. S tem izgubijo možnost upravljanja svojih dolgoročnih perspektiv. Zato podjetje Unichem noče sodelovati v takšnih odnosih s kupci, dokler ne bo neizbežno. Pri tem večja nevarnost preti s strani tujih trgovskih verig kot s strani domačih, saj imajo tuje zaradi velikosti lahko nižje cene (zaradi nižjih proizvodnih stroškov - ekonomij obsega - in zaradi manjših stroškov s trženjem kot posledico večje razpoznavnosti - v Unichemu so stroški trženja tudi do 20 % končne cene pri posameznih izdelkih).

Podjetja v panogi zaenkrat ne investirajo sredstev v povezave s posameznimi kupci, so pa to včasih že delala (skupna vlaganja v opremo trgovin) in povsem možno je, da bodo ob povečevanju tržne moči trgovcev v to ponovno primorana.

Težava za proizvajalce je seveda v tem, da je cenovna elastičnost povpraševanja visoka in so zato potrošniki močno motivirani za nakup trgovskih blagovnih znamk, ker so te lahko cenejše. Glavno vprašanje je, kaj se bo s cenovno elastičnostjo povpraševanja dogajalo v prihodnosti, saj je opaznih kar nekaj nasprotujočih trendov.

Kupci sicer ne predstavljajo verodostojne grožnje za neposredno integracijo nazaj v opazovano panogo, vendar je povečevanje pomembnosti trgovskih blagovnih znamk dejstvo. Zato je možna kooperacija proizvajalcev in trgovcev pri proizvodnji, kjer bodo trgovci nadzorovali trženje, razvoj in druge strateške funkcije podjetja, proizvajalci pa bodo v funkciji dobaviteljev. Možen razvoj odnosa med proizvajalci in trgovci je, da se bodo v prihodnosti diferencirali proizvajalci in blagovne znamke, kot na primer pri IKEI. Še večjo moč kupcem dodaja dejstvo, da izdelki opazovane panoge predstavljajo relativno majhen delež njihove prodaje: do 10 % v Bauhausu in Baumaxu in do 25 % v Semenarni. Res pa je, da se ta delež povečuje, predvsem s širjenjem in povezavo z dodatno ponudbo. To je tako imenovani sistemski pristop, ki kupcem ponuja vse artikle, ki so potrebni za doseg njihovih vrednot, na enem mestu. Tako skupaj prodajajo orodje, semena, gnojila in priročnike za vzgojo lepe trate.

²¹ Pustovrh, 2001, str. 39

Cenovna politika je na trgu znana, cene so sicer fiksne za vse kupce za vse nakupe, je pa zato vedno več akcijskih prodaj, pri katerih trgovci določajo (ali vsaj poskušajo določiti) proizvajalcem, kateri in koliko artiklov bo v akciji, kolikšen bo popust in koliko časa bodo akcije trajale. Za proizvajalce je še posebej boleče, da jim trgovci za akcije določajo najbolj prodajane artikle, ki so jim v preteklosti prinašali večino dobička. Vendar se bo ta trend še povečeval z naraščajočo močjo trgovcev. Ena od možnih 'rešitev' za proizvajalce je internacionalizacija, ki bi jim prinesla ekonomije obsega pri produkciji in še posebej pri trženju (režijski stroški, ki so precej fiksni, bi se porazdelili na večjo količino prodaje), poleg tega pa bi zmanjšali pogajalsko moč trgovcev oziroma odvisnost od njihovih naročil. Druga možna rešitev je odcepljanje (diferenciranje) blagovne znamke, kjer so pomembni novi načini komuniciranja s končnim kupcem. Potrebno bi bilo za kupca ustvariti dodano vrednost pri nakupu določene (proizvajalčeve) blagovne znamke, kar pa zahteva natančno poznavanje potrošniških preferenc, njihovo natančno zadovoljevanje in nove načine komuniciranja s končnimi kupci. Namen bi bil seveda povečevanje zvestobe končnih kupcev proizvajalčevim blagovnim znamkam. Težave nastopajo že pri poznavanju potrošniških preferenc, saj proizvajalci večinoma komunicirajo (samo) s trgovci in dobivajo od njih izkrivljene informacije predvsem v obliki naročil. Komuniciranje s končnimi kupci je za proizvajalce zelo pomembno tudi zaradi narave panoge, saj je poleg izdelka za končne kupce najbolj pomembna storitev in informacije, ki jih podjetje Unichem dobavlja s promocijami, izobraževanjem prodajalcev, izobraževanjem kupcev prek radijskih in TV oddaj in predvsem s klubom Gaia. Ta način trženja je zaenkrat deloval precej dobro, vendar pa se potrošniške preference spreminjajo in bi zahtevale svojo raziskavo.

3.2.5 Analiza konkurenčnih prednosti podjetja

Konkurenčne prednosti podjetja so tiste, ki podjetje razlikujejo od konkurentov. Podjetje je lahko definirano kot vir iskanja konkurenčnih prednosti. Lahko se jim prilagodi, lahko nanje neposredno vpliva ali pa jih predvidi in s tem izboljša svoj položaj (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 322). Konkurenčne prednosti podjetja, ki jih njegovi konkurenti ne morejo posnemati oziroma spodbijati, imenujemo obranljive konkurenčne prednosti. Samo te prinašajo podjetju dolgoročne koristi (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 328). Delijo se na 3 sklope, na vsak sklop pa vpliva več dejavnikov:

- Velikost na ciljnih trgih:
 - Ekonomije obsega
 - Ekonomije povezanih proizvodov
 - Krivulja učenja
- Prednostni dostop do resursov in kupcev:
 - Know-how
 - Proizvodni dejavniki
 - Trgi
- Omejevanje prodornosti konkurentov:
 - Politika države

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

- Obrambne akcije podjetij
- Odgovori z odlogom

Morda so v Sloveniji bolj povezane ekonomije povezanih proizvodov, saj je v obravnavani panogi na prvem mestu zadovoljevanje potreb vrtičkarjev oziroma uporabnikov sredstev za dom in vrt, ki po svoji naravi potrebujejo različne izdelke za svoje različne, a povezane potrebe. Zato je širina asortimana gotovo konkurenčna prednost, vprašanje pa je, koliko je obranljiva, saj vsi izdelki, ki prinašajo dobiček, postanejo zanimivi tudi za druge proizvajalce. Producerski stroški in začetni stroški so relativno majhni, zato imajo podjetja v tej panogi kmalu precej podoben asortiman izdelkov. V očeh kupca zato širina asortimana ni faktor razlikovanja niti ne bo na novih trgih, na katere namerava podjetje vstopiti.

Morda najpomembnejša obranljiva konkurenčna prednost med velikostjo na ciljnih trgih je znanje oziroma premik po krivulji znanja. Najpomembnejše je tu znanje na področju trženja in razvoja oziroma registracije izdelkov. Podjetje je v procesu svoje rasti razvilo lastno trženje in prek procesa učenja (ter napak) razvilo sebi lastno strategijo trženja, ki je gotovo njihova konkurenčna prednost. Ta proces lahko sedaj hitro ponovi na tujih trgih, če so le zadosti kulturno blizu slovenskemu (čeprav bi zato potrebovalo določeno kontrolo nad trženjskimi potmi), kar je gotovo obranljiva konkurenčna prednost. Tudi prožnost podjetja je relativno velika, predvsem zaradi njegove majhnosti. Uvajanje novih proizvodov je zelo olajšano in zato pogosto. Prav tako je obvladovanje postopkov registracije in testiranja, ki jih ta zahteva, saj to omogoča hitrejši (in vsaj delno tudi cenejši) vstop na tuji trg. Proces vstopanja na tuje trge je torej zaradi izkušenj podjetja lažji kot pri konkurenci. Vendar pa na samem trgu podjetje nima obranljivih konkurenčnih prednosti, ki bi izvirale iz velikosti niti jih ne bo imelo v prihodnosti.

Podjetje Unichem nima obranljivih konkurenčnih prednosti na ciljnih trgih, ki bi bile povezane z velikostjo. Edino močnejšo pozicijo ima na slovenskem trgu, kjer pa tudi velikost ni prednost sama po sebi. Močna pozicija podjetja na slovenskem trgu je posledica zgodnjega začetka poslovanja, ko je bilo na trgu sorazmerno malo konkurentov, in določenih stroškovnih prednosti, ki jih prinaša lastna proizvodnja. V Sloveniji je zaradi relativno majhne pomembnosti proizvodnih stroškov lastna proizvodnja relativno manj pomembna kot lastno trženje. To pomeni, da zaradi prej omenjenih značilnosti izkoriščenost proizvodnje ne vpliva bistveno na končno ceno oziroma se lahko ohranja izkoriščenost kapacitet, ki je blizu optimalni, tudi pri manjših količinah proizvodnje. Večja proizvodnja je gotovo boljše in ekonomije obsega gotovo obstojajo, vendar pa je njihova pomembnost relativno majhna, seveda če govorimo samo o slovenskem trgu (ob internacionalizaciji postanejo ekonomije obsega zelo občutne in pomembne). Bolj pomemben je trženjski vložek, ki je sicer tudi posredno povezan z ekonomijami obsega (ob večji prodaji in proizvodnji postaja trženje bolj učinkovito oziroma stroški naraščajo počasneje kot prihodki, ki jih prinaša-stroški trženja so v precejšnji meri fiksni). Seveda pa je lahko trženje povezano tudi z disekonomijami obsega, če je neučinkovito ali pa preizkuša nove načine trženja, ki se izkažejo za neuspešne. Glavno vlogo naj bi vseeno še vedno predstavljalo zadovoljevanje potrošnikovih potreb, ki so v obravnavani panogi precej specifične in povezane tudi s svetovanjem in

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

izobraževanjem kupca. Vseeno pa bi se s povečevanjem obsega prodaje morali z rastjo prihodkov povečevati tudi odhodki za trženje, vendar v manjši meri od rasti prihodkov. Zato naj bi vseeno obstajale ekonomije obsega tudi pri trženju, čeprav se morajo s povečevanjem prodaje povečevati tudi stroški trženja. Pri vstopu na tuje trge ekonomije obsega ne bodo predstavljale pomembne obranljive konkurenčne prednosti. Kljub temu da bo proizvodnja vsaj na začetku centralizirana, se stroški zaradi tega ne bodo zmanjšali na takšno raven, da bi to omogočalo obranljivo konkurenčno prednost, saj konkurenca na tujih trgih (predvsem trgih EU) že izkorišča ekonomije obsega zaradi velikih količin produkcije. Lahko bi celo rekel, da bo produkcija, ki bo po obsegu primerljiva z evropsko, potreben pogoj za učinkovito konkuriranje evropskim konkurentom, do takrat pa bo to pomembna konkurenčna slabost Unichema v primerjavi z evropskimi konkurenti.

Obranljive konkurenčne prednosti, ki bi bile povezane s prednostnim dostopom do kupcev ali resursov, so vsaj delno povezane z znanjem, ki se nahaja v podjetju. To znanje omogoča večjo učinkovitost, kot je bila že opisana, vendar pa je tu potrebna pazljivost. Znanje je namreč utelešeno v ljudeh, strokovnjakih, ki vztrajajo na svojem delovnem mestu. Podjetje pa ima dokajšnjo fluktuacijo zaposlenih, ki tudi nimajo najvišje izobrazbene sestave. Podjetje bi si moralo z ustrezno kadrovske politiko prizadevati za povečevanje ali vsaj ohranjanje znanja v obliki strokovnjakov, ki bi morali ostajati na delovnih mestih. Zametek te strategije je tudi v sistemu štipendiranja, ki ga podjetje implementira kot eno redkih v Sloveniji. Vendar bo v prihodnosti kadrovska politika postala še precej pomembnejša in bo zahtevala natančno strategijo in tudi njeno izvajanje, sicer bo pomanjkanje usposobljenih kadrov postal resen problem, ki bo oviral rast podjetja.

Poleg tega je znanje o proizvodnji in razvoju precej javno dostopno in zato ni konkurenčna prednost, bolj pomembno je znanje o učinkovitem trženju in o predpisih ter regulaciji, predvsem o postopkih registracije. Ti postopki sicer ne morejo ostati skrivnost za konkurenco, vendar pa so vseeno zadosti dolgotrajni in kompleksni, da si podjetje tu lahko zagotovi določeno konkurenčno prednost in jo tudi obrani. Možen je tudi pojav prednosti drugega, kjer drugemu ponudniku na trgu ni potrebno prenašati stroškov odpiranja novega trga in ima zato prednost pred prvim ponudnikom. V primeru podjetja Unichem bi to lahko bilo pri dolgodelujočih gnojilih, kjer so stroški izobraževanja potrošnikov visoki in se zato podjetju Unichem niti ne splača preveč vlagati v izobraževanje kupcev. Rajši naj prepusti to večjim podjetjem, potem pa ponudi svoje izdelke, ki bodo cenovno bolj ugodni od njihovih.

Proizvodni dejavniki so dostopni in zato ne predstavljajo pomembne, sploh pa ne obranljive konkurenčne prednosti, vsaj ne v tem trenutku. S procesi, ki so opisani zgoraj, so bo pomembnost določenih proizvodnih dejavnikov povečevala, zato bo več možnosti za dosego preferenčnega položaja z zavezujočimi sporazumi ali vertikalno integracijo. Vendar je vprašanje, ali je to smiselno glede na to, da celotni stroški proizvodnje niso odločujoči niti faktor razlikovanja med konkurenti (faktor razlikovanja je kvečjemu lastna proizvodnja ali ne). Bolj pomembne so konkurenčne prednosti na področju trženja, kjer bi bilo potrebno še posebej negovati prednosti, ki jih ima podjetje. Trženjski splet, ki ga ima podjetje, je gotovo konkurenčna prednost, ki je vsaj

delno tudi obranljiva. Zato bi morali biti v trženju še posebej pazljivi, predvsem glede fluktuacije ključnih zaposlenih (zaradi ohranjanja impliciranega znanja), ohranjanja konkurenčnih prednosti posameznih elementov trženjskega spleta, investiranja v izgradnjo prepoznavne blagovne znamke ... Izgradnja prepoznavne blagovne znamke je morda največja pomanjkljivost in konkurenčna slabost podjetja nasproti konkurenci, ki si je v preteklosti zgradila ali kar kupila prepoznavne blagovne znamke (Substral). Lasten sistem promocij je način trženja, ki je učinkovit in rentabilen (stroški promocij se pokrijejo z večjo prodajo, ki jo ustvarijo), poleg tega pa še prispeva k prepoznavnosti podjetja med končnimi kupci in k boljšim prodajnim pogojem v pogodbah s trgovci. Vendar to ni obranljiva konkurenčna prednost, saj imajo tudi nekateri konkurenti primerljive promocije, in je kvečjemu nujna, da podjetje ohranja svoj konkurenčni položaj. Klub vrtičkarjev in povezane storitve (nasveti strokovnjaka, internet stran z največjo bazo nasvetov za dom in vrt v Sloveniji, lastna revija) pa so nedvomno obranljiva konkurenčna prednost, saj konkurenti ne morejo nadomestiti povezanih prednosti in s tem vrednosti, ki jih klub predstavlja končnemu uporabniku. Pri tem je pomembno, da je zanj najpomembnejša lastnost izdelka, ki ga kupi, storitev, ki jo ta izdelek prinese s seboj. Te konkurenčne prednosti Unichem ne sme vzeti za dano in je preveč izkoriščati (recimo z željo po prekomernem zaslužku prek klubske članarine ali pa neobjektivno, pristransko poročanje z namenom promoviranja lastnih blagovnih znamk), ampak jo mora kvečjemu poglobiti z dodajanjem storitev in ugodnosti, ki jih član kluba pri tem dobi. Internetna baza člankov je ena od dodatnih možnosti, ki jih klub ponuja in ki poglobljajo konkurenčno prednost, večja konkurenca na področju revij za dom in vrt pa je nevarnost, ki je resna in realna in zato zahteva odgovor. Povečanje obsega in kvalitete revije za isto ceno in namerno konkuriranje obstoječim tržnim revijam z izkoriščanjem finančnega zaledja podjetja je predatorski ukrep, ki bi ga podjetje lahko uporabilo za ohranitev te konkurenčne prednosti. Vsekakor je to ključna obranljiva konkurenčna prednost in podjetje bi moralo zelo načrtno skrbeti zanjo, saj direktno vpliva na končne kupce (čeprav na relativno majhen segment), kar potem vpliva tudi na lažjo prodajo trgovcem prek povečanega ugleda in večje zvestobe blagovnim znamkam. Ta konkurenčna prednost bi morala biti prenešena tudi na tuje trge, v kolikor je to mogoče (recimo nasveti strokovnjaka so omejeni na Slovenijo zaradi jezikovnih in bioloških razlik, revija ima relativno ugoden položaj na slovenskem trgu zaradi majhnosti le-tega, kar na tujih trgih ni nujno, internet in promocije so popolnoma prenosljive ...). To bi tudi povratno vplivalo na klub v Sloveniji, saj bi lahko nastopile ekonomije obsega predvsem pri stroških kluba. Podjetje drugače nima prednostnega dostopa na trg, morebitna prednost so kvečjemu izkušnje, ki si jih je podjetje pridobilo na domačem trgu.

Strateško gledano je za Unichem pomembno tudi omejevanje prodornosti konkurentov, predvsem prek zelo stroge politike države. Težava je seveda v tem, da je podjetje Unichem ob vstopu na tuje trge na napačni strani teh ukrepov, ki ščitijo že obstoječe ponudnike na trgu. Zato so potrebni veliki stroški za premagovanje ovir, ki pa bodo na dolgi rok delovali v korist podjetja, kot že delujejo na trgih, na katere je podjetje že vstopilo, predvsem slovenskem. Obrambne akcije podjetij so relativno nenevarne, saj bo na evropskih trgih podjetje relativno majhen ponudnik, poleg tega pa naložbe v nove zmogljivosti niso prepričljiv dejavnik odvratanja konkurentov zaradi nizke vrednosti le-teh. Bolj pomembni so obstoječi ustaljeni procesi delovanja na trgu, ki

preprečujejo novim konkurentom dostop do enakovrednih pogojev kot že obstoječim ponudnikom. Zaradi relativne nenevarnosti, ki jo bo podjetje predstavljalo na novih trgih, ti procesi verjetno ne bodo preveč negativno delovali na možnost dostopa do distribucijskih kanalov, zna pa to postati ovira ob hitri rasti prodaje. Raziskave in razvoj niso tako pomembne oziroma predstavljajo hi-tech izdelki lasten nišni trg, zato se bo konkurenca vršila predvsem pri izdelkih z znano tehnologijo in na področju trženja in vsaj delno tudi cen. Organizacijske prednosti bodo lahko prisotne zaradi novosti podjetja in njegove majhnosti, kar bi lahko prineslo določeno dinamičnost predvsem pri strategijah in pri privabljanju kadrov, je pa to na novih trgih tudi slabost zaradi izključenosti iz običajnih matrik komunikacije med konkurenti in kupci. Vendar se zdi, da to ne bodo glavne obranljive konkurenčne prednosti niti za podjetje Unichem na trgih, kjer je že udeležen, niti za obstoječa podjetja na trgih, na katere namerava vstopiti.

