

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**STRATEGIJA RASTI Z BLAGOVNO ZNAMKO: PRIMER
MLADEGA PODJETJA**

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Nina Virant, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Strategija rasti z blagovno znamko: primer mladega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Matejo Drnovšek.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ	4
1.1 Motivi internacionalizacije	7
1.2 Ovire internacionalizacije	8
1.3 Oblike mednarodnega poslovanja.....	10
1.4 Izbor trgov.....	12
1.5 Podpora internacionalizaciji	13
2 STRATEGIJE RASTI MSP	16
2.1 Načrtovanje rasti	17
2.2 Oblike rasti.....	19
2.2.1 Generična rast.....	20
2.2.2 Rast z diverzifikacijo.....	20
2.2.3 Rast preko kupoprodaje licence in rast preko kupoprodaje franšize.....	21
2.2.4 Rast s skupnimi ali joint venture posli, pripojitve in spojitve	21
2.3 Menedžment in trženje blagovnih znamk	24
3 TRG GLASBENIH INŠTRUMENTOV.....	29
4 PREDSTAVITEV PODJETJA ALMIRES	32
4.1 Notranje okolje podjetja.....	34
4.2 Zunanje okolje podjetja	36
4.3 Internacionalizacija poslovanja podjetja.....	43
5 RAST PODJETJA ALMIRES NA TRG ZDRUŽENIH DRŽAV AMERIKE.....	47
5.1 PESTLE analiza okolja podjetja	51
5.1.1 Politični dejavniki	51
5.1.2 Ekonomski dejavniki.....	51
5.1.3 Sociološko-kulturni dejavniki	54
5.1.4 Tehnološki dejavniki	56
5.1.5 Zakonodajni in okoljski dejavniki.....	57
5.1.6 Povzetek ugotovitev posameznih okolij.....	58
5.1.7 Dopolnitev podatkov z intervjujem.....	61
6 MODEL VSTOPA PODJETJA ALMIRES NA TRG ZDRUŽENIH DRŽAV AMERIKE	62
6.1 Segmentacija in ciljni trg	62

6.2 Predlagani trženjski splet.....	63
6.2.1 Izdelek.....	63
6.2.2 Cena	64
6.2.3 Trženjsko komuniciranje	64
6.2.4 Tržne poti	65
SKLEP.....	65
LITERATURA IN VIRI.....	69

KAZALO SLIK

Slika 1: Širina in oblike rasti hitro rastočih MSP	22
Slika 2: Proces oblikovanja in izgradnje blagovne znamke v MSP	25
Slika 3: Velikost trga glasbenih inštrumentov v ZDA, v milijonih USD, od leta 2004 do leta 2012.....	30
Slika 4: Čista donosnost kapitala	39
Slika 5: Čista donosnost sredstev	39
Slika 6: Cilji in razlogi podjetja Almires za vstop na trg ZDA.....	49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spodbude za internacionalizacijo podjetij.....	7
Tabela 2: Ovire internacionalizacije po državah, v letu 2009	9
Tabela 3: Opredeljeno število podpornih storitev po institucijah v posameznih državah leta 2013	14
Tabela 4: Število podpornih storitev za namen internacionalizacije v posameznih državah v letu 2013	15
Tabela 5: Prodajni delež posameznih vrst glasbil znamke Flight v letu 2014	33
Tabela 6: Prodajni delež glasbil podjetja Almires po posameznih državah, 2014.....	33
Tabela 7: Čisti prihodki od prodaje podjetja Almires, od leta 2009 do leta 2013	35
Tabela 8: Poglavitni gospodarski kazalniki podjetja Almires, od leta 2011 do leta 2013, v EUR	35
Tabela 9: Finančni podatki treh konkurenčnih podjetij, za leti 2012 in 2013.....	38
Tabela 10: Prihodki iz poslovanja za tri konkurenčna podjetja, od leta 2010 do leta 2013, z indeksom rasti.....	40
Tabela 11: Porterjev model petih konkurenčnih silnic za slovenski trg glasbenih inštrumentov	41
Tabela 12: SWOT analiza podjetja Almires	43
Tabela 13: Primerjava izvoznih trgov podjetja Almires s trgov Združenih držav Amerike ...	46
Tabela 14: Pretekli gospodarski podatki o Združenih državah Amerike, od leta 2011 do leta 2013 in njihova napoved za leti 2014 in 2015	52

Tabela 15: Število podjetij v ZDA po številu zaposlenih v letu 2012.....	53
Tabela 16: Število izdanih vlog za patentno zaščito v ZDA, v obdobju od leta 2000 do leta 2012	53
Tabela 17: Število gospodinjstev v ZDA, celotni izdatki gospodinjstev in delež izdatkov, namenjenih zabavi, od leta 1990 do leta 2009.....	55
Tabela 18: Sredstva, namenjena za raziskave in razvoj, po posameznih znanostih, za leta 2005, 2007 in 2008	56
Tabela 19: Število ljudi v ZDA, ki živijo v gospodinjstvu z dostopom do interneta, 2012	57
Tabela 20: Povzetek dejavnikov vpliva posameznih okolij z oceno moči vplivanja, naravo posledic, trenda in z vidika pomembnosti	58
Tabela 21: Modeli in cene konkurenčnih akustičnih kitar v ZDA	64

UVOD

Med podjetjem in njegovim okoljem se nenehno oblikujejo različni odnosi, običaji, podpore, zahteve, pričakovanja in odgovornost. Dejstvo je, da je vsaka organizacija še pred svojo ustanovitvijo vpeta v dogajanje bližjega ali širšega okolja, hkrati vpliva in je vplivana s strani drugih sistemov, ključ do preživetja pa je v prilagajanju (Jaklič, 2009, str. 42). Sodobni tržni mehanizmi odpravljajo ovire mednarodnega poslovanja, kar podjetjem pri opravljanju dejavnosti predstavlja čedalje večji izziv. V današnjem tempu poslovanja je nemogoče ostati vpet le v svoje ožje okolje, vplivi namreč prihajajo z vseh smeri.

Tako kot vsi gospodarski in negospodarski subjekti, imajo v procesu menjave svoje interese tudi podjetja. Ti izhajajo iz različnih izvorov moči, to je iz ekonomskega (podjetja predstavljajo vir energije, transporta, zaposlovanja, virov financiranja, konkuriranja in usmerjanja v gospodarski razvoj), političnega (večje kot naj bi bilo podjetje, več politične moči naj bi imelo) in družbenega (sestavljen je iz filantropske, etične, zakonske in ekonomske odgovornosti). Pri tem je pomembno, da si podjetje ne dopušča konfliktnosti med posameznimi ravni (Jaklič, 2009, str. 44–47).

Domači trg hitro in pogosto postaja premajhen za zagotavljanje pomembnega razvoja. Pri širitvi poslovanja na tuje trge podjetja vstopajo v nova okolja in nov krog interesnih skupin, ki so večkrat precej drugačne od domačih, zaradi kulturnih razlik pa zahtevajo večjo pozornost. Kotler (2004, str. 389) navaja, da se podjetja odločajo za vstop na trge, ko obstajata dovolj velika tržna privlačnost in nižja stopnja tveganja ter kjer ima podjetje določeno konkurenčno prednost. Pri tem ima možnost petih mednarodnih strategij izdelka in trženjskega komuniciranja, kjer so na strani produktov možni strategija nespreminjanja izdelka, prilagoditev ali razvoj novega, na strani trženjskega komuniciranja pa ohranitev obstoječega načina komunikacije ali pa prilagoditev.

V gospodarskem okolju so prisotne številne globalne silnice, ki nenehno oblikujejo priložnosti ali nevarnosti, pri tem pa narašča obseg mednarodnega prometa, komunikacij, finančnih transakcij, selitev proizvodnih zmogljivosti, opazni so tudi naraščajoča moč azijskih držav, vzpon gospodarskih zvez, širjenje globalnega življenjskega stila, odpiranje velikih trgov (Kitajska, Indija, Latinska Amerika) in rast globalnih blagovnih znamk.

V procesu internacionalizacije se pojavlja vprašanje vloge malih in srednje velikih podjetij¹ (v nadaljevanju MSP). MSP za državo pomenijo pomemben gospodarski in družbeni vidik ustvarjanja dodane vrednosti in delovnih mest, kar je še toliko bolj pomembno v obdobju finančne krize in visoke stopnje brezposelnosti. Poleg tega razvoj MSP pomeni pozitivne spremembe na področju konkurenčnosti, produktivnosti in tehnologije (European commission, 2013, str. 5). V kolikor želijo MSP v primerjavi z ostalimi podjetji postati bolj konkurenčna, potrebujejo v prihodnost usmerjeno poslovno

¹ Mala in srednje velika podjetja ali s kratico MSP

strategijo, ki zahteva učinkovitost poslovanja, stroškov in povečanje zadevanja kupcev o izdelkih. To lahko podjetja dosežejo s/z:

- zasledovanjem izvoznih motivov poslovanja,
- oblikovanjem konkurenčne in tržno usmerjene strategije poslovanja,
- učinkovitim trženjem,
- oblikovanjem močne blagovne znamke,
- oblikovanjem zanesljive verige dobaviteljev,
- ustvarjanjem in oblikovanjem kakovostnih izdelkov, prilagojenih tržnim zahtevam,
- sprejemanjem informacij iz okolja in komuniciranjem z deležniki podjetja ter
- investiranjem v razvoj.

O'Cass in Weerawardena (2009, str. 1130–1338) sta v svojem delu preučila 302 avstralska MSP, jih razdelila na podjetja, ki izdelke oziroma storitve izvažajo na tuje trge, in na podjetja, ki ne izvažajo. Ugotavljata, da se opazovana podjetja med seboj ločijo po petih točkah, in sicer po podjetniški mednarodni intenzivnosti, inovacijski intenzivnosti, deležu izvoza, velikosti podjetja in intenzivnosti tržnih nastopov. Podjetja, ki imajo v svojem samem jedru povzeto mednarodno usmerjeno podjetniško aktivnost, imajo več možnosti za uspešen izvoz. Mednarodna podjetniška usmerjenost pomeni višjo inovativnost, proaktivnost in višjo stopnjo nagnjenosti k tveganjem pri sprejemanju strateških odločitev. Poleg tega podjetja, usmerjena v izvoz, razvijajo kakovostne izdelke, ki jim prinašajo višjo stopnjo konkurenčnosti.

Kljub temu se majhna podjetja v procesu internacionalizacije srečujejo s številnimi težavami, predvsem s področja virov financiranja, prodaje, trženja, proizvodnje, kadrovanja in doseganja ekonomij obsega. Raziskava Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj navaja, da so najpogostejše ovire MSP pri procesu internacionalizacije naslednje (Organisation for economic cooperation and development, 2009, str. 5):

- omejeni viri kapitala za financiranje izvoza,
- prepoznavanje tržnih priložnosti,
- omejeni viri informacij za analize trgov,
- nepoznavanje načinov pristopanja do potencialnih strank,
- pomanjkanje časa za razmislek o povišanju stopnje internacionalizacije podjetja,
- nesprejemanje internacionalizacije kot strategije rasti podjetja,
- nekonkurenčnost glede cen izdelkov,
- pomanjkanje pomoči s strani države ter
- visoki stroški transporta in carin.

Zaradi omenjenih razlogov se majhna podjetja srečujejo z nezaupanjem številnih institucij, svoj delež k težavam pa prispevajo tudi naraščajoča stopnja globalizacije, internacionalizacije, konkurenčnosti in zahteve kupcev. Manjša podjetja tako zaznamuje

začaran krog pomanjkljivih informacij, relevantnih za uspeh in posledično za rast. Internet olajšuje nekatere vidike težav, predvsem v smislu pridobivanja informacij, učinkovite komunikacije z dobavitelji in kupci ter v smislu zmanjševanja stroškov. Ob vseh notranjih in zunanjih dejavnikih uspeha se pojavljata dve pomembnejši vprašanji – kako malo podjetje preseže fazo rasti preživetja in prične s fazo rasti, drugo pa, katere možnosti za rast to podjetje sploh ima.

V magistrski nalogi se bom osredotočila na obe zastavljeni vprašanji, in sicer z vidika malega in mladega opazovanega podjetja Almires, d. o. o. Omenjeno podjetje se ukvarja z distribucijo glasbenih inštrumentov, okoli 80 odstotkov poslovanja že predstavljajo transakcije s tujimi trgi. Kljub temu stopnja rasti zaradi različnih vzrokov ne dosega vseh pričakovanj, zato bom za podjetje Almires, d. o. o., glede na pretekle izkušnje, preference, znanje in kontakte izbrala dodaten tuji trg, kjer bi to podjetje rastlo hitreje kot sicer. Za izhodišče bom izbrala strategijo rasti preko njihove lastne blagovne znamke Flight. V okviru tega bom za izbrani trg uporabila metodo PESTLE analize in izvedla tudi poglobljeni intervju z osebo, ki redno objavlja relevantne poslovne podatke znotraj panoge glasbenih inštrumentov, in sicer v svetovnem merilu. Glede na dobljene informacije o trgu bom za izbrano podjetje pripravila tudi strategijo vstopa na opredeljeni tuji trg, ki bo izhajal iz pomena blagovne znamke in bo temeljil na trženjskem vidiku.

Namen magistrske naloge je, da s pomočjo domače in predvsem tuje strokovne literature preučim teoretične motive, ovire in oblike internacionalizacije malih podjetij, vidik pomena blagovnih znamk, možnosti strategij rasti mladih podjetij in nenazadnje potencial izvoza lastne blagovne znamke Flight mladega podjetja Almires, d. o. o., na trg Združenih držav Amerike.

V magistrski nalogi bom preverila naslednje raziskovalno vprašanje: Ali trg ZDA s svojo velikostjo in kupno močjo predstavlja za malo in mlado slovensko podjetje velik izvozni potencial?

Pri tem se bom omejila na lastno blagovno znamko Flight podjetja Almires, d. o. o. Za omenjeno podjetje bi to pomenilo relevantne informacije pri strateškem odločanju.

Magistrsko delo obsega tudi več ciljev. Prvi cilj predstavlja razumevanje odločitev in argumentov malih in srednje velikih podjetij pri širjenju poslovanja na nove trge. Drugi cilj skuša prepoznati konkurenčne prednosti podjetja in na podlagi le-teh opredeliti možnosti rasti. Naslednji cilj magistrske naloge je, da se podrobneje seznanim s panogo glasbenih inštrumentov in z geografskimi specifikami ZDA. S četrtem zastavljenim ciljem želim prepoznati tržni in prodajni potencial na izbrani trg preko PESTLE analize. Na podlagi pridobljenih podatkov bom podala oceno privlačnosti vstopa, ki bo potrdila ali ovrgla tezo o pozitivnih možnostih izvoza, kar bom dosegla z opredelitvijo tveganj, priložnosti in nevarnosti. V zadnji fazi naloge bom izdelala model vstopa izbranega podjetja na izbrani tuji trg. Z zadnjim ciljem naloge želim torej podati lastno oceno in mnenje za možnost rasti mladega podjetja, in sicer preko vzvoda lastne blagovne znamke.