Od konkurenčnih prednosti (in slabosti) podjetja pa je potrebno ločiti osrednje sposobnosti. Te predvsem opisujejo, v čem je podjetje trenutno dobro, kaj dobro dela, v čem so 'mišice' podjetja. Osrednja sposobnost je lahko tudi konkurenčna prednost, ni pa nujno. Za podjetje Unichem je to trenutno neodvisnost: podjetje je zaradi lastniške strukture in načina odločanja v podjetju (corporate governance) neodvisno pri svojih odločitvah in zato lahko naredi, kar želi. Ta svoboda se sicer odraža predvsem kot lastna proizvodnja, neodvisen marketing z drugačnim marketing mixom kot konkurenca, lasten razvoj novih izdelkov in predvsem strateška neodvisnost, pa tudi kot hitrost uvajanja sprememb. Res pa je, da takšna svoboda pomeni tudi, da podjetje lahko sprejme napačno strategijo in dela napake, ki jih drugače morda ne bi moglo.

Sicer pa je osrednja sposobnost podjetja gotovo poznavanje in zadovoljevanje potreb kupcev v segmentu za dom in vrt. Pri tem so poleg izdelkov pomembne tudi storitve – nasveti, informacije in organiziranje kupcev. Tako definirano trženje oziroma marketinški pristop je gotovo osrednja sposobnost podjetja, pa tudi konkurenčna prednost.

3.2.6 SWOT analiza

SWOT analiza združuje ugotovitve obeh analiz, analize okolja in analize podjetja, ter jih sistematično prikaže in uredi v matrični obliki, kot je prikazana na sliki.

Tabela 4: SWOT analiza

Analiza notranjega okolja	
S	W
prednosti	slabosti
Analiza zunanjega okolja	
O	T
možnosti	nevarnosti

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Lastna proizvodnja, ki poveča razliko v ceni in fleksibilnost • Značilen marketinški splet, ki poveča zadovoljstvo kupcev in zmanjša primerljive stroške marketinga v primerjavi s konkurenti • Oba prejšnja argumenta za kupca pomenita boljše razmerje cena/kvaliteta kot pri konkurenci • Poznavanje značilnosti trga zaradi ozkega ciljnega trga • Podjetniška kultura podjetja • Ugodna finančna struktura podjetja, ki omogoča pridobitev dodatnega kapitala • Tržna orientiranost in centralizirano vodenje 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativno majhna velikost in posledično moč • Precejšnja odvisnost od slovenskega trga • Slaba prepoznavnost blagovnih znamk • Nišni igralec na tujih trgih • Še vedno precejšen delež dohodka, ustvarjen s prodajo trgovskega blaga • Nevključenost v organizacije sorodnih podjetij, tako na slovenski kot na evropski ravni • Nezmožnost vplivanja na proces spreminjanja pravnih predpisov • Še nedosežena proizvodna odličnost podjetja
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Zmanjšanje tveganja in povečanje prihodkov z intenzivno internacionalizacijo • Povečevanje razpoznavnosti (ter s tem impulzivnih nakupov) in zvestobe kupcev z izgradnjo lastne blagovne znamke • Povečevanje cenovne konkurenčnosti zaradi lastne proizvodnje • Izboljšanje pogajalske moči podjetja zaradi večje tržne moči podjetja • Možnost uvajanja novih izdelkov in blagovnih znamk ali integracije naprej ali/in nazaj v distribucijski verigi zaradi specifičnih znanj, ki jih ima podjetje o trgu • Priložnost združitve z večjimi podjetji ali prevzema manjših podjetij za pridobivanje ekonomij obsega • Pridobitve zastopstev tistih trgovskih blagovnih znamk, ki jih podjetje že trži v Sloveniji, tudi za tuje trge (morda celo ekskluzivnih zastopstev) • Izkoriščanje vloge prvega na segmentu biološke (nekemijske) zaščite tako doma kot v tujini • Možnost hitre internacionalizacije izdelkov, za katere ni potrebna registracija – na primer gnojil • Ta internacionalizacija bi lahko bila tudi prek proizvodnega sodelovanja s trgovci, tako da bi Unichem zanje polnil trgovsko blagovno znamko, s čimer bi si lahko pridobil sredstva in znanja za samostojen vstop na iste tuje trge 	<ul style="list-style-type: none"> • Možnost vstopa nove konkurence ali reorganiziranja sedanje konkurence – predvsem Scottsa • Spreminjanje razmerja moči v distribucijski verigi – povečevanje moči trgovcev • Prehitra rast podjetja bi lahko povzročila slabo organiziranost ter posledično slabšo kvaliteto dela, na primer zastoje v proizvodnji ter podaljšane roke dobave • Izguba prednosti ki jo nudi klub Gaia • Možnost izgube zastopstev za tuje blagovne znamke, ki sedaj ustvarijo 16 % dobička • Nevarnost, da bi predpisi onemogočili prodajo novih, nekemijskih (bioloških) zaščitnih sredstev, tako doma kot v tujini • Izključenost podjetja iz procesa notifikacije aktivnih učinkovin na evropski ravni

Podjetju Unichem se bo okolje, v katerem deluje in v katerem je uspelo, v prihodnosti spremenilo. Zdi se možno in celo verjetno, da se bo konkurenca na domačem trgu reorganizirala, morda najbolj verjeten je ravno najslabši scenarij; da bo Scotts z blagovno znamko Substral ustanovil lastno podjetje in prevzel še blagovno znamko Cvetal od podjetja Agroruše. S tem bi naenkrat iz situacije, kjer je Unichemova blagovna znamka Plantella sicer res šele tretja po prepoznavnosti²², vendar ne zaostaja tako močno za omenjenima dvema, prišel v situacijo, kjer bi na trgu nastalo dominantno podjetje z dvema močnima blagovnimi znamkama, kar bi najbolj škodovalo ravno Unichemu. Velika trgovska podjetja so že tako vedno bolj naklonjena 'velikim' blagovnim znamkam in v takem primeru bi bilo Unichemu precej težje priti na police večjih trgovskih podjetij. Zaenkrat podjetju tu pomaga specifičen način marketinga, orientiran okoli kluba Gaia, ki pa ga konkurenca že poskuša posnemati. Vse te nevarnosti so realne in se bodo verjetno uresničile v srednjeročni prihodnosti. Domači trg bo za Unichem postal manj privlačen. Vendar pa pričakovan upad prodaje na njem ne bi smel biti nenaden niti dramatičen, ampak bolj v smislu spreminjanja trenda, morda celo zgolj zmanjšanja stopenj rasti prodaje na domačem trgu. Pravi odgovor Unichema na to nevarnost bi bila izgradnja lastne močne blagovne znamke. Verjetno je strategija izgradnje lastne blagovne znamke boljša kot strategija cenovne konkurence dominantnima blagovnimi znamkama, čeprav zahteva čas in veliko sredstev, vendar je (bo) izvedljivo v prihodnosti, če bo podjetje izkoristilo svoje stroškovne prednosti, ki jih ima zaradi lastne proizvodnje in zaradi ekonomij obsega, ki jih bo pridobilo z večanjem prodaje na tujih trgih.

Tu pa nastopi privlačnost tujih trgov. Podjetje z internacionalizacijo lahko hitro poveča prodajo in proizvodnjo, kar bo vplivalo tudi na stroške in prek ekonomij obsega vplivalo na pozicijo na domačem trgu. Ta internacionalizacija ni nujna samo s samostojnimi izdelki, ampak tudi z izdelki, ki jih podjetje Unichem zastopa na slovenskem trgu, in bi lahko pridobilo zastopstvo tudi za druge, predvsem srednje- in vzhodnoevropske trge. Zanimiva možnost je tudi proizvodnja izdelkov, ki bi se na tujih trgih prodajali kot trgovske blagovne znamke. Podjetje bi s fokusiranjem v proizvodnjo in trženje določenega izdelka morda lahko prišlo do pomembne vloge na celotnem evropskem trgu, vendar pa je pogoj za to proizvodna odličnost, ki je Unichem zaenkrat ne premore. Vseeno je hitra rast prodaje na tujih trgih zelo verjetna in bo več kot nadomestila počasnejšo rast na domačem trgu. Do leta 2005 naj bi podjetje 50 % prodaje ustvarilo na tujih trgih, kar se zdi realen in dosegljiv cilj.

Tu pa nastopi največja nevarnost za podjetje: poenotenje evropske zakonodaje in njena uveljavitev na vseh Unichemovih trgih, tako na tujih kot na domačem. Kako bo to vplivalo na Unichem, sem poskušal prikazati že pri analizi pravnih predpisov, vsekakor pa bo zmanjšalo strateško svobodo podjetja. Podjetje bi moralo že sedaj (pa tudi že v preteklosti) povsem namenoma in strateško sodelovati v procesu notifikacij in registracij novih aktivnih učinkovin ter v ustreznih organizacijah, predvsem bi se moralo včlaniti v CEFIC (evropsko združenje kemijske industrije), da bi bilo soudeleženo v tem procesu. Najmanj, kar bi lahko pridobili, so natančne

²² Vir: Interna raziskava podjetja Unichem, marec 2003

informacije. Sprememba pravnih predpisov je tisti del poslovnega okolja, ki bo v prihodnosti najbolj in celo dramatično vplival na panogo kot celoto ter povzročil propad ali izgubo samostojnosti velikega števila majhnih in srednjih podjetij v obravnavani panogi. Glavno vprašanje ostaja, kaj lahko Unichem stori, da se temu izogne.

Internacionalizacija podjetja na nove trge je samo implemenatcija strateške usmeritve podjetja in je smiselna samo, če je to strategija podjetja. Še bolj ozko gledano pa je strategija širitve na trge Evropske unije posledica strateške usmerjenosti internacionalizacije. Skupina trgov Evropske unije je gotovo vabljev trg, vendar so strateški razlogi lahko nenaklonjeni veliki investiciji, ki bi jo ta zahtevala. Določanje, na kakšen način in na katere trge vstopiti, je že bolj implementacija splošne strateške usmeritve podjetja. Zato je naslednja analiza uporabna samo v primeru, da bi celotno podjetje sprejelo za to strateško odločitev. Ali je to smiselno, pa nam pomaga ugotoviti matrika Ansova.

3.2.7 Matrika Ansova

Za podjetje Unichem je koristna tudi matrika Ansova, ki predstavlja različne možnosti rasti podjetja. Matrika s kombinacijo obstoječih in novih izdelkov ter obstoječih in novih trgov ponuja 4 strateške možnosti za nadaljnjo rast podjetja.

Tabela 5: Matrika Ansova

	Obstoječi izdelki	Novi izdelki
Obstoječi trgi	Penetracija trga	Razvoj izdelkov
Novi trgi	Razvoj trgov	Diverzifikacija

Unichem se želi z obstoječimi izdelki razširiti na nove trge, zato je strategija razvoja trga najprimernejša. Ta predpostavlja, da so osnovne kompetence (core competencies) podjetja povezane tako z izdelki, ki jih proizvaja, kot s trgom, na katerem posluje. Ta strategija je običajno bolj tvegana od strategije povečevanja tržnih deležev (penetracije trga), nosi približno toliko tveganja kot strategija razvoja novih izdelkov ter je manj tvegana od strategije diverzifikacije.

Za Unichem je predpostavka o povezanosti osnovnih kompetenc z izdelki, ne pa s trgom, lahko tudi napačna. Podjetje je sicer proizvodno kemijsko podjetje, ki obvlada tehnologijo proizvodnje izdelkov ter tudi njihovo trženje, ki je še posebej specifično zaradi pravnih predpisov, vendar se zdi, da zaenkrat zares uspešno izkorišča svoje primerjalne prednosti samo na slovenskem trgu. Res pa je, da se je proces internacionalizacije šele dobro začel in da so obeti in načrti za prihodnost zelo optimistični, kar bi lahko potrdilo hipotezo o osnovnih prednostih podjetja, ki so povezane z izdelki, ki jih proizvaja.

3.2.8 Zaključek strateške analize

Glavno strateško vprašanje, na katerega mora podjetje Unichem odgovoriti, je, kaj so njegove konkurenčne prednosti. Pri tem so najpomembnejše obranljive konkurenčne prednosti, saj le-te podjetju na dolgi rok omogočajo s pravilno strategijo obraniti pozicijo na trgu ali jo še bolj izkoristiti. Glavni obranljivi prednosti podjetja sta po mojem mnenju ekonomiji obsega, ki zaradi lastne proizvodnje in trženja omogočata večjo razliko v ceni od konkurentov na slovenskem trgu. Res pa je, da je v evropskem merilu to tudi slabost, saj so glavni 'igralci' na evropskem trgu zaradi ekonomij obsega precej bolj konkurenčni kot Unichem. Zato za Unichem ni priporočljivo, da bi se spustil v direkten konkurenčni boj z njimi. Med konkurenčne prednosti bi uvrstil tudi specifičen način trženja, predvsem s pospeševanjem prodaje prek kluba Gaia, ki je gotovo vsaj delno obranljiva konkurenčna prednost (konkurenca je sicer res posnemala ta način trženja, vendar ni ponovila uspeha, ki ga je doživel klub Gaia). Res pa je, da ta prednost ni neposredno prenosljiva na tuje trge in da se lahko precej hitro tudi izgubi ob napačni strategiji izkoriščanja. Dosedanji uspeh namreč temelji na zadovoljevanju potrebe končnih potrošnikov po informacijah in svetovanju, to potrebo pa v zadnjem času zapolnjuje vse večje število novih proizvodov (predvsem revij, pa tudi internet).

Obranljiva konkurenčna prednost je gotovo tudi poznavanje trga, saj si je podjetje v svoji 10-letni zgodovini že pridobilo precej znanja o trgu, recimo o specifičnem načinu prodaje. Zelo pomembne so še pravne omejitve, ki so zelo močna vstopna ovira, vendar je znanje o izpolnjevanju pravnih predpisov zelo pomembno, ko ga podjetje enkrat že ima.

Podjetje ima tudi še nekaj rezerv, kjer bi si lahko izgradilo konkurenčne prednosti, pa jih še ne izkorišča. Izobrazbena struktura podjetja je relativno nizka in v povezavi s precejšnjo fluktuacijo zaposlenih (tudi h konkurenci) gotovo predstavlja možnost za prihodnost. Predvsem strateška uporaba kadrovske funkcije bi tu lahko zagotovila obranljivo konkurenčno prednost podjetja v prihodnje. Na področju financiranja ima podjetje še možnost povečanja lastniškega kapitala, ki bi sprostil možnost povečanja sredstev, saj bi to odprlo dodatne možnosti za dolžniško financiranje. Dokapitalizacija bi lahko bila notranja z možnostjo zaposlenih za nakup delnic, kar bi vplivalo tudi na pripadnost podjetju in bi lahko bilo uporabljeno v kombinaciji z drugimi orodji kadrovske politike. Lahko pa bi bila dokapitalizacija zunanja, z izdajo in prodajo novih delnic nemu ali več partnerjem. Smiselno bi bilo pridobiti tuje partnerje, po možnosti iz iste panoge, saj bi lahko na ta način prišli do novega znanja ali do novih trgov.

Prepoznavnost in moč blagovnih znamk je druga priložnost za podjetje, saj so blagovne znamke sedaj neprepoznave. Res pa je, da to zahteva veliko investicijo, ki je vsaj delno tudi tvegana, saj ni nujno, da bi velike investicije v oglaševanje zares privedle do boljše pozicije na trgu (lahko bi konkurenca, še posebej podružnice tujih podjetij, odgovorila s podobnimi akcijami, kar bi privedlo do cenovne vojne oziroma do manjšanja dobičkov). Izgradnja te konkurenčne prednosti

bi tudi odgovarjala strategiji penetracije trga po matriki Ansova, kar je v nasprotju s strategijo razvoja trgov, ki jo tu preučujemo. Bolj natančno, vprašanje je, ali ne bi bilo možno velikih investicij v blagovne znamke (na slovenskem trgu) bolj učinkovito uporabiti za širjenje podjetja na nove trge. To je verjetno temeljno strateško vprašanje za podjetje na tej točki razvoja.

Druge, po mojem mnenju manj pomembne, konkurenčne prednosti, so še ekonomije povezanih proizvodov, ki bi jih sam uvrstil bolj kot del trženjskega spleta, saj širok asortiman izdelkov končnim potrošnikom sicer res ponuja boljše zadovoljevanje vseh njihovih potreb, vendar podjetju onemogoča strateško in proizvodno fokusiranje na tiste izdelke, pri katerih ima res močne konkurenčne prednosti (so pa te ekonomije bolj pomembne na slovenskem trgu). Tehnično znanje prav tako ni močna prednost za podjetje, saj je podjetje 'generični' proizvajalec kemijskih izdelkov, kar pomeni, da uporablja produkcijske metode, ki so splošno znane in zato relativno hitro na voljo tudi konkurentom. Razpolaganje s proizvodnimi dejavniki in prednostni nastop na trgu sta precej omejeni prednosti za podjetje, saj dobavitelji ne vplivajo močno na panogo, prednostni nastop na trgu pa pomeni predvsem uveljavljene prodajne poti, ki so sicer manjša prednost, vendar bi bile ogrožene ob zmanjšanih osnovnih kompetencah podjetja. Prav tako so obrambne akcije in odgovori z odlogom na trgu, ki je v osnovi vseeno nišni, neuporabno sredstvo omejevanja konkurenčnosti, saj podjetja preprosto ne morejo doseči dovolj akumulacije, da bi si lahko dovolila takšne oblike omejevanja prodornosti konkurentov. In ravno majhnost velikost trga je osnovna determinanta, ki po mojem mnenju vpliva na strateške možnosti podjetja. Internacionalizacija je edini način, da podjetje poglobi svoje ekonomije obsega in s tem osnovne konkurenčne prednosti, tako v proizvodnji kot v trženju. Zato je tudi generična strategija podjetja po mojem mnenju precej jasna: podjetje nastopa na ozkem trgu, pravzaprav v tržni niši, in svojih izdelkov ne more zelo dobro diferencirati od drugih. Generična strategija **stroškovnega osredotočenja** zato zahteva, da je podjetje sposobno izdelati in tržiti svoje izdelke ceneje kot konkurenti, in to na ozko definiranem trgu (tržni niši).