Magistrska naloga bo sestavljena iz treh sklopov. Prvi del – podatki o možnostih rasti malih in srednje velikih podjetij ter o razlogih in motivih za strateške usmeritve na svetovne trge – bom sestavila iz opredeljevanja teoretično-analitičnega pregleda strokovne literature, člankov in raziskav, kar bom dosegla z metodo kompilacije podatkov. Drugi, empirični del naloge, obsega več analiz in prijemov. Izdelala bom kvalitativno analizo slovenskih podjetij iz iste dejavnosti, ki poslujejo na domačih tleh in obenem izvažajo še na tuje trge. S tem bom poskušala dokazati, da je slovenski trg premajhen za prodajo glasbenih inštrumentov tako drugim podjetjem kot končnim kupcem. Pridobljene podatke bom primerjala s podatki podjetja Almiros, d. o. o. Podatke o trgu ZDA bom pridobila s pomočjo PESTLE analize, ki jih bom primerjala s kratkoročnimi in dolgoročnimi zmoglostmi podjetja Almiros, d. o. o., in z učinki na samo rast prodaje. Dodatno bom pripravila polstrukturiran intervju z enim izmed zaposlenih v ameriški publikaciji, ki redno pripravlja podatke o prodaji in trendih tega trga. Zadnji del magistrske naloge bo predstavljal povzetek vseh pridobljenih teoretičnih in empiričnih podatkov, ki jih bom združila v model vstopa oziroma predlagano tržno strategijo začetnega vstopa podjetja Almiros, d. o. o., na trg Združenih držav Amerike.

1 INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

Pojem internacionalizacije danes pogojuje globalizacija, nanaša pa se na vključevanje podjetij v širšo mednarodno menjavo. Povišana stopnja internacionalizacije in globalizacije sili podjetja v razmislek, kateri so tisti dejavniki, ki pripomorejo k doseganju konkurenčnih prednosti in s tem k doseganju večjega mednarodnega uspeha. Povečana konkurenca pomeni nove izzive, ki organizacije večkrat silijo k sprejemanju povsem drugačnih odločitev.

Internacionalizacija je večrazsežnostni proces, ki vsebuje strategije razvoja in izbora trgov, strategijo vstopa in strategijo poslovnih funkcij, pri tem pa na sodelujoča podjetja vplivata tako notranje kot zunanje okolje. Po smeri delovanja jo delimo na vhodno (proces vstopa tujih podjetij na domač trg), izhodno (proces širitve domačih podjetij na tuje trge) in kooperativno (Makovec Brenčič, Pfajfar, & Rašković, 2009, str. 17–20).

S pojmom internacionalizacije sovпада tudi proces globalizacije. Globalizacija je proces, ki vključuje politične, ekonomske, sociološke in kulturne elemente, ki ustvarjajo liberalizacijo svetovne trgovine, s tem pa tudi nove kakovosti (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 13). Rundh (2005, str. 1) navaja, da je internacionalizacija sestavljena iz dveh komponent, in sicer iz globalizacije trga in globalizacije proizvodnje, Jaklič (2009, str. 205) pa ob tem navaja tri sile, ki spodbujajo trend globalizacije, to so ekonomije oziroma prihranki obsega, ekonomije oziroma prihranki povezanosti in stroški proizvodnih dejavnikov. Na internacionalizacijo malih in srednje velikih podjetij pa vplivajo tri vrste dejavnikov, in sicer podjetnik, organizacija in okolje (Ruzzier in Konečnik, 2007, str. 46).

Internacionalizacija je v literaturi pogost predmet raziskovanja, razlaga pojma pa je odvisna od vidika opazovanja. Tesno je povezana z elementi organizacije, opredeljuje se kot osnovna smer strategije, kot struktura organizacije, produkt ali kot vir. Welch & Luostarinen (1988, str. 36) pojem internacionalizacije opredeljujeta kot proces povečevanja participacije v mednarodnih aktivnostih, Calof in Beamish (1995, str. 116) pojem internacionalizacije opredeljujeta kot proces adaptiranja organizacijskih operacij, to je strategij, strukture in virov. Ruzzier in Konečnik (2007, str. 43–44) navajata, da v teoriji obstajajo tri vrste teorij, ki pojasnjujejo pojem internacionalizacije, prva je stopenjska teorija internacionalizacije, druga je teorija mrež in tretja na virih osnovana teorija podjetja. Stopenjska teorija pojasnjuje internacionalizacijo kot postopno udejstvovanje podjetja v mednarodne aktivnosti. Eden izmed bolj znanih modelov avtorjev Johansena in Weidersheim-Paula, Uppsala model, navaja, da podjetja sprva vstopajo na trge, ki so jim znana in geografsko blizu, nato se pričnejo širiti na bolj oddaljene. Znanje in informacije so tisti razlog, da se podjetja tega procesa vključevanja lotevajo postopoma, tako je proces internacionalizacije opredeljen kot prilagajanje notranjemu in zunanjemu okolju. Po teoriji mrež se podjetja vključujejo v poslovne mreže, kjer vzpostavljajo dolgoročne odnose z drugimi subjekti. Ti odnosi so podlaga za dostop podjetij do virov, informacij in trgov, pomembnih za doseganje konkurenčnih prednosti. Na virih osnovana teorija podjetja temelji na štirih dejavnikih za doseganje konkurenčne prednosti, to so heterogenost, nepopolna posnemljivost, nemobilnost in vrednost.

Zaradi različnih vplivov iz notranjega in zunanjega okolja veliko avtorjev poudarja nastanek tako imenovanih »instant« ali »born global« podjetij ali z drugimi besedami podjetij, rojenih globalno. Tovrstna podjetja že od samega začetka temeljijo na internacionalizaciji, usmerjena so v globalne strategije razvoja, na tuje trge pa prodirajo relativno hitro. Prav zaradi razvoja mednarodnih odnosov in ponudbe svojevrstnih izdelkov se globalno rojena podjetja hitro internacionalizirajo in tudi hitro prilagodijo različnim trgom (Fillis, 2001, str. 776–777). Poglavitna razlika med tradicionalnimi MSP in rojenimi globalno je v izvoru motivov za internacionalizacijo. Internacionalizacija tradicionalnih podjetij večinoma izhaja iz zunanjih dejavnikov (zmanjšanje povpraševanja na domačem trgu, presežne proizvodne zmogljivosti itd.), medtem ko podjetja, rojena globalno, iščejo razloge za mednarodne aktivnosti iz notranjih virov in so temu podrejena že od samega začetka. V povezavi z globalno rojenimi podjetji je treba omeniti še pojem »born again« ali ponovno rojenih podjetij, ki se navezuje na organizacije, po tendencah mednarodne usmeritve bolj podobne tradicionalnim MSP. Ponovno rojena podjetja zaradi različnih vzrokov povzamejo internacionalizacijo kot strategijo rasti in ne kot nujo za obstoj, največkrat zaradi menjave vodstva, z globalno perspektivo in z večjim številom mednarodnih izkušenj (Olejniki in Swoboda, 2012, str. 471).