S tem se ujemajo tudi zadnje aktivnosti podjetja, ki je z novo blagovno znamko postavilo temelje za razvitje nove tržne niše (ta je novost celo v evropskem merilu), z investicijami v proizvodne zmogljivosti udarnih izdelkov pa povečuje osredotočenje nanje in možnosti za ekonomije obsega pri teh izdelkih. Podjetje zaenkrat sicer še vedno deluje tudi kot zastopnik (torej kot trgovsko podjetje), kar je strateško upravičeno samo, če s temi aktivnostmi financira investicije v svoje osnovne prednosti in izdelke. S tem tudi ohranjajo povezave s tujimi partnerji in vsaj delno prenašajo tehnologijo oziroma znanje v podjetje. Vendar pa mora ostati strateška osredotočenost na drugih izdelkih.

Podjetje Unichem ima za strateški cilj gotovo zapolnjevanje strateških vrzeli. Te bi lahko povzeli kot:

- Delati več
- Delati bolje
- Delati druge stvari

Delati več pomeni povečevati proizvodne količine, na ta način pridobiti ekonomije obsega in stroškovno prednost pred konkurenco. Internacionalizacija je glavno orodje zapolnjevanja te strateške vrzeli, saj povečanje prodaje na domačem trgu ni več realno, vsaj ne v veliki količini. Delati več ne pomeni samo povečanje proizvodnih količin, ampak tudi splošno povečevanje učinkovitosti podjetja. Podjetje bi moralo najti načine, kako ob ne prevelikem povečanju števila zaposlenih ali porabe resursov na splošno ustvariti več, izdelkov in storitev. Na ta način je to že tudi zapolnjevanje druge strateške vrzeli, ki govori o 'delati bolje'. Unichem kot srednje veliko podjetje je postalo preveliko za dosednji način upravljanja, za podjetniški način delovanja, in bo zato za izpolnjevanje te strateške vrzeli potrebno spremeniti načine delovanja podjetja. Spremenjena organizacijska struktura, povezava nagrajevanja z učinkovitostjo opravljanja nalog in sploh merjenje te učinkovitosti so izzivi, ki jih mora podjetje sprejeti in obvladati, da lahko stopi na nov nivo delovanja ter dvigne produktivnost dela. Tipičen primer spremenjene miselnosti je gotovo sprememba načina produkcije. Iz trenutne proizvodnje, ki je razdrobljena in potrebuje veliko vmesnih in končnih zalog, bo podjetje primorano razviti neko obliko just-in-time produkcije, če bo hotelo izpolniti zahteve evropskih povpraševalcev. Ta sprememba je neizbežna, pa tudi povezana z občutnimi stroški ter dramatičnimi spremembami v organizaciji in miselnosti.

Delati druge stvari pa pomeni, da mora podjetje ostati odprto za priložnosti, ki se porajajo na trgu. Kljub spremembi iz majhnega podjetja v večjo organizacijo pa je ena glavnih prednosti podjetja še vedno dinamika, možnost hitrega spreminjanja strategij in prilagajanja impulzom s trga in te dobre lastnosti se ne smejo izgubiti z rastjo podjetja. Neprestano iskanje priložnosti, tako poslovnih kot za izboljšave, je cilj, h kateremu bi podjetje moralo težiti, in verjetno največji izziv, s katerim bo podjetje soočeno v prihodnosti.

Od tu naprej potrebujemo mehanizme strateškega managementa, da lahko definiramo cilje, jih kvantificiramo in določimo politike za doseg te ciljev. Glede na to, da je internacionalizacija podjetja logična in strateško upravičena izbira, je glavno vprašanje, na katere trge se internacionalizirati in na kakšen način. Podjetje se zaenkrat širi na trge srednje in vzhodne Evrope. Razlog za to je, da na teh trgih (še) niso prisotni zahodnoevropski proizvajalci-konkurenti, ki so povečini tudi srednje velika podjetja in so zanje vzhodnoevropski trgi preveč tvegani. Ti trgi so tudi najbolj dinamični in imajo pogosto že oblikovano strukturo panoge kupcev, to je trgovcev za dom in vrt. Zato je prodor na te trge olajšan, kar je tudi posledica manjših stroškov, povezanih z uresničevanjem zahtev po registraciji izdelkov. Vsekakor pa se bo kmalu pojavila konkurenca, takoj ko bo ocenila, da pričakovani dobički odtehtajo tveganja. Do takrat podjetje načrtuje prodajo zadosti velikih količin na te trge, da bo razvilo ekonomije obsega, ki bodo zagotavljale konkurenčnost tudi na zahodnoevropskih trgih. Podjetje sicer pokriva tudi trge jugovzhodne Evrope, ki pa so preveč tvegani, da bi lahko dolgoročno strategijo zasnovali na njihovem pokrivanju. Edina prava strateška alternativa zdajšnji internacionalizaciji pa je internacionalizacija na trge Evropske unije. Ta možnost je raziskana v nadaljevanju.

3.3 Strateški marketing podjetja

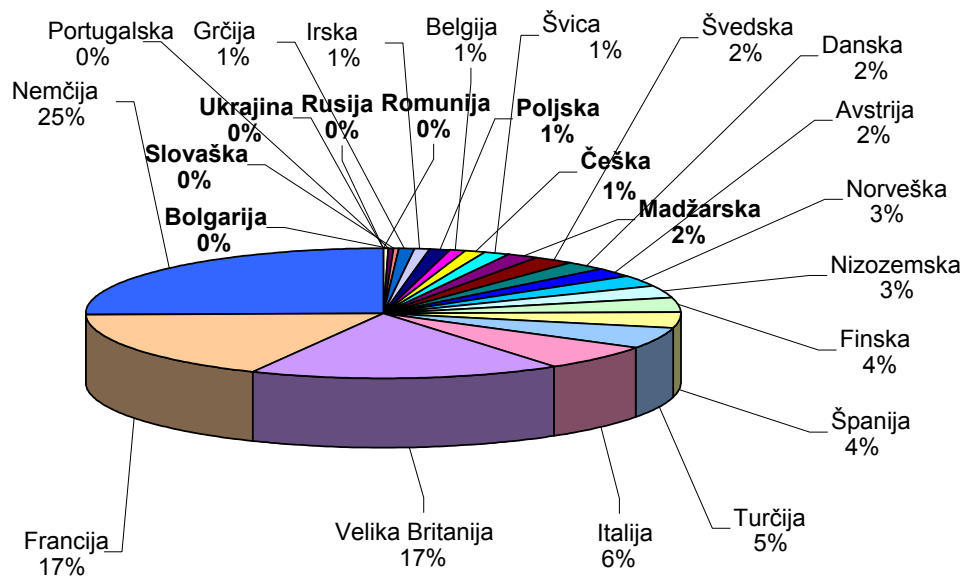
Ker strategija podjetja podpira internacionalizacijo, poskušam v tem poglavju odgovoriti na marketinška vprašanja strategije internacionalizacije: na katere trge vstopiti (in na katere ne), na katere najprej, kateri trgi so tvegani, na kakšen način vstopiti na trge in kakšno strategijo razvoja posameznih trgov izbrati, oceniti velikost stroškov in prihodnost na posameznem trgu, kateri faktorjiso kritični in najbolj vplivajo na dosežke podjetja na trgu, kako standardizirano naj bo trženje po posameznih trgih in kako naj se matično podjetje prilagodi internacionalizaciji.

3.3.1 Marketinška analiza internacionalizacije

Ker je tema naloge internacionalizacija na trge Evropske unije, je to vprašanje seveda omejeno na te trge. Analiza posameznih trgov je lahko analiza na več ravneh, običajno je deljena na mikro in makro raven, kar je sicer zelo zanimivo tudi za to nalogo, vendar pa so zares zanimivi predvsem rezultati. Analiza je predmet 'country reportov' posameznih držav EU, ki so dejansko ločeni od ciljev te naloge.

Bolj pomembna za privlačnost trgov je ocena potencialne velikosti trga, saj to vpliva na oceno pričakovanih prihodkov. Pri tem je potrebno biti pazljiv pri definiciji panoge, ki je relevantna. Za posamezne evropske države večinoma obstajajo precej agregirani podatki, vendar nam le ti omogočajo relativno primerjavo trgov, četudi so morda absolutno neprimerni za analizo. Za absolutno privlačnost je boljša primerjava z že obstoječimi trgi, na katerih je udeležen Unichem.

Slika 6: Relativna pomembnost evropskih trgov 'Naredi-si-sam' v letu 2001



Vir: www.euromonitor.com

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Na sliki 6 je prikazana razdelitev celotnega evropskega trga za dom in vrt, vrtnarstvo in železnino v letu 2001. Bolj natančno je trg definiran kot prodaja v prodajalnah: 'Naredi-si-sam', ki vsebujejo 'Naredi-si-sam' trgovske centre, običajno v obliki velikih skladišč na obrobju mest; 'Naredi-si-sam' manjših trgovinah; posebnih 'Naredi-si-sam' verigah, kot so Homebase, Castorama, OBI, BauMax, Leroy Merlin, Praktiker ...; vrtnih centrih, z običajno izven mesta nahajajočimi se izpostavami, ki prodajajo vrtno izdelke, rastline in opremo; ter v prodajalnah z železnino.

Pri tem so trgi zahodne evrope (Evropske unije in Švice) v celoti znašali 80, 856 mrd €, trgi vzhodne evrope (vključujoč Rusijo in Ukrajino) pa 3,8 mrd €. Skupaj so torej trgi vzhodne Evrope predstavljali samo okoli 5 % velikosti trga zahodne Evrope. Največji vzhodnoevropski trg za te izdelke je bil madžarski, ki je bil celo večji od švicarskega, belgijskega ali grškega. Vseeno pa lahko trdim, da so vzhodnoevropski trgi relativno nepomembni v primerjavi z zahodnoevropskimi. Posebej so zanimivi trgi Nemčije (25 %), Francije (17 %) in Velike Britanije (17 %), izstopa tudi turški trg. Presenetljivo pomembni so še nordijski trgi, relativno nepomembni pa so trgi Rusije, Ukrajine in tudi manj razvitih članic Evropske unije, Grčije in Portugalske.

Tabela 6: Prodaja v trgovinah 'Naredi si sam' po državah (skupaj in na prebivalca)

		2001 (v mio €)			2001 (na prebivalca €)
1	Nemčija	21406.07	1	Finska	577.54
2	Francija	14825.14	2	Norveška	507.50
3	Velika Britanija	14458.92	3	Madžarska	456.63
4	Italija	5283.35	4	Danska	343.59
5	Turčija	4572.95	5	Nemčija	261.34
6	Španija	3276.65	6	Francija	250.46
7	Finska	2993.76	7	Velika Britanija	243.00
8	Nizozemska	2651.45	8	Avstrija	241.58
9	Norveška	2283.93	9	Irska	206.19
10	Avstrija	1954.22	10	Švedska	203.75
11	Danska	1838.41	11	Nizozemska	165.97
12	Švedska	1815.22	12	Švica	147.62
13	Madžarska	1574.88	13	Italija	91.79
14	Švica	1059.25	14	Češka	88.60
15	Češka	909.93	15	Belgija	87.00
16	Belgija	892.22	16	Španija	82.99
17	Poljska	789.74	17	Turčija	68.25*
18	Irska	787.2	18	Grčija	64.12
19	Grčija	675.86	19	Slovaška	61.95
20	Slovaška	334.87	20	Portugalska	37.60
21	Bolgarija	125.76	21	Poljska	20.41
22	Portugalska	111.45	22	Bolgarija	15.46
23	Rusija	84.08	23	Ukrajine	0.73
24	Ukrajina	35.67	24	Rusija	0.58
25	Romunija	14.124	25	Romunija	0.42

*Z rdečo barvo so označene vzhodnoevropske države

Vir: www.euromonitor.com

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Težava pri teh podatkih je, da ne poznamo podatkov za Slovenijo, da bi primerjali razvitosti tujih trgov z domačim. Vseeno pa lahko primerjam relativno razvitost vzhodnoevropskih trgov z zahodnoevropskimi s primerjavo prodaje na prebivalca. Tu se pokaže, da je Madžarska na izjemno visokem tretjem mestu po prodaji na prebivalca, visoko je tudi Češka, medtem ko so ostali trgi vzhodne Evrope precej manj razviti kot zahodnoevropski. Še posebej izstopajo ruski, ukrajinski in romunski trg, ki so popolnoma neprimerljivi z ostalimi. Tudi splošno gledano vzhodnoevropski trgi zaostajajo v povprečni razvitosti za zahodnoevropskimi, saj je povprečna potrošnja na prebivalca samo 13.38 €, medtem ko je v zahodni Evropi 178.47€. Seveda pa bi bila razlika manjša, če ne bi upoštevali Rusije in Ukrajine. Podrobnosti so prikazane v tabeli 6.

Za Unichem so ti podatki pomembni, ker lahko primerjajo svoje poslovanje na vzhodnoevropskih trgih in iz tega potegnejo nekatere sklepe o možnostih za zahodno Evropo. Podjetje Unichem je tako na primer udeleženo na madžarskem, češkem in poljskem trgu, delno pa tudi na avstrijskem in italijanskem trgu. Če vzamemo potrošnjo na prebivalca kot kriterij zasičenosti (in s tem zahtevnosti) trga, ugotovimo, da je najbolj zahteven trg madžarski, ki mu sledi avstrijski, nato pa sta skoraj skupaj italijanski in češki trg. Precej manj zasičen je poljski trg.

Naslednje vprašanje je, kaj se bo s temi trgi dogajalo v prihodnje. Odgovor je seveda povsem jasen: nihče ne ve. Lahko pa si ogledamo nekatere trende iz preteklosti in poskušamo na njihovi podlagi ugibati, kaj bo v prihodnje. Stopnje rasti prodaje so sicer tudi v zahodni Evropi relativno visoke (in nad rastjo BDP, kar pomeni, da je panoga dohodkovno elastična), vendar pa ni to nič v primerjavi s stopnjami rasti v vzhodni Evropi. Posebej češki trg je doživel eksplozivno rast, podobno pa tudi poljski, madžarski in ruski trg (čeprav ta na zelo nizki osnovi). V zahodni Evropi je fenomen Velika Britanija, ki raste naravnost dramatično, lahko bi rekli vzhodnoevropsko. Zanimiv je tudi turški trg, ki je sicer v zadnjem letu močno nazadoval zaradi gospodarske krize, vendar pa je pred tem dosegel že precej višjo raven in jo bo po krizi verjetno spet. Podrobnosti o dinamiki trgov so v prilogi 1.

Zanimivi so tudi trendi na področju števila prodajaln, ki so prikazani v tabeli 7. Razlike so tu zelo velike, in to ne samo med vzhodno in zahodno Evropo, ampak med vsemi državami. Razlike so še bolj zanimive, če upoštevamo tudi povprečno prodajo na trgovino, torej če primerjamo podatke o velikosti trga in o njegovi strukturi. Tako bi lahko segmentirali države v nekaj skupin:

- Države z visoko prodajo na posamezno trgovino, kar lahko nakazuje veliko koncentracijo v trgovinski panogi – ta se lahko še povečuje, na kar kažejo trend upadanja števila prodajaln, kot na primer na Danskem in Finskem
- Države z nizko prodajo na posamezno trgovino, kar je lahko posledica majhnega trga in/ali velikega števila trgovin (nizka koncentracija v panogi). Grčija in Portugalska sta tipična primera, ki imata celo najnižjo letno prodajo na posamezno trgovino med vsemi obravnavanimi državami, poleg Rusije in Romunije
- Države, kjer se odvija proces prestrukturiranja panoge – recimo Turčija, Romunija, Ukrajina zaradi gospodarskih kriz, pa tudi Nemčija

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Tabela 7: Podatki o številu prodajaln in prodaji na prodajalno ter na prebivalca

	Število prodajaln 2001	Prodaja v 2001	Prodaja na trgovino v € v 2001	Prodaja na preb.	Prebivalcev na prodajalno
Zahodna Evropa	194698	80853,16	415.274,82	176,04	2.359
Avstrija	562	1954,22	3.477.259,79	238,32	14.591
Belgija	869	892,22	1.026.720,37	87,47	11.738
Danska	1687	1838,41	1.089.776,88	340,45	3.201
Finska	1294	2993,76	2.313.570,32	575,72	4.019
Francija	14445	14825,14	1.026.316,37	246,26	4.168
Nemčija	9907	21406,07	2.160.701,52	261,37	8.267
Grčija	13243	675,86	51.035,26	63,76	800
Irska	2476	787,2	317.932,15	201,85	1.575
Italija	36129	5283,35	146.235,71	91,72	1.594
Nizozemska	7191	2651,45	368.717,84	165,72	2.225
Norveška	1580	2283,93	1.445.525,32	496,51	2.911
Portugalska	3501	111,45	31.833,76	11,03	2.885
Španija	25365	3276,65	129.179,97	80,31	1.609
Švedska	4137	1815,22	438.776,89	203,96	2.151
Švica	477	1059,25	2.220.649,90	145,10	15.304
Turčija	51776	4572,95	88.321,81	67,15	1.315
Velika Britanija	20059	14458,92	720.819,58	239,78	3.006
Bolgarija	2010	125,76	62.567,16	16,77	3.731
Češka	6683	909,93	136.155,51	88,34	1.541
Madžarska	10251	1574,88	153.631,84	155,93	985
Poljska	471	789,74	1.676.730,36	20,46	81.953
Romunija	365	14,124	38.695,89	0,63	61.370
Rusija	1850	84,08	45.448,65	0,59	77.568
Slovaška	420	334,87	797.309,52	62,01	12.857
Ukrajina	400	35,67	89.175,00	0,74	120.000
Vzhodna Evropa	22450	3865,31	172.174,01	13,52	12.731

*Z modro barvo so označene države, kjer je prodaja na prodajalno nad povprečjem, doseženim v zahodnoevropskih državah, z rdečo pa države, kjer je prodaja na prodajalno manjša, kot je povprečje v zahodnoevropskih državah.