Olejniki in Swoboda sta v svojo raziskavo vzorcev internacionalizacije vključila 674 nemških malih in srednje velikih podjetij, ki sta jih glede na določene značilnosti in dejavnike razdelila v tri skupine. Po načelu vzorčenja ugotavljata, da je od opazovanih MSP 47 odstotkov takih podjetij, ki po določenih lastnostih, usmeritvi, prodaji in v

določenem časovnem horizontu spadajo v skupino tradicionalnih podjetij, 36 odstotkov v skupino globalno rojenih podjetij in 17 odstotkov v tretjo kategorijo, to je v ponovno rojena podjetja. Navajata še, da imajo podjetja, ki spadajo v tako imenovano skupino tradicionalnih podjetij, 26-odstotno možnost, da bodo poleg na trgu Nemčije delovala še na drugih trgih, 37-odstotno možnosti za prodor na trge Evrope in 37 odstotkov za prodor na svetovni trg. Po drugi strani imajo podjetja, ki spadajo v skupino globalno rojenih podjetij, 4-odstotno možnost za delovanje na sosedskih trgih Nemčije, 15-odstotno možnost za delovanje na evropskih trgih in kar 81 odstotkov možnosti za delovanje na svetovnih trgih. Tretja skupina, skupina ponovno rojenih podjetij, ima 0-odstotno možnost, da bo delovala samo na domačem trgu, en odstotek, da bo delovala na trgu Evrope, in kar 99-odstotno možnost za mednarodno poslovanje v svetovnem merilu (Olejniki in Swoboda, 2012, str. 481).

Olejniki in Swoboda (2012, str. 488), še ugotavljata da tradicionalna MSP delujejo v tradicionalnih panogah dejavnosti, nimajo vsesplošne globalne usmeritve, internacionalizacijo pa uvajajo postopoma. MSP, rojena globalno, so mlajša podjetja, ki delujejo v svojevrstnih panogah in tržnih nišah, prodori na tuje trge so hkratni, vodstva v zasledovanju mednarodnih aktivnosti delujejo proaktivno. Ponovno rojena MSP podjetja so po naštetih lastnostih podobna tradicionalnim, z izjemo, da je proces internacionalizacije znotraj podjetja sprožil določeni dogodek. Povečanje poslovanja z domačim trgom je še vedno prioriteto, kljub temu lahko naenkrat vstopajo na več tujih trgov hkrati. V omenjeni raziskavi avtor še navaja, da obstajajo opazne meje med podjetji vseh treh tipov, razlike so vidne v velikosti, starosti, mednarodnih izkušnjah in v samem pristopu do mednarodnih aktivnosti oziroma v odnosu vodstva do opustitve geografskih mej trgov.

Chetty in Cambell-Hunt (2003, str. 801) pa sta v svojem delu raziskala novozelandska MSP, ki so že vstopila v proces internacionalizacije. Ugotavljata, da so opazovana podjetja krenila po dveh poteh internacionalizacije, prva skupina na podlagi globalne strategije, druga pa na podlagi regionalne. Vzroki za vstop na tuje trge se znotraj teh dveh skupin razlikujejo, motivi podjetnikov pa so tisti, ki odločajo o stopnji in poti procesa internacionalizacije.

Razumevanje procesa internacionalizacije in lastnosti izvoznih podjetij pripomore k predvidevanju prihodnosti in k možnosti vplivanja na samo obnašanje organizacij v gospodarskem okolju. Poglavitna razlika med tradicionalnimi podjetji in globalnimi je tudi v časovnem horizontu. Olejniki in Swoboda (2012, str. 481) navajata, da so za začetke globalne usmeritve ključna prva tri leta obstoja podjetja, vendar bi morali za podrobno razumevanje dolgoročnega obnašanja organizacij razširiti poznavanje posameznih profilov MSP.

Menim, da sta v podjetju izmed vseh še posebej pomembni dve determinanti, ki vplivata na proces internacionalizacije MSP, in sicer mednarodna podjetniška usmerjenost in želja po rasti. Nekatera podjetja so izvozno usmerjena že od začetka, nekatera se z

internacionalizacijo iz različnih vzrokov srečajo kasneje. V nadaljevanju podrobneje opisujem motive in vzroke za internacionalizacijo.

1.1 Motivi internacionalizacije

Večje število malih in srednje velikih podjetij vpliva na močno pospešeno stopnjo internacionalizacije in brisanje tradicionalnih korakov razvoja (Nisar, Boateng, Wu, & Leung, 2012, str. 718–719).

Odločitev podjetja za vstop na mednarodne trge ne spremlja le razmislek, na katere trge prodreti, temveč tudi odločitev, kako tja prodreti. Odločitev je odvisna še od različnih dejavnikov, na primer od lastništva, ravni sprejemanja odločitev, razpoložljivosti virov, tveganj, stroškov in ne nazadnje značilnosti menedžerja. Eden izmed pomembnejših dejavnikov internacionalizacije MSP so prav značilnosti menedžerjev, predvsem v smislu izkušenj, znanja, percepcij, obnašanja, števila znanja tujih jezikov in tudi dejstva, ali je bil menedžer rojen oziroma je živel v tujini (Nisar et al., 2012, str. 718–719).

Motive odločanja za mednarodno poslovanje Makovec Brenčič, Pfajfar & Rašković (2009, str. 26) ločijo na dve komponenti, in sicer na proaktivne in na reagibilne. Proaktivni motivi so tisti motivi, ki predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo sprememb strategij podjetij. Izvirajo iz lastne motivacije, primer so dobiček, tehnološka sposobnost, strategija rasti, davčne spodbude, nagnjenost k spremembam in k mednarodnemu poslovanju, tudi edinstvenost proizvoda in ekskluzivne informacije o posameznih trgih. Na drugi strani poznamo reagibilne motive, ki predstavljajo odziv na zunanje pritiske. Primer za to so zasičeno povpraševanje na trgu, močna konkurenca, negativen vpliv vladnih institucij, bank in tečajna nihanja.

Spodnja slika prikazuje spodbude za internacionalizacijo, ki so za posamezna podjetja različno pomembne.

Tabela 1: Spodbude za internacionalizacijo podjetij

	Notranji motivi	Zunanji motivi
Proaktivni motivi ali dejavniki vleke	▪ dobiček ▪ tehnološke sposobnosti ▪ ekonomije obsega ▪ znanje in sposobnosti zaposlenih ▪ davčne spodbude ▪ nagnjenost k spremembam	▪ dostopnost kupcev ▪ ekskluzivne informacije ▪ spodbuda državnih organizacij
Reagibilni motivi ali dejavniki potiska	▪ nezadostna prodaja na domačem trgu ▪ neprodane zaloge ▪ zmanjševanje odvisnosti od domačega trga	▪ negativen vpliv vladnih institucij ▪ tečajna nihanja ▪ zasičeno povpraševanje ▪ prevelika stopnja konkurence na domačem trgu

Vir: M. Makovec Brenčič, G. Pfajfar & M. Rašković, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 26.

Dejavnike vleke povezujemo z bolj agresivnim nastopanjem podjetij, ki iščejo priložnosti na tujih trgih, dejavniki potiska pa izhajajo iz spremenjenih razmer. Podjetja so v tem

primeru pasivno udeležena v določenem procesu, kar jih nato pripelje v mednarodno poslovanje (Ruzzier in Konečnik, 2007, str. 43). Povečevanje stopnje mednarodne vpetosti lahko pomeni povečanje konkurenčnosti, prioritete motivov internacionalizacije podjetij pa se lahko po posameznih državah razlikujejo.