Vir: www.euromonitor.com

Še vedno pa je vidna precejšnja nerazvitost določenih vzhodnoevropskih trgov, kjer na posamezno prodajalno v Romuniji, Rusiji ali Ukrajini pride prek 60 000 prebivalcev, kar je več kot štirikrat več kot v najbolj koncentrirani zahodnoevropski državi Švici. Na splošno bi lahko rekli, da so razlike v strukturi trga precejšnje in opazne. Obstaja rahel trend, da z naraščanjem velikosti trga narašča tudi prodaja na trgovino, kar je seveda logično, vendar pa so razlike med državami precejšnje in nakazujejo zelo različno strukturo panoge med državami. To vsaj delno potrjuje hipotezo o obstoju nacionalnih trgov, zato bi lahko zaključil, da na področju trgovine izdelki za dom in vrt (ki je panoga kupcev izdelkov podjetja Unichem) ne obstaja enoten evropski trg. Dodatna zanimiva ugotovitev pa je seveda še ta, da tudi nekatere vzhodnoevropske države, med njimi tudi nekatere, v katerih podjetje Unichem že uspešno posluje, ne odstopajo bistveno od posameznih zahodnoevropskih držav.

So pa vzhodnoevropski trgi bolj privlačni zaradi hitre rasti prodaje, saj doživljajo v povprečju mnogo višje stopnje rasti kot trgi zahodne Evrope. Seveda je potrebno pri tem paziti tudi na absolutne številke, saj so trgi vzhodne Evrope na precej nižji ravni razvitosti kot trgi zahodne Evrope, vendar je povprečna rast na trgih vzhodne Evrope naravnost eksplozivna (povprečna letna stopnja rasti 15,85 % v obdobju 1996 do 2001). Najbolj privlačni so bili najbolj razviti trgi Poljske, Češke in Madžarske, v prihodnje pa bo verjetno ruski, saj je še skoraj popolnoma nerazvit, ima pa velik potencial za rast.

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Tudi na zahodnoevropskih trgih je skupna stonja rasti večja kot stopnja rasti BDP na prebivalca. Še posebej dinamični so bili trgi Avstrije, Danske, Irske, Portugalske, Švedske in Velike Britanije, nizke stopnje rasti pa beležijo na Finskem, v Italiji, Španiji in Turčiji (ki pa je zaradi gospodarske krize poseben primer). Seveda je potrebno biti pazljiv in upoštevati različne ravni razvitosti teh trgov in dejstvo, da so to pretekle stopnje rasti trgov, za katere ni nujno, da se bodo nadaljevale tudi v prihodnost.

V tabeli 8 sem poskušal razvrstiti države glede na privlačnost njihovega trga. Tako sem jih preprosto rangiral po različnih kriterijih, ki vplivajo na privlačnost njihovega trga, potem pa sem na podlagi teh razvrstitev določil skupni rang države. Pri tem sem upošteval tudi kriterije strukture trga, ki so povprečna prodaja na trgovino (večja kot je, boljše je uvrščena država), stopnja rasti povprečne prodaje na trgovino in število prebivalcev na trgovino (večje kot je, boljše je država uvrščena). Ti kriteriji so zelo 'mehki', saj predpostavljajo, da večja koncentracija pozitivno vpliva na privlačnost trga, kar je vprašljivo. Ideja je namreč, da lahko Unichem z generično prednostjo nizke cene dejansko vstopi v trgovinske sisteme, kar pa morda niti ni mogoče zaradi vzpostavljenih odnosov med proizvajalci in trgovci v sistemu distribucijskih kanalov z majhnim številom trgovcev. Res pa je, da so stroški vstopa na trg lahko manjši, če je število kupcev manjše (a še vedno dovolj veliko, da prepreči preveliko moč posameznih). Približek ocenjevanja prisotnosti teh sistemov je merjenje koncentracije trgovine v določeni državi: bolj je trgovinska panoga koncentrirana, več internacionaliziranih trgovinskih verig je prisotnih na njenem trgu. Te predpostavke so šibke, vendar edine možne zaradi narave podatkov, ki sem jih lahko dobil.

Tabela 8: Rangiranje privlačnosti posameznih držav

Velikost trga	Povp. Stop.	Povečanje trga v naslednjem letu	Prodaja na trgovino v € v 2001	Povp. Rasti prodaje na prodajalno	Stop. prodaje na preb.	Prodaja na preb. prodajalno	Prebivalcev na prodajalno	Skupaj	Rang skupaj
Velika Britanija	3	1	1	9	4	6	8	32	1
Danska	11	3	4	6	3	3	7	37	2
Nemčija	1	11	2	4	17	4	4	43	3
Avstrija	10	4	5	1	15	7	2	44	4
Norveška	9	7	6	5	8	2	9	46	5
Francija	2	14	3	8	13	5	5	50	6
Finska	7	15	14	2	7	1	6	52	7
Švedska	12	6	8	10	5	8	12	61	8
Nizozemska	8	9	7	11	6	10	11	62	9
Irska	15	2	9	12	2	9	15	64	10
Švica	13	12	13	3	11	11	1	64	11
Belgija	14	10	11	7	12	13	3	70	12
Italija	4	14	10	13	14	12	14	81	13
Portugalska	17	5	15	17	1	17	10	82	14
Španija	6	17	17	14	9	14	13	90	15
Grčija	16	8	12	16	10	16	17	95	16
Turčija	5	16	16	15	16	15	16	99	17

Vir: lastni izračuni

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Tabela tudi ne prikazuje razlik med posameznimi trgi (v njihovi privlačnosti) niti ne pove, kateri trgi niso zadosti privlačni, da bi bi se splačalo nanje vstopiti. Zato je pojasnjevalna vrednost tabele manjša, kot se zdi na prvi pogled, in bi jo bilo potrebno dopolniti z dodatnimi analizami.

Po analizi panoge kupcev na obravnavanih trgih bi rad analiziral še značilnosti končnih potrošnikov na teh trgih, poleg tega pa še na trgih vzhodne Evrope, s poudarkom na tistih, na katerih Unichem že nastopa. Pri tem se bom opiral predvsem na statistične podatke, ki pa ponujajo samo del celotne slike. Zelo koristne bi bile kakšne kvalitativne raziskave o vrtničkarstvu, ki pa jih nisem uspel dobiti.

Največ podatkov govori o potrošnji prebivalstva za rekreacijske namene, kjer je vrtničkarstvo oziroma delo na vrtu in domu uvrščeno med ostale primerljive izdatke. Podatki so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Velikost in dinamika posameznih trgov, ocenjenih po izdatkih potrošnikov za rože, rastline, vrtnarstvo in podobne izdelke

(v mio €)	2001	Stopnja rasti na 2000	Povečanje glede na 1996	Povprečna letna stopnja rasti	Potrošnja p.c. 2001
Avstija	1764,55	2,2%	7,4%	1,2%	215,2
Belgija	2466,31	7,8%	54,1%	9,0%	241,8
Danska	1521,65	1,7%	8,6%	1,4%	281,8
Finska	613,42	4,1%	30,6%	5,1%	118,0
Francija	9536,93	2,1%	16,5%	2,8%	158,4
Nemčija	9475,2	5,9%	38,2%	6,4%	115,7
Grčija	236,61	0,9%	4,7%	0,8%	22,3
Irska	326,69	17,7%	67,0%	11,2%	83,8
Italija	9191,46	1,5%	24,3%	4,1%	159,6
Nizozemska	2766,29	12,4%	90,4%	15,1%	172,9
Norveška	780,88	3,5%	27,3%	4,6%	169,8
Portugalska	276,69	11,0%	46,4%	7,7%	27,4
Španija	1173,26	7,5%	26,6%	4,4%	28,8
Švedska	1211,85	-8,0%	1,8%	0,3%	136,2
Švica	1547,94	7,3%	22,9%	3,8%	212,0
Turčija	146,64	-18,7%	106,5%	17,8%	2,2
Velika Britanija	28440,3	4,5%	129,3%	21,5%	471,6
Bolgarija	32,48	-4,8%	65,5%	10,9%	4,3
Hrvaška	94,29	-3,6%	31,3%	5,2%	21,4
Češka	403,33	12,9%	-9,4%	-1,6%	39,2
Estonija	47,68	5,3%	103,7%	17,3%	34,1
Madžarska	82,34	12,8%	45,8%	7,6%	8,2
Latvija	19,14	-10,3%	6,8%	1,1%	8,0
Litva	149,35	39,1%	701,2%	116,9%	41,5
Poljska	502,1	6,2%	38,5%	6,4%	13,0
Romunija	74,45	3,5%	45,3%	7,6%	3,3
Rusija	137,69	-0,6%	-38,3%	-6,4%	1,0
Slovaška	201,07	9,4%	58,2%	9,7%	37,2
Slovenija	42,37	-0,5%	28,0%	4,7%	22,3
Ukrajina	27,181	-27,2%	-12,4%	-2,1%	0,6

* Z rdečo barvo so označene negativne vrednosti

Vir: www.euromonitor.com

Prednost te tabele je v tem, da obravnava večje število držav in zato omogoča boljše primerjavo z državami, kjer je Unichem že udeležen na trgu. Morda še bolj pomembno pa je, da tabela zajema večjo nagnjenost k oblikam potrošnje za preživljanje prostega časa, ki nas zanima. Prva ugotovitev je, da se potrošnja med državami zelo razlikuje, saj na primer Velika Britanija na

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

prebivalca potroši več kot 20-krat več kot na primer Grčija, Portugalska ali Španija. Razlike v potrošnji na prebivalca in gibanje te potrošnje so prikazani v grafu. Opazna je velika razlika med zahodno- in vzhodnoevropskimi državami, pa tudi to, da ta potrošnja na prebivalca po večini držav narašča. Še posebej zanimiv je primer Velike Britanije, kjer potrošnja na prebivalca narašča naravnost eksplozivno in je daleč največja med obravnavanimi državami. Ker je tudi po ostalih kriterijih vedno na prvem mestu, je Velika Britanija gotovo najbolj perspektiven trg za podjetje Unichem. Seveda samo s stališča dobičkonosnosti, saj o stroških delovanja na tem trgu in o profitnih stopnjah še ne vemo ničesar.

Vseeno pa lahko tudi pri teh podatkih ponovno uporabim koncept rangiranja po izbranih kriterijih, ki so podobni kot prej. Države sem rangiral po skupni potrošnji, povprečni stopnji rasti potrošnje v obdobju 1996-2001, predvidenem povečanju potrošnje v letu 2002 ob nadaljevanju te stopnje rasti ter po potrošnji na prebivalca. Rezultati so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Rangiranje držav na podlagi izdatkov potrošnikov za rože, rastline, vrtnarstvo in podobne izdelke

	Skupna potrošnja	Povp. stop. rasti	Povečanje v naslednjem letu	Potrošnja p.c.	Skupaj	Rang
Velika Britanija	1	1	1	1	4	1
Nizozemska	5	3	3	6	17	2
Belgija	6	5	6	3	20	3
Nemčija	3	7	2	12	24	4
Italija	4	11	4	8	27	5
Francija	2	13	5	9	29	6
Irska	14	4	9	13	40	7
Švica	8	12	7	5	32	8
Norveška	12	9	10	7	38	9
Turčija	17	2	12	17	48	10
Finska	13	8	11	11	43	11
Danska	9	14	13	2	38	12
Španija	11	10	8	14	43	13
Avstrija	7	15	14	4	40	14
Portugalska	15	6	15	15	51	15
Švedska	10	17	16	10	53	16
Grčija	16	16	17	16	65	17

Vir: lastni izračuni

Za konec sem še primerjal rezultate analize velikosti in strukture trga izdelkov za dom in vrt in analize končne potrošnje prebivalstva. Ti rezultati so prikazani v tabeli 11. Razlike v rangi posameznih držav sicer obstajajo, nekatere so celo relativno velike (torej so bistveno boljše uvrščene na eni od obeh lestvic kot na drugi), vendar pa so končni rezultati vseeno precej jasni. Velika Britanija, Nemčija in Francija so tri države, ki so uvrščene na vrh obeh lestvic in imajo tudi največje trge. Med njimi izstopa Velika Britanija, ki je najbolj privlačna po obeh lestvicah, poleg tega pa ima trenutno velikost trga za dom in vrt izmerjeno samo v višini približno 51 % povpraševanja končnih kupcev po izdelkih, namenjenih rožam, rastlinam, izdelkom za vrt, domačim živalim in drugim podobnim izdelkom. V primerjavi z ostalimi državami je to zelo malo in kaže na velik potencial za rast trga v prihodnosti. Mednje se je vrinila Nizozemska,

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

predvsem zaradi visoke privlačnosti trga končnih potrošnikov, na trgu kupcev pa je uvrščena precej nižje, predvsem zaradi relativne majhnosti trga, nizkih stopenj rasti trga in relativno majhne koncentracije trgovinske panoge (razdrobljenosti odjemalcev, kar pa seveda ni nujno slabost). Podobno bi lahko uvrstil še Belgijo in Italijo, s tem da je Italija zaradi velikosti trga (tako končne potrošnje kot trgovcev) morda bolj zanimiva, kot kažejo rangiranja, ki jo uvrščajo nizko predvsem zaradi nizkih stopenj rasti trga in razdrobljenosti panoge trgovcev. Belgija ima relativno majhen in nedinamičen trg ter precejšnjo koncentracijo v panogi, čeprav ima ocenjen precejšen potencial trga za rast, saj trenutna velikost trga izdelkov za dom in vrt predstavlja samo 36 % vseh izdatkov prebivalstva za te namene. Tudi Italija ima precejšen potencial za rast trga v prihodnje. Danska, Avstrija in Švedska so ravno nasproten primer, saj so uvrščene precej višje po privlačnosti trga kupcev kot na lestvici privlačnosti končnih potrošnikov. Vse tri bi lahko opisal kot zasičene, saj imajo visoko potrošnjo na prebivalca in skupno potrošnjo ter nizke stopnje rasti in majhen potencial za rast trga. Vse imajo tudi dobro strukturiran trg trgovcev. Morda bi jih še najbolje opisali kot trge, ki so dosegli zrelost. Med njimi je najnižje uvrščena Švedska, kjer morda tudi vremenske razmere vplivajo na relativno nizko privlačnost države.

Tabela 11: Rangiranje držav, ocenjenih po izdatkih potrošnikov za rože, rastline, vrtnarstvo in podobne izdelke, po velikosti trgovskega trga 'Naredi-si-sam' ter njihova primerjava po obeh kriterijih

	Privlačnost	Privlačnost	Razlika	Skupna	Rang	% velikosti
	trgovskega trga	končnega trga				
Velika Britanija	1	1	0	2	1	51%
Nemčija	3	4	1	7	2	226%
Nizozemska	9	2	-7	11	3	96%
Francija	6	6	0	12	4	155%
Danska	2	12	10	14	5	121%
Norveška	5	9	4	14	6	292%
Belgija	12	3	-9	15	7	36%
Irska	10	7	-3	17	8	241%
Avstrija	4	14	10	18	9	111%
Finska	7	11	4	18	10	488%
Italija	13	5	-8	18	11	57%
Švica	11	8	-3	19	12	68%
Švedska	8	16	8	24	13	150%
Turčija	17	10	-7	27	14	3118%
Španija	15	13	-2	28	15	279%
Portugalska	14	15	1	29	16	40%
Grčija	16	17	1	33	17	286%

Vir: www.euromonitor.com ter lastni izračuni

Naslednja skupina so najmanj privlačne države, ki so uvrščene na dno obeh rangiranj. Grčija, Portugalska, Španija in Turčija so precej natančno uvrščene na dno obeh lestvic, z možno izjemo Turčije, kjer na relativno nezanimivost gotovo vpliva tudi kriza v tej državi v zadnjem opazovanem letu. Turčija ima namreč ocenjene zelo nizke izdatke za končno potrošnjo v

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

primerjavi z ocenjeno velikostjo trga za dom in vrt – razlika je kar 30-kratna. Očitno trgovci prodajo večino izdelkov drugam, ne pa končnim potrošnikom. Podobna zgodba je tudi Španija, ki ima to razliko sicer manjšo, pa še vedno zelo opazno. Oba trga sta zato morda bolj zanimiva, kot sem jih razvrstil, čeprav ostajata še vedno v skupini najmanj zanimivih trgov.

Za analizo ostanejo še trgi Finske, Norveške, Irske in Švice. Ti so po privlačnosti uvrščeni nekam v sredino, s skandinavskima trgovoma, ki sta boljše uvrščena na lestvici privlačnosti trga trgovcev za dom in vrt. Obe državi imata tudi ocenjeno velikost tega trga večjo od ocenjenih izdatkov, ki jih potrošniki namenijo za končno potrošnjo primerljivih izdelkov. To podobno kaže na druge kupce, morda na institucionalne kupce v teh trgovinah ali pa na drugačno strukturo prodaje, kjer kupci kupujejo pri trgovcih za dom in vrt druge izdelke, ki se ne uvrščajo v našo panogo končnih potrošnikov. Ta razlaga se zdi še najbolj smiselna, saj bi bilo to tudi v skladu z drugačnimi klimatskimi razmerami teh držav. Irska je relativno majhen trg z nekoncentrirano trgovsko panogo, ki pa zelo hitro raste, saj je na obeh lestvicah dobila zelo visoke ocene ravno pri ocenah rasti. Lahko bi jo obravnavali kot nekakšen nišni trg, ki pa je zanimiv tudi zaradi podobnosti s trgovom Velike Britanije, za katerega bi lahko bila odskočna deska. Švica je drugačen primer, saj je relativno zrel trg z visoko prodajo na prebivalca in nizkimi stopnjami rasti, pa tudi zelo koncentriran. Je pa Švica ena redkih držav, ki ima ocenjen še potencial za rast, tako da bo v prihodnosti morda postala spet bolj zanimiva.

Ocenjene lastnosti držav ne pomenijo nič drugega kot njihovo medsebojno primerjavo, in še to bolj kvalitativno kot kvantitativno. Lahko pa te podatke povsem špekulativno uporabimo za oceno možnih (pričakovanih) prihodkov na posameznem trgu. Seveda je potrebno te podatke primerjati še z ocenjenimi stroški vstopa in delovanja na teh trgih.

Sedaj lahko tudi primerjam podatke o podjetju Unichem na izbranih trgih in morda celo postavim določene projekcije. Če bi v rangiranje po privlačnosti trga končnih potrošnikov vključil še vzhodnoevropske države, v katerih Unichem prodaja svoje izdelke in za katere imamo podatke, bi se uvrstile takole: Poljska bi bila na 16. mestu pred Švedsko in Grčijo, Madžarska kot 18. in Hrvaška kot 19. bi prehiteli Grčijo, Slovenija pa bi bila prav na zadnjem mestu. Hrvaška in Slovenija sta očitno premajhni za primerjavo z ostalimi državami. Na žalost za privlačnost trga trgovcev z opremo za dom in vrt nimamo podatkov za Hrvaško in Slovenijo, zato pa lahko ocenimo Poljsko in Madžarsko, ki se odrezeta presenetljivo dobro, predvsem po zaslugi hitre rasti teh trgov, na 8. mesto Madžarska in na 11. mesto Poljska. Zaradi pomanjkanja podatkov ne morem rangirati Slovenije in Hrvaške niti na lestvici skupne privlačnosti, zato pa se Madžarska in Poljska uvrstita na 14. in 16. mesto ter prehitita Grčijo, Portugalsko in Španijo, Madžarska pa tudi Turčijo. Te podatke je seveda potrebno jemati z rezervo, verjetno je Španija vseeno strateško gledano bolj pomemben trg kot ga uvrščajo razvrstitve, tudi Turčija je že zaradi svoje velikosti morda strateško pomembnejša, še posebej če bo gospodarska kriza kratkotrajna. Vendar rangiranja vseeno pokažejo, da so najpomembnejši vzhodnoevropski trgi morda pomembnejši kot najmanj razviti trgi Evropske unije ter da so države relativno primerljive z manj razvitimi trgi EU, recimo po prodaji na prebivalca. Posebej Madžarska je po prodaji na prebivalca zelo razvita in ima tudi zelo razdrobljeno trgovinsko mrežo (samo še Grčija ima manj prebivalcev na prodajalno), medtem ko je Poljska s stališča trgovinske mreže zelo oddaljena od normalne

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

strukture v evropskih državah, saj ima trgovino s področja izdelkov za dom in vrt samo na vsakih 81 000 prebivalcev, več kot petkrat manj kot druga najbolj koncentrirana država Švica. Očitno je na Poljskem pomanjkanje trgovin s takšno opremo.

Vseeno lahko vzamemo, da sta vsaj madžarski in poljski trg, na katerih Unichem že deluje, zadosti primerljiva z evropskimi trgi, da bodo izkušnje pridobljene tam, koristile tudi podjetju pri širitvi na zahodnoevropske trge. Podjetje Unichem trenutno malo manj kot 30 % prodaje opravi na tujih trgih, od tega večino s svojimi podjetji na treh tujih trgih.

V letu 2003 bo odprlo še svoje podjetje na Češkem, poleg tega pa bodo končani postopki za registracijo nekaterih pomembnih izdelkov na teh trgih. Zato so načrti za prodajo na tujih trgih v prihodnjih letih zelo optimistični in načrtujejo 50 % prodajo na tujih trgih v letu 2005. Podatki o trenutni prodaji na teh trgih pa so zanimivi tudi s stališča penetracije trga.

Tabela 12: Ocene tržnih deležev podjetja Unichem glede na razpoložljive podatke

v Euro	Trg končnih potrošnikov (1)	Trg trgovcev (2)	Prodaja Unichem	% od 1	% od 2
Hrvaška	94.290.000,00	/	347.350,00	0,37%	/
Madžarska	82.340.000,00	1.574.880.000,00	524.242,00	0,64%	0,03%
Poljska	502.100.000,00	789.740.000,00	569.710,00	0,11%	0,07%

Vir: www.euromonitor.com ter lastni izračuni

Kot kažejo izračuni v tabeli 12, ima Unichem dejansko zanemarljive tržne deleže, kar pa je predvsem posledica slabe kakovosti podatkov, saj so ti preveč zbirni in premalo specifični. To je razvidno tudi iz zelo velikih razlik med njimi, predvsem na primeru Madžarske. Težava je, ker so to podatki o tržnih deležih po nekaj letih delovanja na tem trgu, običajno po treh letih. Pri tem je potrebno opozoriti, da se večji preboj na teh trgih šele obeta, ko bo podjetje Unichem pridobilo registracije in dovoljenja za prodajo za vse svoje izdelke. Vseeno pa sem apliciral tako pridobljene podatke o penetraciji trga na podatke o velikosti evropskih trgov.

Tabela 13: Projekcije možne prodaje podjetja Unichem na zahodnoevropskih trgih

v Eurih	Prodaja Unichema ob doseganju penetracije Poljske (trg potrošnikov)	Prodaja Unichema ob doseganju penetracije Madžarske (trg potrošnikov)	Prodaja Unichema ob doseganju penetracije Poljske (trg trgovcev)	Prodaja Unichema ob doseganju penetracije Madžarske (trg trgovcev)	Najmanjša ocena
Avstrija	2,002,155	11,234,530	1,409,753	650,516	650,516
Belgija	2,798,410	15,702,493	643,638	297,000	297,000
Danska	1,726,547	9,688,035	1,326,209	611,965	611,965
Finska	696,020	3,905,520	2,159,666	996,555	696,020
Francija	10,821,120	60,719,690	10,694,698	4,934,954	4,934,954
Nemčija	10,751,078	60,326,667	15,442,110	7,125,597	7,125,597
Grčija	268,471	1,506,448	487,558	224,979	224,979
Irska	370,680	2,079,969	567,878	262,041	262,041
Italija	10,429,131	58,520,153	3,811,352	1,758,708	1,758,708
Nizozemska	3,138,783	17,612,405	1,912,728	882,608	882,608
Norveška	886,029	4,971,704	1,647,603	760,269	760,269
Portugalska	313,948	1,761,629	80,399	37,099	37,099
Španija	1,331,245	7,469,907	2,363,740	1,090,723	1,090,723
Švedska	1,375,031	7,715,602	1,309,480	604,246	604,246
Švica	1,756,377	9,855,419	764,132	352,600	352,600
Turčija	166,386	933,627	3,298,877	1,522,232	166,386
Velika Britanija	32,269,913	181,073,594	10,430,510	4,813,048	4,813,048

Vir: lastni izračuni

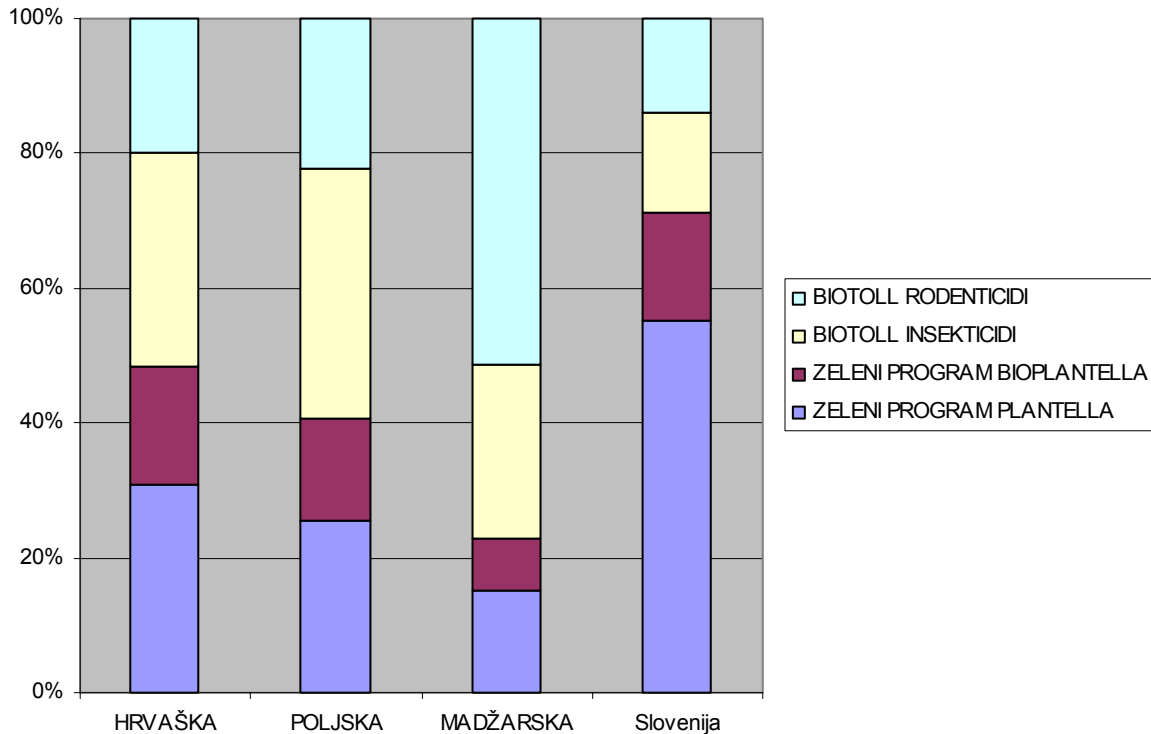
Ob vstopu Unichema na vse evropske trge bi s ponovitvijo najslabših rezultatov, ki jih podjetje dosega na vzhodnoevropskih trgih, še vedno ustvarilo prek 25 mio Evrov prometa. Podjetje bi doseglo 24 mio Evrov prihodkov, tudi če se osredotoči samo na trge, na katerih lahko pričakuje več kot 500 000 Evrov prihodkov, to so trgi Avstrije, Danske, Finske, Francije, Nemčije, Italije, Nizozemske, Norveške, Španije, Švedske in Velike Britanije, trge, kjer so pričakovani prihodki nižji, pa izpusti. V tem primeru so to trgi Belgije, Grčije, Irske, Portugalske, Švice in Turčije. Rezultati so v tabeli 13.

Pri tem je potrebno vseeno opozoriti, da so to ocene, ki temeljijo na precej šibkih predpostavkah, ki so po svoji naravi konzervativne. Vseeno je potrebno bolj natančno analizirati faktorje, ki vplivajo na uspešnost prodaje na določenem trgu. V prvi vrsti so to potrebe kupcev, ki so precej različne. To se kaže predvsem v strukturi prodaje po blagovnih skupinah na različnih trgih, ki je prikazana v sliki 6. Glavna razlika je zelo očitna: na tujih trgih se izdelkov za vrtničarje proda precej manj kot rodenticidov in insekticidov. Razlika je najbolj opazna na Madžarskem, kjer se izdelki za vrt prodajajo v zelo majhnih količinah. Pri tem se zdi, da delež prodaje zelenega programa (izdelkov za vrt) narašča s časom, ko je podjetje prisotno na trgu. Možno je, da so za največje razlike krive kulturne razlike ali pa preprosto pomanjkanje izdelkov, po katerih sicer obstaja povpraševanje pri končnih kupcih. Zdi se, da je pri rodenticidih in vsaj delno pri

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

insekticidih lahko to tudi eden najbolj pomembnih faktorjev. Za izdelke za vrt pa se zdi, da je za zagon njihove porabe potrebno več časa, vendar verjetno zanje obstaja dolgoročno večji potencial.

Slika 7: Struktura prodaje podjetja Unichem na tujih in na domačem trgu



Vir: Interni podatki podjetja Unichem

Na zahodnoevropskih trgih podjetje ne more pričakovati, da bo zlahka zavzelo trg rodenticidov tako kot v vzhodni Evropi, saj tam obstaja konkurenca, vseeno pa je še vedno v prvem obdobju ta trg relativno pomembnejši, saj bo verjetno prinašal večino prihodkov. Dolgoročno pa bo od kulturnih navad (klime, nagnjenosti k tej obliki preživljanja prostega časa) odvisno, kako uspešna bo prodaja izdelkov za vrt na določenem trgu. Zaradi omenjenega so tudi ocene o pričakovanih prihodkih na zahodnoevropskih trgih lahko še vedno pretirane. Pri izbiri trgov je zato potrebno biti previden in zaradi tveganja pustiti zadostno razliko med pričakovanimi prihodki in pričakovanimi stroški vstopa na določen trg. Prej je bila meja arbitrarno določena pri 500 000 Evrih letne prodaje in ocenili smo velikost prodaje na okoli 24 mio Evrov v 11 državah. Vendar pa je potrebno bolj natančno oceniti stroške, povezane s to prodajo, in jim dodati primerno razliko (ocenjen pričakovani dobiček), ki jo nato primerjamo z ocenjenimi pričakovanimi prihodki. Ocene stroškov se bodo po državah tudi razlikovale, saj se stroški registracije, logistike, delavcev in drugi stroški med državami razlikujejo. Zato se moramo sedaj posvetiti stroškom vstopa in delovanja na posameznih trgih. Kjer bodo ocenjeni prihodki na določenem trgu za zadostno stopnjo večji od ocenjenih stroškov, bo vstop na takšen trg smiseln.

3.3.2 Model ocenjevanja stroškov in prihodkov ob vstopu na posamezne trge

Vendar pa sem tu stroške ocenil na svojevrsten način. Po najboljših možnostih sem namreč ocenil samo variabilne stroške in jih povezal s pričakovano prodajo v naslednjih 5 letih. S tem sem dobil pričakovane denarne tokove v naslednjih petih letih po posameznih trgih, ki so na voljo za pokrivanje fiksnih stroškov. Pri tem moram pojasniti, da s fiksnimi stroški mislim stroške vstopa na trg (ustanovitve podjetja in povezanih stroškov ter predvsem stroške registracij novih izdelkov na posameznem trgu), s tem da ti niso nujno na začetku obdobja. Registracije (izbranih) novih izdelkov se namreč lahko pridobijo tudi pozneje, recimo v prvem ali drugem letu delovanja podjetja. Razlog za tako obravnavanje stroškov je v tem, da je to, s kakšnim asortimanom izdelkov vstopiti na kateri trg, v bistvu že vprašanje iz strategije trženja na posameznem trgu. Podjetje ima na voljo veliko različnih strategij: vstopiti na manjše število trgov s širokim asortimanom izdelkov, na večje število trgov z manjšim asortimanom izdelkov, na manjše število trgov z majhnim asortimanom (za testiranje in čim manjšo izpostavljenost tveganju) in različne kombinacije med njimi. Tu se vidi povezanost marketinškega koncepta internacionalizacije s strateško obravnavo istega vprašanja.

V tabelah 14 do 16 so prikazani izračuni pričakovanih prihodkov od prodaje, stroškov, operativnih dobičkov (ti so v bistvu definirani kot prosti denarni tokovi, na razpolago za pokrivanje fiksnih stroškov, odvisnih od strateških odločitev) ter tveganj pri vstopu na te trge. Predpostavil sem namreč tri scenarije: po prvem scenariju znašajo fiksni stroški 100 000 Eurov, po drugem 200 000 Eurov in po tretjem 300 000 Eurov. Za vsako posamezno državo sem nato izračunal pričakovano neto sedanjo vrednost preostalih prostih denarnih tokov v obravnavanem petletnem obdobju. Rezultat za prvi scenarij je prikazan v tabeli 17:

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Tabela 14: Ocene prihodkov podjetja Unichem na evropskih trgih

Prodaja

Ocenjena velikost trga je najmanjša ocenjena velikost na podlagi podatkov o potrošnih izdatkih za vrt ter prodaji v trgovinah DI\ Predpostavlja se, da bo ta velikost v naslednjih 5 letih ostala fiksna.

Končna penetracija 0,05%

Prodaja

v €	Ocenjena velikost trg	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Avstrija	1.764.000.000	176.400	352.800	529.200	705.600	882.000
Belgija	892.000.000	89.200	178.400	267.600	356.800	446.000
Danska	1.521.000.000	152.100	304.200	456.300	608.400	760.500
Finska	613.000.000	61.300	122.600	183.900	245.200	306.500
Francija	9.537.000.000	953.700	1.907.400	2.861.100	3.814.800	4.768.500
Nemčija	9.475.000.000	947.500	1.895.000	2.842.500	3.790.000	4.737.500
Grčija	236.000.000	23.600	47.200	70.800	94.400	118.000
Irska	327.000.000	32.700	65.400	98.100	130.800	163.500
Italija	5.283.000.000	528.300	1.056.600	1.584.900	2.113.200	2.641.500
Nizozemska	2.651.000.000	265.100	530.200	795.300	1.060.400	1.325.500
Norveška	780.000.000	78.000	156.000	234.000	312.000	390.000
Portugalska	111.000.000	11.100	22.200	33.300	44.400	55.500
Španija	1.173.000.000	117.300	234.600	351.900	469.200	586.500
Švedska	1.211.000.000	121.100	242.200	363.300	484.400	605.500
Švica	1.060.000.000	106.000	212.000	318.000	424.000	530.000
Turčija	147.000.000	14.700	29.400	44.100	58.800	73.500
Velika Britanija	14.459.000.000	1.445.900	2.891.800	4.337.700	5.783.600	7.229.500

Vir: lastni izračuni, uporabljene predpostavke so v prilogi 5.