Nisar et al. (2011, str. 727) navaja, da so norveška MSP podvržena osemnajstim motivom internacionalizacije, ki jih lahko porazdelimo v šest skupin, in sicer v razvijanje tržne moči, finančne sinergije, prednosti lokacije, sinergije vodenja, tehnološki razvoj in operacijske sinergije. Nisar et al. (2011, str. 728–734) še ugotavlja, da so za norveška podjetja najpomembnejši motivi s področja razvijanja tržne moči, na prvem mestu je motiv povečevanja tržnega deleža, na drugem pospeševanja mednarodne širitve podjetja in na tretjem hiter prodor na tuji trg. Na drugem mestu je sklop pridobivanja prednosti z novih lokacij, najnižje uvrščeni motivi so iz prednosti tehnološkega razvoja in operacijskih prednosti, pri čemer misli predvsem doseganje ekonomij obsega.

V raziskavi motivov internacionalizacije MSP v Veliki Britaniji Crick in Chaundhers (2007, str. 156-160) navajata, da je pglaviti cilj tamkajšnjih organizacij za širitev na tuje trge povečevanje potenciala rasti podjetja, in sicer na račun zadovoljevanja potreb tujih kupcev. Na drugem mestu je doseganje višjih dobičkov in na tretjem doseganje tržne prednosti. Tudi MSP v Belgiji, Franciji, Nemčiji, Španiji, Grčiji, Italiji, Poljski, na Švedskem in Nizozemskem najpomembnejši motivi za izvoz izhajajo iz trženjske pozicije podjetja. Po drugi strani je podjetjem iz Irske na prvem mestu motivov pridobljeno znanje, na Portugalskem pa najbolje cenijo vzpostavljane poznanstev. Najbolj priljubljen motiv severno-ameriških podjetij pa je doseganje višjih stopenj dobička (Organisation for economic cooperation and development, 2009, str. 12).

Motivi se od države do države razlikujejo, njihova pomembnost je odvisna od splošnega in preteklega gospodarskega stanja, narave podjetnika, dostopa do informacij, podpornih skupin in tako naprej. Tako ni mogoče posplošiti motivov internacionalizacije, odločitev podjetja o vstopu na tuje trge pa je ne nazadnje odvisna tudi od panoge, v kateri deluje. Trdimo lahko, da so vsi našeti motivi posameznih držav usmerjeni k rasti podjetja, bodisi v smislu prihodkov od prodaje, številu kupcev, prodajnih, distribucijskih kanalov, znanja bodisi od širitve geografskih mej.

Opredeleti motivi se lahko tekom časa spremenijo, med drugim tudi glede na svojevrstne ovire, na katere podjetja naletijo. Primere ovir podjetij v posameznih državah opredeljujem v naslednjem poglavju.

1.2 Ovire internacionalizacije

V vseh procesih, ne le v mednarodnih odnosih, podjetja ogrožajo različni scenariji in s tem različne stopnje tveganja. Nepoznavanje postopkov, nevednost in premalo razmisleka lahko za podjetja pri določenih procesih pomenijo povečanje splošnih in tudi svojevrstnih tveganj. Podjetja, vpeta v mednarodne odnose, delujejo v manj poznanih okoljih, ob tem pa

težje pridobivajo relevantne informacije. Zavedanje, katera tveganja in v kolikšni meri so bolj nevarna od drugih, lahko zmanjša njihov vpliv na poslovanje. V primeru neugodnih situacij je pomembno tudi obvladovanje tveganj, ne le prepoznavanje. Ovire pa ne nastajajo le pred začetkom mednarodnega poslovanja, temveč ves čas poslovanja.

Podjetja si tako zastavljajo vprašanja, kako ugotoviti ključne dejavnike tveganja in napovedati njihov vpliv na bodoče poslovanje in katerim izmed opredeljenih tveganj je treba posvetiti največ pozornosti. Ruzzier in Konečnik (2007, str. 43) navajata pomanjkanje relevantnih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje začetnih stikov s kupci in partnerji, zahtevnost ter dolgotrajnost in pripravo različnih dokumentacij, financiranje izvoznih aktivnosti kot največkrat omenjene ovire za vstop podjetij v mednarodno poslovanje. Rundh (2005, str. 1) pa pri svoji raziskavi opazovanja švedskih izvoznih podjetij navaja, da sta glavni oviri pri doseganju mednarodne rasti predvsem problem birokracije in visoka stopnja konkurenčnosti.

V raziskavi o izzivih in motivih MSP za internacionalizacijo iz posameznih zajetih držav avtorji navajajo, da so opredeljene ovire pri povečanju stopnje internacionalizacije razvrščene v štirih glavnih skupinah (Organisation for economic cooperation and development, 2009, str. 10):

- pomanjkanje kapitala za financiranje izvoznih poslov,
- pomanjkanje relevantnih informacij pred vstopom na tuji trg,
- nezmožnost vzpostavljanja kontaktov s potencialnimi strankami in kupci ter
- pomanjkanje znanja o internacionalizaciji, tudi pomanjkanje časa.

Spodnja tabela prikazuje posamezne države in ovire, ki so jih podjetja iz različnih analiz identificirala kot pglavitne omejitve za povečanje internacionalizacije (Organisation for economic cooperation and development, 2009, str. 8).

Tabela 2: Ovire internacionalizacije po državah, v letu 2009

Poglavitna ovira	Država
Pomanjkanje kapitala za financiranje izvoznih poslov	Avstralija, Kanada, Finska Irska, Indija, Španija, Švedska Turčija, Kitajska, Indonezija
Pomanjkanje relevantnih informacij za analizo tujih trgov	Avstralija
Nepoznavanje pristopov do potencialnih partnerjev in kupcev	Turčija, Velika Britanija
Pomanjkanje vodstvenega časa in znanja	Finska, Južna Koreja, Velika Britanija, ZDA, Indija, Rusija Južna Afrika

Vir: Organisation for economic cooperation and development, Top barriers and drivers to SME internationalisation, 2009, str. 12.

Največji izziv internacionalizacije podjetij iz Avstralije, Kanade, Finske, Švedske, Turčije, Kitajske in Indonezije predstavlja dejstvo, da v splošnem primanjkuje sredstev za financiranje izvoznih poslov. Avstralska podjetja še navajajo, da jim primanjkuje relevantnih informacij, ki jih potrebujejo pred sodelovanjem s tujimi trgi. Podjetja iz Finske, Južne Koreje, Velike Britanije, ZDA, Indije, Rusije in Južne Afrike so kot največjo

težavo pri mednarodnih odnosih opredelila pomanjkanje znanja vodstva o procesu internacionalizacije.

Pri pregledu člankov iz naslova ovir internacionalizacije sem opazila, da kljub teoretičnem okviru obstaja med poglavitnimi ovirami tudi neprepoznavanje poslovnih priložnosti, tega podjetja iz zajetih držav niso opredelila kot težavo. Ideje in strategije širjenja poslovanja torej obstajajo, vendar primanjkuje sredstev za njihovo doseg. Poleg tega je zanimivo tudi to, da so danes informacije lahko dostopne, primanjkuje pa kanalov za izbor le pomembnih in relevantnih informacij, ki jih podjetja lahko uporabijo v čim krajšem možnem času. Podpora internacionalizaciji mora tako izhajati tudi iz ozaveščanja organizacij o naslovu, kjer se hitro in učinkovito pridobi želene informacije.