Tabela 15: Ocene stroškov podjetja Unichem na evropskih trgih

Materialni stroški	60%
Stroski prevozov	5%
Stroski dela	19%
Drugi stroški	10%

Skupni operativni stroški

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Avstrija	204.410	408.819	613.229	817.638	1.022.048
Belgija	107.085	214.170	321.254	428.339	535.424
Danska	186.682	373.364	560.046	746.728	933.410
Finska	79.483	158.966	238.450	317.933	397.416
Francija	1.119.898	2.239.796	3.359.694	4.479.592	5.599.490
Nemčija	1.097.462	2.194.924	3.292.386	4.389.848	5.487.310
Grčija	26.614	53.228	79.841	106.455	133.069
Irska	46.746	93.491	140.237	186.983	233.728
Italija	601.607	1.203.215	1.804.822	2.406.430	3.008.037
Nizozemska	313.630	627.260	940.890	1.254.519	1.568.149
Norveška	107.547	215.094	322.641	430.188	537.735
Portugalska	12.809	25.619	38.428	51.237	64.047
Španija	134.914	269.827	404.741	539.654	674.568
Švedska	155.248	310.495	465.743	620.991	776.238
Švica	126.770	253.540	380.310	507.080	633.850
Turčija	14.487	28.975	43.462	57.949	72.437
Velika Britanija	1.794.163	3.588.325	5.382.488	7.176.650	8.970.813

Vir: lastni izračuni, uporabljene predpostavke so v prilogi 6.

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

Tabela 16: Ocene prihodnjih denarnih tokov podjetja Unichem na evropskih trgih

Diskontna stopnja 17%
 Fiksni stroški registracij in vstopa na trg 100.000 €

v €		Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	NPV
Avstrija	-100.000	137.590	275.181	412.771	550.362	687.952	926.348
Belgija	-100.000	37.031	74.062	111.093	148.123	185.154	186.849
Danska	-100.000	105.619	211.238	316.857	422.476	528.095	691.235
Finska	-100.000	27.896	55.792	83.688	111.584	139.480	119.673
Francija	-100.000	777.770	1.555.541	2.333.311	3.111.082	3.888.852	5.634.131
Nemčija	-100.000	481.705	963.409	1.445.114	1.926.819	2.408.523	3.456.910
Grčija	-100.000	5.094	10.187	15.281	20.375	25.469	-48.012
Irska	-100.000	5.530	11.060	16.590	22.119	27.649	-44.804
Italija	-100.000	189.046	378.091	567.137	756.182	945.228	1.304.742
Nizozemska	-100.000	164.271	328.543	492.814	657.086	821.357	1.122.557
Norveška	-100.000	35.718	71.437	107.155	142.873	178.591	177.196
Portugalska	-100.000	2.670	5.341	8.011	10.681	13.351	-65.833
Španija	-100.000	34.653	69.306	103.958	138.611	173.264	169.361
Švedska	-100.000	50.705	101.409	152.114	202.819	253.523	287.404
Švica	-100.000	84.148	168.297	252.445	336.593	420.742	533.344
Turčija	-100.000	213	425	638	851	1.063	-83.906
Velika Britanija	-100.000	1.156.654	2.313.308	3.469.961	4.626.615	5.783.269	8.420.380

Vir: lastni izračuni

Tabela 17: Ocena sedanje vrednosti prihodnjih dobičkov podjetja Unichem na posameznih tujih trgih ob predpostavki stroškov vstopa in registracij v višini 100 000 €

Scenarij 1:	Fiksni stroški v višini 100 000 €	
v €	NPV	Verjetnost izgube
Velika Britanija	8.390.762	0,22%
Francija	5.614.280	0,24%
Nemčija	3.444.690	0,28%
Italija	1.300.066	0,61%
Nizozemska	1.118.520	0,60%
Avstrija	922.999	0,79%
Danska	688.710	0,94%
Švica	531.372	1,00%
Švedska	286.295	2,57%
Belgija	186.092	3,48%
Norveška	176.473	3,94%
Španija	168.666	4,38%
Finska	119.152	6,86%
Irska	-44.749	94,00%
Grčija	-47.945	97,69%
Portugalska	-65.705	100,00%
Turčija	-83.714	100,00%

Vir: lastni izračuni

Iz tabele je jasno vidno, da so trgi Velike Britanije, Francije in Nemčije daleč najbolj privlačni (med njimi še posebej izstopa trg Velike Britanije). Na drugem mestu so trgi Nizozemske, Italije

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

in Avstrije, pa tudi Danska in Švica sta zelo obetavna trga. Na dnu pa najdemo trge Irske, Grčije, Portugalske in Turčije, ki že v tem, najbolj optimističnem scenariju ustvarijo pričakovano izgubo.

Tudi z zaostrovanjem vstopnih stroškov, torej v scenarijih, kjer ti narastejo na 200 000 € in na 300 000 €, se razporeditev držav ne spremeni bistveno (tabele so v prilogi). Vrstni red privlačnosti držav ostane enak (in je tudi v skladu s prejšnjimi analizami) in v drugem scenariju se tudi ne spremenijo države, na katerih trge se spleča vstopiti, samo tveganje se poveča. V tretjem scenariju, torej ko fiksni stroški narastejo na 300 000 €, pa se prej omenjenim štirim državam, na katere se ne spleča vstopiti, pridružita še Finska in Španija, medtem ko sta Belgija in Norveška povsem na meji rentabilnosti in je tveganje zelo veliko. Ti rezultati so prikazani v prilogi 3.

Za vsako državo je izračunano tudi tveganje. To tveganje nam pomaga izračunati Monte Carlo analiza. Vsi ti izračuni namreč temeljijo na nekaterih ključnih predpostavkah, ki sem jih poskušal sicer oceniti čim bolj realistično, vendar pa so ocene še vedno točkovne. Zato sem jih z uporabo Monte Carlo metode spremenil v verjetnostne porazdelitve, ki lahko zavzamejo več različnih vrednosti z določenimi verjetnostmi. Na primer, materialni stroški so bili ocenjeni na 60 % prodajne cene, vendar sem definiral možnost, da lahko zavzamejo vrednosti med 54 % in 66 %, znotraj tega intervala pa se vrednosti porazdeljujejo z normalno distribucijo. Na tak način sem definiral 6 ključnih spremenljivk, ki vplivajo na rezultate vsake države posebej. Tako lahko program izračuna porazdelitev možnih rezultatov in nam pove odstotek rezultatov, ki so negativni. Ta odstotek je naveden pri posamezni državi ob pričakovani neto sedanji vrednosti prostih denarnih tokov v prihodnjih 5 letih. Na primeru Finske je pričakovana vrednost vstopa na ta trg sicer 119 152 €, vendar pa je v 6,86 % primerov ta vrednost negativna. Ti odstotki vsaj poskušajo prikazati tveganost vstopov na določene trge. Zanimiva je tudi primerjava z verjetnostmi v drugih dveh scenarijih, saj recimo pri Finski z naraščanjem fiksnih stroškov na 200 000 € tveganje naraste že na 38,22 %, z naraščanjem fiksnih stroškov na 300 000 € pa že na 71,72 % in ima pričakovano vrednost prihodnjih denarnih tokov že negativno.

Potrebno pa je upoštevati, da so kljub temu da nam Monte Carlo metoda navidezno izboljša kakovost rezultatov napovedovanj, ti vseeno še vedno odvisni od uporabljenih predpostavk. Monte Carlo metoda nam lahko tudi pokaže odvisnost rezultatov od posameznih predpostavk. Pri izračunavanju prihodnjih prihodkov in stroškov za posamezne države sem uporabil naslednje predpostavke²³:

- Končna penetracija – to je maksimalni tržni delež, ki ga podjetje Unichem lahko doseže na posameznem trgu. Izbran je bil kot povprečni tržni delež, dosežen na trgih Poljske in Madžarske, podjetje pa ga doseže v svojem petem letu delovanja na izbranem trgu, vsako leto poveča svoj dejanski tržni delež za 20 % maksimalnega. Ta spremenljivka se je izkazala za daleč najbolj pomembno in tudi najmočnejše vpliva na končni rezultat države.
- Diskontna stopnja – tudi zelo močno vpliva na neto sedanjo vrednost prihodnjih denarnih tokov, seveda v nasprotni (negativni) smeri. Izbrana je bila v nominalni višini 17 %, saj je

²³ Rezultati analize občutljivosti so prikazani v prilogi 4.

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

to predpostavljena obrestna mera, po kateri podjetje lahko dobi dolžniški kapital. Ta predpostavka je šibka, vendar pa ni tako pomembna, saj bolj vpliva na dobo povračila investiranih sredstev, ki nas niti ne zanima tako močno, ne vpliva pa bistveno na končni rezultat: na katere trge vstopiti in na katere ne.

- Stroški dela – vpliva že bistveno manj kot prejšnji dve spremenljivki. Stroški dela so bili izračunani kot povprečen delež stroškov dela v prihodkih, kot je bil dosežen na madžarskem trgu, popravljen za razlike v ravni plač in produktivnosti med posameznimi državami EU in Madžarsko.
- Materialni stroški – so stroški blaga, ki ga podružnice v tujih državah kupujejo od matičnega podjetja. Dejansko ta spremenljivka meri pomembnost transfernih cen in se je izkazala za precej nepomembno, kljub temu da absolutno gledano pomeni kar okoli 60 % vseh stroškov.
- Stroški prevozov – so bili ocenjeni kot stroški prevozov od matične do tuje države. Izračunani so bili na podlagi podatkov, pridobljenih od izbranega špeditorja, za dobavo enega kamiona blaga na določeno lokacijo v vsaki od izbranih držav. S faktorjem razlik teh stroškov je bil potem pomnožen delež stroškov prevozov v prihodkih na trgih Poljske in Madžarske. Da so ti stroški tako malo vplivali na končne rezultate, je presenetljivo.
- Drugi stroški – pa so razni stroški, ki jih ne morem klasificirati. Sem spadajo različni stroški delovanja podjetja, notranje logistike in ostalo, znašajo pa približno 10 % vseh stroškov. Ti stroški so najmanj vplivali na končno izbiro držav.

Ta analiza predpostavk je koristna zato, ker omogoča odgovornim za izvedbo internacionalizacije prepoznati ključne spremenljivke in vplivati na njih. Pri tem moram omeniti še dve predpostavki, ki vplivata na prihodnje prihodke podjetja na posameznih trgih. Prva je predpostavka o ničelni rasti trga, saj je končna penetracija podjetja Unichem izračunana na podlagi podatkov o velikosti trga, ki v realnosti raste, v modelu pa ostaja fiksna. Ta predpostavka vpliva na podjetje pozitivno. Druga predpostavka pa je, da podjetje lahko prilagodi ceno svojih izdelkov za toliko, kot je splošna cenovna raven posamezne države višja od primeljive države, v našem primeru Madžarske. Ker podjetje Unichem dosega določene prihodke na madžarskem trgu ob določeni ceni, bi lahko na zahodnoevropskih trgih, kjer je splošna raven cen višja, lahko svojo ceno prilagodilo tej višji ravni. To pomeni, da se relativno cenovno pozicioniranje glede na konkurenco ne bi spremenilo, prihodki podjetja pa bi se vseeno povečali.

S tem je podjetje določilo potencialno privlačne (dobičkonosne) trge in jih rangiralo po privlačnosti. Ocenjeno je bilo tudi tveganje vstopa na posamezen trg in ustvarjen model, ki ocenjuje prihodke in stroške podjetja na posameznih trgih na podlagi predpostavk. Te predpostavke so bile tudi ocenjene in določena je bila njihova pomembnost ter možnost vpliva na končno dobičkonosnost posameznega trga. Tako sedaj podjetje ve, na katere trge naj vstopi in na katere naj vstopi najprej. Dokončen seznam trgov, na katere bo podjetje dejansko vstopilo, pa je odvisen od strateške odločitve managementa, koliko denarja je pripravljeno investirati v internacionalizacijo in kakšno strategijo vstopa bo izbralo. Ostaja torej vprašanje, kako naj vstopi na te trge. To vprašanje je sestavljeno iz dveh vprašanj: s kakšno obliko naj vstopi na posamezen trg in kakšno strategijo (program) trženja naj izvaja na tem trgu. Oboje namreč vpliva na dejanske stroške, ki jih bo podjetje imelo na teh trgih, in bo ob določenem maksimalnem znesku,

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

ki ga je podjetje pripravljeno investirati, neposredno vplivalo na to, na koliko trgov si podjetje lahko privošči vstopiti.

Podjetje Unichem se je do sedaj odločalo za dve vrsti internacionalizacije. Na strateških trgih je do sedaj vedno imelo za cilj odprtje lastnega podjetja, na ostalih trgih pa je delovalo tudi z drugimi, predvsem tistimi oblikami vstopa, ki zahtevajo manjšo investicijo in zavezanost.

Trgi Evropske Unije se gotovo klasificirajo kot strateški trgi. Vsaj tisti, ki bodo izbrani, bo strateška izbira podjetja gotovo odprtje lastnega podjetja. Razloga za to sta vsaj dva: prvi je, da so že s samim vstopom podjetja na tuji trg povezani precejšnji stroški za registracije izdelkov, ki nastanejo ne glede na način vstopa. Glede na to, da mora podjetje to plačati ne glede na način vstopa, so bolj primerni tisti načini vstopa, ki zagotavljajo dolgoročno prisotnost na trgu. Drugi razlog pa je ta, da trženje takšnega asortimana izdelkov, kot ga trži Unichem, zahteva precejšen nadzor nad tržnimi potmi. Oba razloga podpirata takšen način vstopa, kot je bil uporabljen na Poljskem, Madžarskem in je trenutno v uporabi ob vstopanju na češki trg, torej odpiranje lastnega podjetja. Zaradi precejšnjih stroškov, povezanih tudi s samo ustanovitvijo podjetja, je verjetno najboljša strategija vstop na majhno število najbolj perspektivnih trgov, vendar s čim širšim asortimanom izdelkov ne glede na to, koliko bodo stale registracije posameznih izdelkov. Finančno breme, ki za matično podjetje pomeni odprtje vsake nove podružnice, bi lahko bilo zmanjšano, če bi podružnice odpirali s partnerji. Ti so lahko lokalni, recimo lokalni podjetnik, ki vidi priložnost v zastopanju in distribuiranju in investira kapital v skupno podjetje (takšna možnost se obeta v Avstriji). Lahko pa so ti partnerji tudi druga slovenska podjetja s komplementarnim asortimanom. Lep primer je sodelovanje podjetij Jub in Mitol pri prodoru na določene trge. Pravo vprašanje je seveda, katero slovensko podjetje bi bilo komplementarno Unichemu in istočasno voljno sodelovati pri takem projektu. Lahkega odgovora na to vprašanje ni, vendar pa bi bilo takšno sodelovanje dosti lažje, če bi več slovenskih podjetij (z Unichemom vred) sodelovalo v interesnih združenjih ali grozdih.

Kljub temu so na voljo še druge možnosti. Izjemi pri tem, da izdelki zahtevajo registracije, ki so drage, sta v Unichemovem asortimanu dve: so tu samo določeni izdelki, ki jih Unichem zastopa za tuje proizvajalce, vendar pa je verjetno nemogoče, da bi Unichem pridobil zastopstva za evropske države. Druga izjema so izdelki, ki zahtevajo samo skladnost z evropskimi standardi, ne pa registracije. To so predvsem nekatera gnojila. Pri teh izdelkih pa so stroški vstopa na trg nižji, zato so mogoče tudi različne manj intenzivne oblike vstopa. Prodaja prek agentov ali pa neposredno tujim kupcem (trgovcem), prek izvoznih zastopnikov ali pa piggybacking so vse možne metode vstopa na tuje trge z nizko udeležbo matičnega podjetja. Podjetje Unichem te načine že uspešno prakticira na določenih trgih JV Evrope (s tem da tam na takšen način prodajajo celoten asortiman izdelkov, saj nimajo tako strogih pravnih predpisov). Podjetje bi lahko na izbrane strateške trge EU še vedno vstopilo z lastnimi podjetji, na druge trge, ki jih je analiza ocenila kot perspektivne, pa na nizko intenziven način. Dodatna prednost takšnega načina je tudi možnost povezave s trgovci, s katerimi bi se morda lahko dogovorili za pogodbeno produkcijo njihovih blagovnih znamk. Na ta način bi pridobili znanje o posameznih trgih, veliko povečanje proizvodnje, ki bi gotovo prinesla ekonomije obsega ter dobro povezanost z glavnimi kupci, ki bi jo lahko izkoristili pozneje za prodajo lastnih blagovnih znamk.

Seveda bi bolj formalna analiza zahtevala natančno oceno stroškov vstopa pri posameznih načinih. Vendar to zahteva natančno oceno stroškov registracij, ki pa je odvisna od tega, kakšno strategijo vstopa (širino asortimana) bo podjetje izbralo. Zato je opravljena strateška analiza različnih metod vstopa, čeprav ni kvantitativna, vseeno zadosten približek, da lahko naredim zaključek o primerni strategiji vstopa na zahodnoevropske trge.

Podjetje naj torej vstopi na strateško izbrane trge EU z lastnim podjetjem. Kateri so ti trgi, je določila že analiza ocenjenih prihodnjih denarnih tokov, vrstni red privlačnosti pa je Velika Britanija, Francija, Nemčija, Italija, Nizozemska in Avstrija in tako naprej. Na katerem od teh trgov bo podjetje najprej ustanovilo podružnico, je odvisno od denarja, ki ga je matično podjetje pripravljeno (ali pa sposobno) nameniti internacionalizaciji. Na tistih trgih, na katerih ne more takoj odpreti lastnega podjetja, pa naj poskuša s prodajo izdelkov, ki ne zahtevajo registracije, prek agentov, z direktno prodajo ali na druge, manj intenzivne načine. Cilj tega je v spoznavanju trga in izkoriščanju profitnih možnosti kljub pomanjkanju kapitala za izbrani način vstopa, to je z odprtjem lastnega podjetja. Ko ima podjetje na voljo zadosti kapitala in drugih sredstev (predvsem ljudi), pa naj spremeni udeležbo na teh trgih v bolj intenzivno. Poleg tega naj podjetje poskusi izkoristiti svoje proizvodne prednosti pri internacionalizaciji tudi s produkcijo trgovskih blagovnih znamk, če je to le mogoče. Seveda pa obstajajo v Evropski uniji tudi trgi, na katere naj se podjetje ne širi, saj niso zadosti obetavni oziroma obetajo samo izgubo. To so predvsem trgi Irske, Grčije, Portugalske in Turčije.