Ker različna podjetja delujejo na različnih trgih in panogah, so zanje primerne tudi različne oblike mednarodnega sodelovanja. Te se razlikujejo glede na dejavnike velikosti podjetja, panoge, mednarodne izkušnosti, zaposlenih, narave izdelka in poznanstev. V nadaljevanju opisujem možnosti izvoza.

1.3 Oblike mednarodnega poslovanja

Vsako podjetje mora pred vstopom na tuji trg upoštevati različne dejavnike, in sicer (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 69):

- notranje, to so velikost podjetja, razpoložljivost virov, izkušnje;
- zunanje, primer so kulturne razlike med trgoma, velikost in sama rast tujega trga, trgovinske omejitve, deželno tveganje, konkurenca, oblika tržnih poti;
- značilnosti izbrane oblike rasti, kjer je pomembno, ali je opazovano podjetje nagnjeno k tveganju ali ne. Velja načelo, manj, kot so zahtevne oblike, manj je zahtevanega nadzora;
- posebnosti tako imenovanih transakcijskih dejavnikov, pri čemer so mišljeni predvsem podjetju lastni viri, kot so znanje, know-how, sposobnosti in tako naprej.

Makovec Brenčič et al. (2009, str. 69) loči še med tremi osnovnimi načini mednarodnega poslovanja, vsak izmed teh načinov pa predstavlja obliko vstopa na mednarodne trge:

- izvozne

Izvozne oblike vstopa na trg se delijo na neposredne, posredne in kooperativne. Neposredni izvoz predstavlja klasično obliko udejstvovanja v mednarodnih procesih, pomeni pa neposreden stik med proizvajalcem s posrednikom, tudi s končnim kupcem. Podjetje, ki izvažna na tuje trge, je vključeno v distribucijo, cenovno politiko in v pripravo same dokumentacije. Primer za neposredni izvoz so podružnice, prodaja s potniki in zastopstvi, fiksirane izvozne naloge in posebni izvozni oddelek. Posredni izvoz pomeni, da proizvajalec nima stikov s končnim kupcem in ne prevzema izvoznih aktivnosti, tudi se ne vključuje v aktivnosti prodaje. Izvozne aktivnosti opravi drugo podjetje, primer so oprtni izvoz, komisionar, izvozni trgovec oziroma posrednik in trgovske družbe. Kooperativni

izvoz vključuje različne dogovore o sodelovanju med podjetji. Tu so mišljena izvozno-trženjska podjetja, ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti za več organizacij, predvsem manjših, z manj izkušnjami. Delovanje tovrstne oblike je pogosto v zrelih in zasičenih dejavnostih.

- pogodbene

Razlogi za nastanek pogodbenih oblik vstopov na tuje trge so predvsem v bližini kupcev, zmanjševanju stroškov proizvodnje, zmanjševanju števila tržnih poti in zniževanju transportnih stroškov. Načini vstopov znotraj kooperativnih oblik so licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja in skupna vlaganja.

- investicijske (naložbene)

Za naložbene oblike vstopa podjetij na mednarodne trge je značilno to, da podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matičnim podjetjem in med hčerinsko enoto. Sem štejemo prodajne zastopnike distributerje, prodajne podružnice, lastne prodajne enote, skladišča, regionalne centre, prevzeme in investicije.

Našteti načini mednarodnega poslovanja se med seboj razlikujejo po stopnji nadzora nad izvedbo poslov. Če želi imeti podjetje v rokah ves nadzor, se odloči za neposredne investicije ali pa ustanovitev hčerinskega podjetja. Po drugi strani strateške povezave in skupna vlaganja prinašajo srednjo stopnjo nadzora. Najnižjo stopnjo nadzora prinašajo posli preko neposrednih ali posrednih izvozov, uporabo lokalnih agentov itd. Pri stopnji nadzora je treba omeniti še pojem transakcijskih stroškov. Ti so visoki, kadar se izvozni partner obnaša oportunistično, ko je težko uveljaviti pogodbo o sodelovanju in ko je prisotna visoka stopnja svojevrstnosti zahtevanih sredstev. Odločitve o nadzoru in posledično o obliki sodelovanja so odvisne tudi od načina transakcij, bodisi gre za B2B, B2C bodisi za B2G posle (Hollensen, Boyd & Dyhr-Ulrich, 2011, str. 10).

Hollensen et al. (2011, str. 21) je s poglobljenimi intervjuji izvedla raziskavo med 359 danskimi MSP podjetji. Preučila je izbiro načina vstopa na tuje trge, in sicer z vidika stopnje nadzora. Avtorica ugotavlja, da MSP z višjo stopnjo mednarodnih izkušenj izbirajo sodelovanja z višjo stopnjo nadzora. Poleg tega se MSP, ki načrtujejo svoje širjenje na mednarodne trge, večinoma odločajo za nižje stopnje nadzora. Še vedno pa v večini primerov MSP velja, da številna podjetja vstopajo na trge nenačrtovano, kar pomeni nepoznavanje vseh okoliščin. Med avtorji o internacionalizaciji MSP velja prepričanje, da večina podjetij ne izbere sistematičnega pristopa do izbire mednarodnega trga, oziroma do same selekcije. Musso in Francioni (2012, str. 50) sta trditev potrdila z raziskavo MSP v Italiji, ko sta obravnavala 221 italijanskih podjetij. 24,9 odstotka MSP je potrdilo, da obravnava proces internacionalizacije sistematično, kar pomeni, da 75,1 odstotka MSP še vedno pristopa do procesa nesistematično. Avtorja še navajata, da je znotraj podjetja pomembno določiti strateški pristop do mednarodnega poslovanja, še posebno zaradi visoke stopnje globalne konkurence. Odločilni dejavnik odločitve za mednarodno širitev

italijanskih MSP, kot pričakovano predstavlja privlačnost določenega trga, kar sovпада z že omenjeno raziskavo OECD o motivih internacionalizacije posameznih držav.

Kljub temu, da so številni prodori na tuje trge nenačrtovani, pa podjetja z vsakim dejanjem pridobivajo nova znanja. Mogos Descotes in Walliser (2010, str. 75) sta v raziskovalnem članku preverila številne hipoteze na temo pridobivanja eksplicitnega in tihega znanja udeleženih MSP, za primer sta vzela 107 francoskih podjetij. Ugotavljata, da obstaja pozitivna soodvisnost med dolžino mednarodnih izkušenj in količino pridobljenega mednarodnega eksplicitnega in tihega znanja podjetij. Prav tako eksplicitno in tiho znanje pozitivno vplivata na mednarodno uspešnost. Več mednarodnih izkušenj pomeni torej več pridobljenega znanja, ki lahko olajša vsak naslednji korak v nadaljevanju internacionalizacije podjetja.

Menim, da bi morala biti podpora MSP med drugim usmerjena tudi v to, da se mala podjetja informirajo o dejstvu, da se bodo v prihodnosti prej ali slej srečala s procesom internacionalizacije. Glede na to, da se večina njih za mednarodno sodelovanje ne odloča samodejno in načrtovano, temveč jih v proces zaneseta trg in splet okoliščin, bi morala biti z dejstvom seznanjena od samega začetka.