Podjetje Unichem se je na dosedanje tuje trge širilo predvsem s standardiziranim programom trženja. Ta strategija se je izkazala za dokaj uspešno in naj jo nadaljuje še naprej. Dejstvo pa je, da zaenkrat velikih prilagoditev niti ne more izvajati, saj je premajhno, da bi lahko preneslo stroške, povezane s tem. Poleg tega se zdi, da v Evropi obstaja določen vseevropski segment porabnikov-vrtičkarjev, ki ima zelo podobne navade in nakupne navade po različnih državah. Standardiziran program trženja je torej najbolj primeren, vendar pa bi to pomenilo tudi razširitev najbolj značilnega dela tega programa; kluba Gaia, na druge države. Kljub temu da so s tem povezani veliki stroški, je to ena osnovnih konkurenčnih prednosti podjetja pred tekmeci in je zato nujna njena razširitev na tuje trge. Organizacija matičnega podjetja je trenutno že prilagojena lastnim podjetjem v tujini, bo pa z naraščanjem števila le-teh verjetno zahtevala posebno enoto za koordinacijo med njimi in matičnim podjetjem. Tako program trženja kot organizacija trženja sta v podjetju že določena in zato v bistvu niti nista predmet analize. Uvrščata se v skupino strateških omejitev pri internacionalizaciji, vendar pa sta definirani tako, da dejansko niti ne vplivata na internacionalizacijo v tem trenutku. S širjenjem internacionalizacije se bo podjetje verjetno moralo še enkrat posvetiti tudi tem vprašanjem.

3.3.3 Zaključek strateške marketinške analize Unichema

Osnovna generična strategija za Unichem je precej jasna. To je strategija stroškovnega osredotočenja: podjetje mora biti sposobno izdelati in tržiti svoje izdelke cenejše kot drugi in to na nišnem trgu. Trg, na katerem se Unichem nahaja sedaj, je že sam po sebi niša, vendar je

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

vprašanje, če ni vseeno preširok oziroma preveč segmentiran, da bi ga lahko Unichem pokrival celega. Podjetje ima namreč trenutno s 140 različnimi izdelki zelo širok asortiman in dobro vprašanje je, ali so ekonomije povezanih proizvodov zares tako pomembne, da opravičujejo takšen asortiman. Kljub temu da so vsi izdelki lahko rentabilni bi po mojem mnenju lahko dosegli bolj učinkovito proizvodnjo večje ekonomije obsega, ki bi pomenile prihranek glede na trenutno stanje.

Podjetje Unichem je v evropskem merilu tudi na tem trgu majhno podjetje. Vendar to prinaša tudi prednosti: podjetje bi moralo biti (in tudi zares je) zaradi tega bolj fleksibilno, kot so recimo multinacionalna podjetja in bi se zato moralo specializirati v tisti segment trga, ki bo v prihodnosti prinašal največje dobičke, istočasno pa zahteval največjo fleksibilnost podjetja. Pri tem se mora seveda ozirati na konkurenco in se z njimi ne sme spustiti v direkten boj, saj je (evropska) konkurenca zanj prevelika in bi ga uničila, če bi jih motil. Zato se mora strateško pozicionirati tako, da bo sprejemljiv za konkurenco. Kljub temu ima podjetje Unichem verjetno samo še dobrih pet let samostojnega življenja pred seboj. Potem bo prevzeto s strani konkurence, če bo uspešno, propadlo ali pa nepomembno (bo ostal lokalni proizvajalec), če ne bo uspešno.

Glavni izziv v tem obdobju je iz majhnega družinskega podjetja narediti tržno in kapitalistično usmerjeno ter strateško delujoče podjetje. Ključne naloge za podjetje so temeljita marketinška analiza (tako na evropskem kot na lokalnih trgih) s prepoznavo segmentov trga in potrošnikovih preferenc. Unichem se mora pozicionirati na tistem segmentu trga, ki bo v prihodnosti najbolj perspektiven, zato ga mora najprej odkriti. To pa lahko naredi samo prek ugotavljanja, kaj si kupci želijo in kaj si bodo želeli v prihodnosti. Poleg tega mora ugotoviti tudi, kaj o prihodnosti mislijo konkurenti in kam se bodo pozicionirali oni.

Vendar marketinška analiza ni dovolj, je kvečjemu potrebni, ne pa zadostni pogoj. Potem ko bo podjetje videlo svojo pozicijo v prihodnosti, si mora zagotoviti nadzor nad osnovnimi kemikalijami. Te so namreč strateškega pomena in mora podjetje razviti kontrolo nad njimi oziroma prednostni dostop do njih. S tem si bodo zagotovili stroškovno prednost pred konkurenco, ki pa jo morajo potem znati tudi izkoristiti z učinkovito proizvodnjo – podjetje mora doseči proizvodno odličnost. Za doseg tega in drugih strateških ciljev, kot so razvijanje ostalih strateških prednosti podjetja in doseganje prave pozicije na trgu z lastnimi blagovnimi znamkami in izdelki, je dovoljena tudi vključitev v večje distribucijske sisteme oziroma proizvodnja zanje.

Vendar pa so to osnovni pogoji za samo strateško preživetje podjetja. Za prodor na evropske trge so ključni še drugi faktorji. Obvladovanje pravnih predpisov oziroma razrešitev nejasnosti z registracijami izdelkov na evropski ravni ter na nacionalnih ravneh ter pozicioniranje podjetja v skladu s temi omejitvami je ključnega pomena za prodor na evropske trge ter bo ključnega pomena tudi na domačem trgu. Za uspešno internacionalizacijo pa je potreben še kapital, ki ga podjetje nima. Z vstopom v EU se mu odpirajo poti do evropskih skladov, namenjenih malim in srednje velikim podjetjem, poleg denarja pa prinesejo podjetju še znanje. Zelo podobno je z raznimi skladi tveganega kapitala²⁴. Oboji poleg kapitala prinesejo 'kapitalistični' (predvsem pa

²⁴ Na primer sklad tveganega kapitala Horizonte, ki se je specializiral tudi v strateško svetovanje in nadzor.

ANALIZA PODJETJA UNICHEM

učinkovit) nadzor nad podjetjem, večinsko lastništvo in upravljanje pa pustijo v rokah podjetnika. Za spremembo Unichema iz lokalnega v evropsko podjetje bo dokapitalizacija na tak ali drugačen način nujno potrebna, zato je tak način morda še najboljši. Dolgoročno pa je cilj gotovo iz podjetja narediti delniško družbo. Tretji in morda najpomembnejši dejavnik, ki bo vplival na spremembo Unichema, so ljudje in v njih vezano znanje. Prek učinkovitega sistema vodenja podjetja mora biti podjetje sposobno spodbujati in vezati (zadržati) pogonski team podjetja. Zanje je potrebno planirati njihove potrebe in motivatorje za obstanek že sedaj, kljub temu da bodo ključnega pomena morda šele v prihodnosti²⁵.

To pa je strateško ozadje internacionalizacije podjetja Unichem. Internacionalizacija je verjetno edina prava strateška izbira za majhno ali srednje veliko slovensko podjetje, ki si želi rasti, saj je za druge strategije Slovenija premajhna. Vendar internacionalizacija pomeni tudi spremembo samega podjetja, kot sem jo poskušal opisati. Te spremembe pa so nujne zaradi samega podjetja in njegovega dolgoročnega preživetja, ne samo zaradi pridobivanja prodajnih prihodkov na novih trgih.

²⁵ Pri razmisleku za zaključek strateške marketinške analize sta mi s svojimi mnenji precej pomagala tudi g. Gričar in g. Alyf s sklada EUPER.

SKLEP

SKLEP

Magistrsko delo je po mojem mnenju ustvarilo pregled internacionalizacije na več nivojih. Najprej sem se analiziral teorije internacionalizacije, potem sem se posvetil strateškemu in trženjskemu pogledu na internacionalizacijo v podjetju. Posebno poglavje je bilo namenjeno empiričnim raziskavam dosedanje internacionalizacije slovenskih podjetij, ki mu sledi primerjalna analiza strategij internacionalizacije v izbranih podjetjih kemijske industrije. S tem je magistrsko delo povečalo znanje na področju internacionalizacije, ki je bilo na koncu še povsem praktično uporabljeno za definiranje strategije internacionalizacije podjetja Unichem d. o. o. Glavne ugotovitve so, da so pri internacionalizaciji podjetij zelo pomembni dejavniki, kot so mednarodna miselnost, želja po učenju ter pripravljenost na tveganje. Na podlagi primerjalne analize se zdi, da slovenskim podjetjem še primanjkuje teh treh prvin, da bi se lahko vključila v internacionalizacijo na najvišji, soodvisni ravni. Podjetja namreč zaenkrat najbolj cenijo neodvisnost, kar pa jih ovira pri njihovem prodoru na trge Evropske unije. Dodatna ovira je v manjši meri tudi nezadostno podporno okolje, ki je v primerjavi z zahodno- in tudi nekaterimi vzhodnoevropskimi državami manj usmerjeno v podpiranje internacionalizacije. Premalo pozornosti posvečene industrijski politiki (katere del je podpora podjetjem pri internacionalizaciji) ter neusklajenost interesnih skupin na tem področju pomeni, da so podjetja prepuščena sama sebi tudi pri aktivnostih, kjer bi jim država lahko pomagala. Lep primer je zbiranje informacij in baze podatkov, poleg tega tudi denarna sredstva, razdeljena na razpisih za podporo internacionalizacije, vsako leto ne zadostijo povpraševanju. Posledica tega je, da so podjetja strateško usmerjena na trge srednje, vzhodne in jugovzhodne Evrope, saj so ti zanje najmanj tvegani. Trgi Evropske unije pa so zanje oreh, v katerega nočejo ugrizniti. S tem je potrjena glavna hipoteza moje naloge. To pa se bo po mojem mnenju spremenilo s formalnim vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Podjetja bodo prisiljena soočiti se s povečano prisotnostjo konkurence, tako na domačem trgu kot na trgih, na katere so se širila do sedaj. In ko bo ta konkurenca enaka, ali pa vsaj primerljiva s konkurenco, s katero bi se soočali na zahodnoevropskih trgih, se bodo razširili še tja, saj so ti trgi dosti bolj privlačni. Pri tem bodo imela mala in srednje velika podjetja določene prednosti, predvsem dinamični pristop in možnost specializacije v tržne niše, medtem ko bo njihova glavna pomanjkljivost pomanjkanje ekonomij obsega, ki jih bodo imeli njihovi večji evropski konkurenti. Vendar pa raziskave kažejo, da so mala in srednje velika podjetja v Sloveniji bolj izvozno usmerjena kot v drugih državah, tako da bi zanje izziv širitve na trge Evropske unije moral predstavljati manjšo težavo kot za večja slovenska podjetja.

Drugi cilj mojega magistrskega dela pa je bil prikaz metodologije, kako se lotiti internacionalizacije na te trge. Zato sem definiral model procesa internacionalizacije, ki upošteva strateške in marketinške faktorje in odločitve ter je dinamičen in skladen s teorijami postopne internacionalizacije in z modelom tristopenjske internacionalizacije slovenskih podjetij. To metodologijo in ta model sem potem uporabil na primeru podjetja Unichem d. o. o., kjer sem najprej definiral strategijo podjetja, nato pa še strategijo internacionalizacije tega podjetja na trge Evropske unije. Posebej pomemben je tu marketinški del strategije, ki pove, na katere trge vstopiti, kako vstopiti na izbrane trge, kakšno strategijo trženja izbrati in kako organizirati matično podjetje, da bo uspešno upravljalo s tujimi trgi. Naloga managementa pa je, da definira resurse, ki so na voljo za ta cilj, in izvajati strategijo internacionalizacije. S tem primerom uporabe predstavljene metodologije sem poskušal postaviti tudi zgled za podjetja, ki se bodo lotila istega procesa. Upam, da mi je to uspelo in da bo moja magistrska naloga koristila tudi drugim podjetjem.

LITERATURA

LITERATURA

1. Alenka Trtnik: Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – magistrsko delo, 1999, 113 str.
2. Aleš Pustovrh: Usmeritve in strategija rasti podjetja Unichem. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – diplomsko delo, 2001, 46 str.
3. Aljoša Bučak-Gasser: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – diplomsko delo, 2000, 49 str.
4. Bradley Frank: International marketing strategy. Hertfordshire: Prentice Hall, 1991, 554 str.
5. Buckley Peter J., Ghuary Pervez: The internacionalization of the Firm. London: The Dryden Press, 1994, 371 str.
6. Carl A. Nelson: Managing globally. New York: Irwin professional publishing, 1994, 283 str.
7. Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal: Transnational management. Singapore: McGraw-Hill international editions, 2000, 880 str.
8. Colin Coulson-Thomas: Creating the global company: Successful Internationalization. Cambridge: McGraw-Hill, 1992, 395 str.
9. Česen Tina, Jaklič Marko: Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. Naše gospodarstvo – revija za aktualna gospodarska vprašanja, Maribor, 42 (1996), 1-2, str. 111-125
10. David Besanko, David Dranove, Mark Shanley: Economics of Strategy. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000, 644 str.
11. Dr. Maja Makovec Brenčič, Sonja Šlander: Zunanjetrgovinska politika Slovenije – Analitične podlage. Internacionalizacija poslovanja slovenskih podjetij. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2002, 35 str.
12. Gorazd Križaj: Strateški načrt internacionalizacije podjetja Iskraemeco d.d. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – diplomsko delo VPŠ, 2000, str. 46
13. Grant Thornton: Going global: Strategies and techniques for new multinationals. New York: Business International Corporation, 1992, 154 str.
14. Grit Ackermann ... (et al.), uredil Janez Prašnikar: Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance, 2002, str. 437
15. Hočevar, Jaklič: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999, 175 str.
16. Hollensen Svend: Global Marketing. Hertfordshire: Prentice Hall Europe. 1998, 604 str.
17. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995, 514 str.
18. Jaklič Marko, Anja Cotič Svetina: Ocena mikroekonomskih učinkov ob vstopu v EU. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, 34 str.
19. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999a, 353 str.
20. John D. Daniels, Lee H. Radebaugh: International Business. Reading: Addison-Wesley, 1995, 788 str.
21. M. Porter: the Competitive Advantages of Nations. New York: The Free Press, 1990, 896 str.

LITERATURA

22. Marko Jaklič, Hans B. Thorelli: Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo. Delovni zvezek Ekonomske fakultete, 23, 1996, 19 str.
23. Marko Jaklič: Internationalisation strategies, Networking and Functional Discretion, Competition & Change. The Journal of Global Business and Political Economy, Vol. 3, Iss. 4, 1998, str. 359-385
24. Martina Skrt: Evropska unija in izvozni marketing slovenskih podjetij - diplomsko delo. FDV, 1999, 84 str.
25. Matjaž Meglič: Internacionalizacija in industrijska okrožja tretje Italije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – diplomsko delo, 2000, 45 str.
26. Michael R. Czinkota, Ilkka A. Ronkainen: International marketing. Orlando: The Dryden Press, 1993, 906 str.
27. Miroslav Glas, Aleš Vahčič, Boštjan Antončič, Robert D. Hisrich: The Internationalization of SMEs in Transition Economies: Evidence from Slovenia. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – delovni zvezek št. 94, 2001, 20 strani
28. Miroslav Glas, Robert D. Hisrich, Aleš Vahčič, Boštjan Antončič: Internacionalizacija malih in srednjih podjetij v gospodarstvih na prehodu: dejstva v Sloveniji. Delovni zvezek Ekonomske fakultete, 94, 2000, 25 str.
29. Mitja Ruzzier: Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – magistrsko delo, 2002, 87 str.
30. Nataša Logar: Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta - diplomsko delo, 1999, 72 str.
31. O. Walker, H. Boyd, J-C. Larreche: Marketing Strategy: Planning and implementation. Singapore: McGraw-Hill international editions, 1999, 392 str.
32. Paul Fifield, Keith Lewis: International Marketing Strategy. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997, 242 str.
33. Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong: Principles of marketing. Hertfordshire: Prentice Hall Europe, 1996, 956 str.
34. Poglajen Andrej: The strategy for internationalization of entrepreneurial training organization. Ljubljana: Faculty of Economics and International center for promotion of enterprises-master's degree thesis, 2000, 100 str.
35. Prašnikar, Debeljak: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998, 435 str.
36. Primož Bešter ... (et al.), uredil Janez Prašnikar: Internacionalizacija slovenskega podjetja. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 428
37. Primož Bešter: Internacionalizacija podjetja Kolektor s postavitvijo proizvodne lokacije na severnoameriškem trgu. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – magistrsko delo, 2000, 110 str.
38. R. Freeman: Strategic management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984, 276 str.
39. Richard Chang, Keith Kelly: Improving through benchmarking. London: Kogan Page Ltd., 1995, 100 str.
40. Stanley Paliwoda: International marketing. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1993, 706 str.
41. Stephen Young, James Hamill, Colin Wheeler, J. Richard Davies, International market entry and development. Hemel –Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1989, 286 str.

LITERATURA

42. Tina Kajtner: Klubi kupcev kot način tržnega komuniciranja ali zametek marketinških odnosov? Ljubljana: Fakulteta za družbene vede - diplomsko delo, 1999, 77 str.
43. Winifred Ruigrok, Rob van Tulder: The logic of international restructuring. London: Routeledge, 1995, 331 str.
44. Žiga Debeljak, Janez Prašnikar, Aleš Ahčan: Benchmarking kot orodje strateškega managementa. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – interno gradivo, 2002, 23 str.