1.4 Izbor trgov

Kotler (2004, str. 302) navaja, da ciljno trženje poteka v treh korakih, in sicer kot členitev trga, izbira ciljnega trga in opredelitev tržnega pozicioniranja. Prvi korak v procesu mednarodnega poslovanja je preučitev potencialnih možnosti trgov, ki se lahko po svojih značilnostih malo ali pa zelo razlikujejo od domačega trga. Prav te razlike naj bi bile odločilnega pomena pri določanju ciljnega trga. Ruzzier in Konečnik (2007, str. 45) ugotavljata, da bodo podjetja vstopala na tiste trge, kjer je prisotna najmanjša fizična oziroma poslovna oddaljenost. To lahko pomeni geografsko oddaljenost ali razlike v kulturnem, političnem in pravnem okolju. V večini primerov podjetja svoje storitve oziroma proizvode na nov trg uvajajo postopoma, zaradi kulturnih razlik jih morajo pogosto tudi prilagoditi lokalnim smernicam, standardom in predpisom. Predpisi in poenotenje procesa izdelkov ter celotne nakupne izkušnje olajšajo mednarodno poslovanje in ga približajo podjetjem, kar pa pripelje do večje stopnje mednarodne menjave (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 45).

Ko ima podjetje ovrednotene ciljne segmente, je naslednji korak določevanje ciljnega trga. Kotler (2004, str. 299) loči med petimi modeli izbire ciljnega trga, in sicer:

- osredotočanje na en segment

V tem primeru se podjetje s svojo dejavnostjo osredotoči le na en segment, kjer izvaja koncentrirano trženje. S tem pridobiva poglobljeno znanje enega segmenta ter pri tem zaradi specializacije poslovanja, distribucije in trženja dosega višje prihranke.

- selektivna specializacija

Podjetja si za ciljni trg izberejo nekaj segmentov, med njimi vsak predstavlja prodajne potenciale, med njimi pa niso nujne povezave in sodelovanja. Številna podjetja se za tovrstno obliko odločajo predvsem zaradi razpršitve tveganja.

- specializacija za izdelek

Pri specializaciji za izdelek podjetje proizvaja določen produkt, ki ga trži večjemu številu segmentov.

- specializacija za trg

Pri specializaciji je strategija ravno obratna, podjetje proizvaja različne izdelke, ki zadovoljujejo potrebe posameznega segmenta kupcev.

- popolno pokrivanje trga

V primeru popolnega pokrivanja trga podjetje zadovoljuje potrebe vseh skupin kupcev in z večjim številom izdelkov.

1.5 Podpora internacionalizaciji

Konkurenčno okolje postavlja internacionalizacijo kot pogoj za preživetje malih in srednje velikih podjetij. Pomanjkanje znanja o programih pomoči in spodbujanje mednarodnega sodelovanja sta večkrat razloga za odločitve proti procesu internacionalizacije, kar še posebej velja za mala podjetja. Za hitro spreminjajoča se mlada in majhna podjetja je lahko vpliv internacionalizacije pozitiven, po drugi strani pa potencialno tudi usoden, predvsem za samozadostna podjetja. Le nizek odstotek evropskih MSP dejansko izvaja posle izven Evropske unije, za okrepitev posameznih gospodarstev EU je treba ta podjetja usmeriti v rastoča področja. V ta namen je treba vzpostaviti dobro organizacijsko strukturo pomoči podjetjem, ki iščejo podporo pri širiti poslov izven obstoječih mej. Trenutno obstaja več vrst pomoči MSP za različne namene, spadajo pa med različne veje institucij. Znotraj EU je bilo v letu 2013 od vseh identificiranih podpornih institucij MSP 16 odstotkov takih, ki spadajo med različna poslovna združenja, 18 odstotkov iz naslova gospodarskih zbornic, 13 odstotkov finančnih institucij, 19 odstotkov nevladnih organizacij ter 13 odstotkov iz investicijskih in trgovskih združenj. Preostanek predstavljajo zasebne organizacije za spodbujanje podjetništva in poslovanja MSP, ki nudijo svetovanje, različne oblike treningov, prisotna so tudi veleposlaništva (European commission, 2013, str. 22).

Spodnja tabela prikazuje številko podpornih institucij po organizacijah in po posameznih državah. Za primerjavo so vključene tudi nekatere države izven EU.

Tabela 3: Opredeljeno število podpornih storitev po institucijah v posameznih državah leta 2013

Država	Poslovno združenje	Gospodarska zbornica	Veleposla- ništvo	Pobuda EU	Fina- nčne institu- cije	Vladne organiza- cije	Investici- jske in trgovske agencije	Ostalo	Skupaj
Avstrija	1,0	4,0			5,0	3,0	29,0		42,0
Belgija	14,0	2,0			5,0	1,0	25,0	2,0	49,0
Estonija	1,0	2,0			21,0	3,0	1,0	16,0	44,0
Grčija	8,0	6,0			7,0		1,0	4,0	26,0
Nemčija		5,0			7,0	7,0	3,0	9,0	31,0
Latvija	2,0	6,0		2,0	9,0	12,0	2,0	21,0	54,0
Ciper	10,0	5,0				6,0	1,0	1,0	23,0
Slovaška	2,0	9,0			4,0	8,0	4,0	9,0	36,0
Slovenija	3,0	5,0			2,0	4,0	12,0	4,0	30,0
Španija	6,0	13,0		1,0	3,0	4,0	25,0	6,0	58,0
Kanada	3,0	12,0	1,0				1,0		17,0
Kitajska	11,0	12,0		11,0		5,0	10,0	1,0	50,0
ZDA	7,0		1,0		1,0	28,0	8,0	5,0	50,0
Rusija	11,0	5,0		1,0			5,5	1,0	23,0

Vir: European commission, Study on support services for SMEs in international business, 2013, str. 30.

Povprečje podpornih storitev v 27-ih evropskih državah v letu 2013 znaša 36,78, kar pomeni, da je Slovenija s 30 storitvami pod povprečjem Evropske unije. Najnižje število znotraj EU beleži Ciper s skupno 23, najvišje pa Španija, skupno s kar 58 podpornimi storitvami.

Ker je internacionalizacija pomemben vidik rasti MSP, sem v spodnji tabeli povzela še število podpornih storitev za namen povečevanja stopnje internacionalizacije v posameznih državah, in sicer v letu 2013.

Tabela 4: Število podpornih storitev za namen internacionalizacije v posameznih državah v letu 2013

Država	Izvoz	Uvoz	Tehnična podpora	Vzpostavitev podizvajalcev	Postati podizvajalec	Tuje neposredne investicije	Druge oblike
Avstrija	5,0	2,0	5,0	2,0	3,0	6,0	4,0
Belgija	19,0	6,0	6,0	5,0	2,0	5,0	16,0
Estonija	17,0	2,0	6,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Grčija	17,0	2,0	1,0	1,0	1,0	7,0	4,0
Nemčija	25,0	10,0	10,0	3,0	4,0	7,0	8,0
Latvija	28,0	13,0	22,0	11,0	12,0	7,0	31,0
Ciper	5,0	3,0				1,0	9,0
Slovaška	4,0	3,0	2,0	3,0	5,0	4,0	13,0
Slovenija	15,0	9,0	8,0	3,0	3,0	3,0	13,0
Španija	39,0	6,0	31,0	17,0	20,0	13,0	16,0
Kanada	5,0		5,0	5,0	50,0		10,0
Kitajska	9,0	5,0	6,0	1,0		7,0	20,0
ZDA	8,0	7,0	7,0	4,0	5,0	17,0	16,0
Rusija	6,0	1,0	7,0	5,0	5,0		6,0

Vir: European commission, Study on support services for SMEs in international business, 2013, str. 39.