VIRI

VIRI

1. The European Observatory fo SMEs. First Annual Report. B.k.: European Observatory for SME Research, 1993, 437 str.
2. Almor Tamar: Why firms choose different operation modes when competing internationally. Paper
3. Eurostat: Statistics in focus: The range of agricoulture holdings and fruit and vegatable production, 3/2001
4. Eurostat: Panorama of the EU: The life of women and men in Europe, a statistcal portrait; data 1980-2000; 2002, 197 str.
5. Eurostat yearbook 2002
6. Interni viri podjetja Unichem
7. <http://www.gvin.com>
8. <http://www.euromonitor.com>
9. <http://www.scotts.com>
10. SalomonSmithBarney: Investment report for the Scotts company, dostopno na <http://www.smithbarney.com/>
11. SalomonSmithBarney: Prospects for the Scotts company, dostopno na <http://www.smithbarney.com/>

PRILOGE

PRILOGE

<i>Priloga 1: Ocenjena dinamika posameznih trgov v letu 2001</i>	<u>2</u>
<i>Priloga 2: Vprašalnik za primerjalno analizo strategij internacionalizacije izbranih podjetij</i>	<u>3</u>
<i>Priloga 3: Scenariji rezultatov vstopa na obravnavane trge ob spreminjanju velikosti fiksnih stroškov</i>	<u>5</u>
<i>Priloga 4: Analiza občutljivosti neto sedanje vrednosti prihodnjih denarnih tokov na avstrijskem trgu v odvisnosti od izbranih spremenljivk</i>	<u>6</u>
<i>Priloga 5: Ocene prihodkov podjetja Unichem na evropskih trgih in uprobljene predpostavke</i>	<u>7</u>
<i>Priloga 6: Ocene stroškov podjetja Unichem na evropskih trgih in uprobljene predpostavke</i>	<u>9</u>

PRILOGE

Priloga 1: Ocenjena dinamika posameznih trgov v letu 2001

V mio €	Stopnja rasti glede na leto 2000	Povečanje glede na leto 1996	Povp. Stop. Rasti
Zahodna Evropa	4.9%	23%	3,57%
Avstrija	6.3%	40%	5,80%
Belgija	1.1%	23%	3,57%
Danska	2.2%	59%	8,06%
Finska	2.3%	4%	0,68%
Francija	2.2%	12%	1,91%
Nemčija	7.6%	18%	2,77%
Grčija	5.0%	27%	4,06%
Irska	6.9%	66%	8,83%
Italija	2.3%	9%	1,44%
Nizozemska	1.8%	24%	3,71%
Norveška	1.8%	29%	4,36%
Portugalska	6.0%	31%	4,64%
Španija	0.2%	-2%	-0,33%
Švedska	-4.0%	31%	4,60%
Švica	10.0%	16%	2,53%
Turčija	-34.4%	0%	0,00%
Velika Britanija	4.3%	80%	10,30%
Bolgarija	12.4%	81%	10,37%
Češka	21.0%	527%	35,80%
Madžarska	25.0%	108%	12,97%
Poljska	22.0%	142%	15,90%
Romunija	-51.5%	-54%	-17,79%
Rusija	37.0%	201%	20,15%
Slovaška	0.7%	27%	4,11%
Ukrajina	9.4%	6%	0,96%
Vzhodna Evropa	20.7%	142%	15,85%

Vir: www.euromonitor.com

PRILOGE

Priloga 2: Vprašalnik za primerjalno analizo strategij internacionalizacije izbranih podjetij

OSNOVNA VPRAŠANJA O TRENUTNEM STANJU INTERNACIONALIZIRANOSTI PODJETJA:

1. Na katerih tujih trgih je prisotno vaše podjetje?
2. Kolikšen obseg prodaje ustvarite izven Slovenije? Koliko po posameznih tujih trgih?
3. Na kakšen način je vaše podjetje vstopilo na te trge? Ali je podjetje po vstopu spremenilo obliko delovanja na izbranem trgu (poglobilo ali zmanjšalo udeležbo na trgu)?

PLANI ZA PRIHODNOST:

1. Ali ima podjetje za cilj vstopiti na nove tuje trge? Katere in kako?
2. Ali ima podjetje izdelano strategijo prihodnje internacionalizacije?
3. Vzroki in motivi za širitev poslovanja podjetja na nove trge?
4. Ali podjetje namerava na tuje širiti tudi druge poslovne funkcije, kot so proizvodnja ali razvoj? Katere poslovne funkcije pa namerava obdržati doma in zakaj?
5. Ali podjetje na tujih trgih vrši tudi nabavo? Ali mislite, da internacionalizacija nabave vpliva na povečevanje konkurenčnih prednosti podjetja?

OPREDELITEV STRATEGIJE INTERNACIONALIZACIJE:

1. Na podlagi katerih kriterijev se vaše podjetje odloča za izbiro trga in za določitev načina vstopa na tuji trg?
2. Kakšni so strateški cilji podjetja? Kakšni so strateški cilji pri vstopu na posamezni trg in kakšni viri so na voljo za posamezni tuji trg za vstop?
3. Ali na tujih trgih vaše podjetje nastopa z lastno blagovno znamko?
4. Ali vaše podjetje na teh trgih ponuja identičen asortiman izdelkov kot na domačem?
5. Kako se na teh trgih podjetje cenovno pozicionira? Ali so kupci na teh trgih bolj cenovno občutljivi kot na domačem? Ali so marže na teh trgih primerljive s slovenskimi?
6. Ali podjetje vlaga v trženje na posameznih tujih trgih? Kolikšen delež prihodkov na posameznem tujem trgu je namenjen trženju?
7. Na kakšen način podjetje privabi ljudi za delo na tujih trgih? Ali uporabljate lokalni ali slovenski management?
8. Kako podjetje financira internacionalizacijo?
9. Kakšne so konkurenčne prednosti vašega podjetja na tujih trgih?
10. Kako vaše podjetje gleda na možnost strateških povezav na tujih trgih? Kako pa na možnost strateških povezav matičnega podjetja zaradi pridobitve dostopa na nove tuje trge?
11. Ali podjetje izkorišča druge možnosti povezav, tako s tekmeči kot s podobnimi podjetji, recimo prek neformalnih zvez, združenj (evropskih in slovenskih) ali znotraj grozdov? Kako podjetje gleda na možnosti takšne, kooperativne internacionalizacije?
12. Kateri so glavni dejavniki, ki zavirajo hitrejšo internacionalizacijo?
13. Ali podjetje prilagaja svojo strategijo internacionalizaciji?
14. Kako bo bližnji formalni vstop v EU vplival na strategijo internacionalizacije? Ali jo bo podjetje spremenilo?
15. Kako podjetje dolgoročno gleda na trge Evropske unije? Ali ima za strateški cilj postati evropski proizvajalec?

PRILOGE

Kakšne so prednosti podjetja pred evropsko konkurenco na evropskih trgih? Kakšne pa so slabosti?

PRILOGE

Priloga 3: Scenariji rezultatov vstopa na obravnavane trge ob spreminjanju velikosti fiksnih stroškov

Scenarij 2: Fiksni stroški v višini 200 000 €		
v €	NPV	Verjetnost izgube
Velika Britanija	8.305.490	0,21%
Francija	5.529.008	0,23%
Nemčija	3.359.417	0,27%
Italija	1.214.793	0,93%
Nizozemska	1.033.247	0,93%
Avstrija	837.727	0,96%
Danska	603.438	1,36%
Švica	446.100	2,43%
Švedska	201.023	9,89%
Belgija	100.820	21,50%
Norveška	91.201	23,96%
Španija	83.393	26,67%
Finska	33.880	38,22%
Irska	-130.021	100,00%
Grčija	-133.218	100,00%
Portugalska	-150.977	100,00%
Turčija	-168.986	100,00%

*Z rdečo barvo so označene države, na katere vstop ne bi bil rentabilen.

Scenarij 3: Fiksni stroški v višini 300 000 €		
v €	NPV	Verjetnost izgube
Velika Britanija	8.220.218	0,00%
Francija	5.443.735	0,00%
Nemčija	3.274.145	0,14%
Italija	1.129.521	1,03%
Nizozemska	947.975	1,40%
Avstrija	752.454	2,74%
Danska	518.166	4,50%
Švica	360.828	7,34%
Švedska	115.750	23,12%
Belgija	15.548	46,19%
Norveška	5.929	48,86%
Španija	-1.879	52,72%
Finska	-51.393	71,72%
Irska	-215.294	100,00%
Grčija	-218.490	100,00%
Portugalska	-236.249	100,00%
Turčija	-254.258	100,00%

*Z rdečo barvo so označene države, na katere vstop ne bi bil rentabilen, z oranžno pa tisti, ki sta zelo tvegani.

Vir: lastni izračuni

PRILOGE

Priloga 4: Analiza občutljivosti neto sedanje vrednosti prihodnjih denarnih tokov na avstrijskem trgu v odvisnosti od izbranih spremenljivk

Analiza občutljivosti			
Rang	Spremenljivka	Regr	Corr
1	Končna penetracija	0,890	0,893
2	Diskontna stopnja	-0,410	-0,383
3	Stroski dela	-0,114	-0,059
4	Materialni stroški	-0,091	-0,091
5	Stroski prevozov	-0,031	-0,043
6	Drugi stroški	-0,017	-0,013

Vir: lastni izračuni

PRILOGE

Priloga 5: Ocene prihodkov podjetja Unichem na evropskih trgih in uprobljene predpostavke

Prodaja

Ocenjena velikost trga je najmanjša ocenjena velikost na podlagi podatkov o potrošnih izdatkih za vrt ter prodaji v trgovinah DIY. Predpostavlja se, da bo ta velikost v naslednjih 5 letih ostala fiksna.

Končna penetracija 0,05%

Prodaja

v €	Ocenjena velikost trg:	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Avstrija	1.764.000.000	176.400	352.800	529.200	705.600	882.000
Belgija	892.000.000	89.200	178.400	267.600	356.800	446.000
Danska	1.521.000.000	152.100	304.200	456.300	608.400	760.500
Finska	613.000.000	61.300	122.600	183.900	245.200	306.500
Francija	9.537.000.000	953.700	1.907.400	2.861.100	3.814.800	4.768.500
Nemčija	9.475.000.000	947.500	1.895.000	2.842.500	3.790.000	4.737.500
Grčija	236.000.000	23.600	47.200	70.800	94.400	118.000
Irska	327.000.000	32.700	65.400	98.100	130.800	163.500
Italija	5.283.000.000	528.300	1.056.600	1.584.900	2.113.200	2.641.500
Nizozemska	2.651.000.000	265.100	530.200	795.300	1.060.400	1.325.500
Norveška	780.000.000	78.000	156.000	234.000	312.000	390.000
Portugalska	111.000.000	11.100	22.200	33.300	44.400	55.500
Španija	1.173.000.000	117.300	234.600	351.900	469.200	586.500
Švedska	1.211.000.000	121.100	242.200	363.300	484.400	605.500
Švica	1.060.000.000	106.000	212.000	318.000	424.000	530.000
Turčija	147.000.000	14.700	29.400	44.100	58.800	73.500
Velika Britanija	14.459.000.000	1.445.900	2.891.800	4.337.700	5.783.600	7.229.500

Vir: lastni izračuni

Pribitek na ceno	Razlike v cenovni ravni	Faktor
Avstrija	1,14	1,94
Belgija	0,95	1,62
Danska	1,13	1,92
Finska	1,03	1,75
Francija	1,17	1,99
Nemčija	0,98	1,67
Grčija	0,79	1,34
Irska	0,94	1,60
Italija	0,88	1,50
Nizozemska	1,06	1,80
Norveška	1,08	1,84
Portugalska	0,82	1,39
Španija	0,85	1,45
Švedska	1,00	1,70
Švica	1,17	1,99
Turčija	1,00	1,00
Velika Britanija	1,20	2,04
Madžarska	0,47	0,79
Poljska	0,41	0,69
Slovenija	0,59	1,00

Vir: Eurostat

PRILOGE

Prodaja po popravljenih cenah	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Avstrija	342.000	684.000	1.026.000	1.368.000	1.710.000
Belgija	144.116	288.231	432.347	576.463	720.578
Danska	292.301	584.602	876.903	1.169.204	1.461.505
Finska	107.379	214.759	322.138	429.517	536.896
Francija	1.897.668	3.795.337	5.693.005	7.590.673	9.488.342
Nemčija	1.579.167	3.158.333	4.737.500	6.316.667	7.895.833
Grčija	31.707	63.415	95.122	126.830	158.537
Irska	52.276	104.551	156.827	209.102	261.378
Italija	790.653	1.581.306	2.371.959	3.162.612	3.953.265
Nizozemska	477.901	955.803	1.433.704	1.911.605	2.389.507
Norveška	143.265	286.531	429.796	573.061	716.327
Portugalska	15.480	30.959	46.439	61.918	77.398
Španija	169.566	339.133	508.699	678.265	847.832
Švedska	205.952	411.905	617.857	823.810	1.029.762
Švica	210.918	421.837	632.755	843.673	1.054.592
Turčija	14.700	29.400	44.100	58.800	73.500
Velika Britanija	2.950.816	5.901.633	8.852.449	11.803.265	14.754.082

Vir: lastni izračuni

PRILOGE

Priloga 6: Ocene stroškov podjetja Unichem na evropskih trgih in uprobljene predpostavke

Materialni stroški	60%
Stroski prevozov	5%
Stroski dela	19%
Drugi stroški	10%

Skupni operativni stroški

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Avstrija	204.410	408.819	613.229	817.638	1.022.048
Belgija	107.085	214.170	321.254	428.339	535.424
Danska	186.682	373.364	560.046	746.728	933.410
Finska	79.483	158.966	238.450	317.933	397.416
Francija	1.119.898	2.239.796	3.359.694	4.479.592	5.599.490
Nemčija	1.097.462	2.194.924	3.292.386	4.389.848	5.487.310
Grčija	26.614	53.228	79.841	106.455	133.069
Irska	46.746	93.491	140.237	186.983	233.728
Italija	601.607	1.203.215	1.804.822	2.406.430	3.008.037
Nizozemska	313.630	627.260	940.890	1.254.519	1.568.149
Norveška	107.547	215.094	322.641	430.188	537.735
Portugalska	12.809	25.619	38.428	51.237	64.047
Španija	134.914	269.827	404.741	539.654	674.568
Švedska	155.248	310.495	465.743	620.991	776.238
Švica	126.770	253.540	380.310	507.080	633.850
Turčija	14.487	28.975	43.462	57.949	72.437
Velika Britanija	1.794.163	3.588.325	5.382.488	7.176.650	8.970.813

Materialni stroški

Avstrija	105.840	211.680	317.520	423.360	529.200
Belgija	53.520	107.040	160.560	214.080	267.600
Danska	91.260	182.520	273.780	365.040	456.300
Finska	36.780	73.560	110.340	147.120	183.900
Francija	572.220	1.144.440	1.716.660	2.288.880	2.861.100
Nemčija	568.500	1.137.000	1.705.500	2.274.000	2.842.500
Grčija	14.160	28.320	42.480	56.640	70.800
Irska	19.620	39.240	58.860	78.480	98.100
Italija	316.980	633.960	950.940	1.267.920	1.584.900
Nizozemska	159.060	318.120	477.180	636.240	795.300
Norveška	46.800	93.600	140.400	187.200	234.000
Portugalska	6.660	13.320	19.980	26.640	33.300
Španija	70.380	140.760	211.140	281.520	351.900
Švedska	72.660	145.320	217.980	290.640	363.300
Švica	63.600	127.200	190.800	254.400	318.000
Turčija	8.820	17.640	26.460	35.280	44.100
Velika Britanija	867.540	1.735.080	2.602.620	3.470.160	4.337.700

Stroski prevozov

	€	Faktor	Delež stroškov
Avstrija	9.450	1,07	5,4%
Belgija	7.964	1,79	8,9%
Danska	16.296	2,14	10,7%
Finska	13.574	4,43	22,1%
Francija	98.776	2,07	10,4%
Nemčija	74.446	1,57	7,9%
Grčija	4.214	3,57	17,9%
Irska	8.642	5,29	26,4%
Italija	41.509	1,57	7,9%
Nizozemska	24.616	1,86	9,3%
Norveška	17.829	4,57	22,9%
Portugalska	2.141	3,86	19,3%
Španija	17.595	3,00	15,0%
Švedska	25.950	4,29	21,4%
Švica	6.436	1,21	6,1%
Turčija	2.835	3,86	19,3%
Velika Britanija	258.196	3,57	17,9%

PRILOGE

Stroški dela						€	Faktor	Delež stroškov
Avstrija	71.480	142.959	214.439	285.918	357.398	27000	213%	41%
Belgija	36.681	73.361	110.042	146.722	183.403	27400	216%	41%
Danska	63.916	127.831	191.747	255.663	319.578	28000	221%	42%
Finska	23.000	45.999	68.999	91.998	114.998	25000	197%	38%
Francija	353.532	707.064	1.060.596	1.414.128	1.767.660	24700	195%	37%
Nemčija	359.766	719.531	1.079.297	1.439.062	1.798.828	25300	200%	38%
Grčija	5.879	11.759	17.638	23.518	29.397	16600	131%	25%
Irska	15.214	30.427	45.641	60.854	76.068	31000	245%	47%
Italija	190.288	380.576	570.864	761.153	951.441	24000	190%	36%
Nizozemska	103.443	206.887	310.330	413.774	517.217	26000	205%	39%
Norveška	35.118	70.237	105.355	140.474	175.592	30000	237%	45%
Portugalska	2.899	5.797	8.696	11.595	14.493	17400	137%	26%
Španija	35.209	70.417	105.626	140.834	176.043	20000	158%	30%
Švedska	44.528	89.055	133.583	178.111	222.638	24500	194%	37%
Švica	46.134	92.269	138.403	184.537	230.671	29000	229%	44%
Turčija	1.362	2.725	4.087	5.449	6.812	6175	49%	9%
Velika Britanija	523.836	1.047.672	1.571.508	2.095.344	2.619.180	24140	191%	36%

Drugi stroški					
Avstrija	17.640	35.280	52.920	70.560	88.200
Belgija	8.920	17.840	26.760	35.680	44.600
Danska	15.210	30.420	45.630	60.840	76.050
Finska	6.130	12.260	18.390	24.520	30.650
Francija	95.370	190.740	286.110	381.480	476.850
Nemčija	94.750	189.500	284.250	379.000	473.750
Grčija	2.360	4.720	7.080	9.440	11.800
Irska	3.270	6.540	9.810	13.080	16.350
Italija	52.830	105.660	158.490	211.320	264.150
Nizozemska	26.510	53.020	79.530	106.040	132.550
Norveška	7.800	15.600	23.400	31.200	39.000
Portugalska	1.110	2.220	3.330	4.440	5.550
Španija	11.730	23.460	35.190	46.920	58.650
Švedska	12.110	24.220	36.330	48.440	60.550
Švica	10.600	21.200	31.800	42.400	53.000
Turčija	1.470	2.940	4.410	5.880	7.350
Velika Britanija	144.590	289.180	433.770	578.360	722.950

Vir: lastni izračuni