V vseh državah, razen v Avstriji, je največ podpornih storitev pospeševanja internacionalizacije usmerjeno v povečanje stopnje izvoza domačih podjetij. Na prvem mestu s številom podpor je zopet Španija. Povprečje EU 27 aktivnosti za spodbujanje izvoza je 13, Slovenija je po tem merilu nad povprečjem unije (European commission, 2013, str. 41). Največ podpornih storitev izhaja iz nefinancijsne pomoči, kot so na primer organiziranje seminarjev, delavnic, treningov, prirejanje sejmov in razpolaganje s tržnimi informacijami. Pri tem so si vse države EU enotne, tudi Slovenija. Zanimivo pa je, da podporni programi znotraj različnih sektorjev niso tako pogosti, kot bi lahko pričakovali, saj veliko težav, s katerimi se srečujejo MSP med internacionalizacijo, izhaja iz posameznih panog.

Slovenska srednja in mala podjetja se trenutno še vedno srečujejo s številnimi problemi gospodarske krize, kot so padec svetovne trgovine, izguba (ključnih) trgov, finančne težave in zmanjšano število zaposlenih. Kriza je v nekaterih državah posledično dodatno povzročila vrsto protekcionističnih ukrepov. Tudi velikost države ima določen učinek, tako so slovenska podjetja že v začetku v določeni meri geografsko omejena. Eden izmed strateških ciljev programa vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010–2014 Ministrstva za gospodarstvo je spodbujanje internacionalizacije kot glavnega dela dolgoročnih strategij slovenskih podjetij. Prvi cilj programa sta spodbujanje zavesti o pomembnosti procesa internacionalizacije in določevanje takih programov in politik, ki bi podjetjem bila v pomoč pri premagovanju ovir mednarodnega procesa (Ministrstvo Republike Slovenije za gospodarstvo, 2009, str. 3).

Strateški cilji programa so (Ministrstvo Republike Slovenije za gospodarstvo, 2009, str. 5-10):

- povečevanje internacionalizacije slovenskih podjetij,
- povečevanje geografske diverzifikacije slovenskega izvoza in
- zagotavljanje boljših pogojev za nastop slovenskih podjetij v mednarodnem merilu.

Ključni sektorji so področja, ki za slovenska podjetja predstavljajo dodatno privlačnost, in sicer preko poglobitve znanja in gospodarske učinkovitosti. Sem spadajo področja informacijske in komunikacijske tehnologije, nanotehnologija ter tehnologije za trajnostno življenje in zdravje. Nosilec politike za spodbujanje internacionalizacije slovenskih podjetij je Ministrstvo za gospodarstvo, ki skrbi za koordiniranje aktivnosti posameznih izvajalcev politik. Bistvena področja za spodbujanje internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij so ozaveščanje, informacije visoke vrednosti, programi razvoja človeških virov, zagotavljanje finančnih sredstev, mreženje, spodbujanje internacionalizacije storitev, povečevanje konkurenčnosti, pomoč in mednarodno sodelovanje (Evropska komisija, 2008, str. 8). Velik delež MSP je še vedno usmerjen v lokalne in nacionalne trge, širjenje poslovanja na tuje trge pa številnim podjetjem predstavlja finančno breme in novo tveganje. Podjetja je treba ozavestiti, da proces internacionalizacije prinaša dostop do baz kupcev, dobaviteljev in tehnologije.

Eden izmed pomembnejših korakov pri povečevanju stopnje internacionalizacije je tudi spodbujanje mreženja. Mreženje omogoča izmenjavo znanja, sinergije pri stroških, dostop do novih tehnologij in potencialnih partnerjev. Podjetja znotraj mreže poslujejo v različnih dejavnostih in celo v različnih regionalnih in nacionalnih območjih (Evropska komisija, 2008, str. 25). Za individualno pomoč, kjer gre za svojevrstne situacije in probleme, je treba ustanavljati in organizirati inkubacijske programe.

2 STRATEGIJE RASTI MSP

Podjetje, ki želi doseči rast, mora odgovoriti na tri vprašanja (Barrow, Brown & Clarke, 1994, str. 141):

- Kje se podjetje trenutno nahaja?
- V katero smer rasti želimo?
- Na kakšen način bomo to dosegli?

Odločitve o strateških usmeritvah MSP so v rokah podjetnika, v povezavi z internacionalizacijo in doseganjem rasti pa obstajajo nekatere lastnosti, ki naj bi jih podjetnik kot vodja tudi imel. Hutchinson, Quinn & Alexander (2006, str. 513–527) značilnosti podjetnika delijo na objektivne in subjektivne. Primeri objektivnih lastnosti so znanje, izkušnje, veze in poznanstva, subjektivnih pa različna obnašanja, percepcije in osebnost. Pri analizi MSP iz Velike Britanije avtorji skušajo analizirati tiste lastnosti, ki so obravnavana podjetja iz različnih panog prinesla do višje stopnje internacionalizacije. Za

ključno objektivno značilnost se je pokazala sposobnost sklepanja formalnih in neformalnih poznanstev in to v vseh fazah rasti podjetij, ne le v začetni stopnji. Sledijo ji mednarodne izkušnje in poslovne sposobnosti, pridobljene z izobrazbo. V sklopu subjektivnih značilnosti pa sta na prvem mestu osebnost in vizija podjetnika. Večina anketiranih podjetij je navedla, da je podjetje dosegalo rast predvsem zaradi poslovne vizije lastnika, na drugem mestu pa se nahaja pozitivna naravnost do sprejemanja tveganj.

Dejstvo je, da tudi mala podjetja prehajajo v globalno okolje, tako da se vloga podjetnika kot vodje tovrstne enote nenehno spreminja. Podjetnik kot ključna oseba v podjetju hkrati povzema številna znanja in lastnosti.

V smislu doseganja rasti pa je izmed naštetih lastnosti pomembna tudi sposobnost dolgoročnega načrtovanja, s katerim si podjetnik lahko olajša doseganje zastavljenih ciljev.

2.1 Načrtovanje rasti

Prvi korak načrtovanja rasti je sestavljen iz dveh faz, in sicer iz analize trenutnega stanja podjetja in predvidevanja prihodnosti. V kolikor podjetnik v bližnji prihodnosti pričakuje možnost stagnacije ali celo upad poslovanja, prične z analiziranjem svojih možnosti za rast. Vsako podjetje naj bi imelo v času pred in po spremembah jasno načrtano vizijo in poslanstvo. V svojem poslanstvu podjetja opredelijo namen obstoja, v svoji viziji pa smer v prihodnosti. Veliko je odvisno tudi od dejavnosti, v kateri podjetje posluje (Tajnikar, 2006, str. 58).

Tajnikar (2006, str. 58) navaja naslednje štiri faze razvoja podjetja:

- Faza rojstva – Tu lahko gre za dejansko ustanovitev novega podjetja ali pa začetek novega posla.
- Čas preživetja – Osnovni procesi so v podjetju uveljavljeni, pojavi pa se vprašanje, ali bo podjetje prešlo v rastoča podjetja ali zgolj v boj za preživetje. Pri rastočem podjetju morata biti izpolnjena dva kriterija, in sicer obstoj rastočega trga in visoka donosnost že v začetnih fazah razvoja. Če pogojev ni, lahko podjetje na določeni točki tudi obstane.
- Faza rasti – V tej fazi so vidne fizične spremembe rasti, opazna je sprememba v velikosti števila zaposlenih, dobaviteljev, uporabljena je večja količina sredstev, istočasno raste tudi obseg finančnih sredstev, potrebnih za nadaljnjo rast. V tej fazi se pojavi tudi vprašanje vloge podjetnika in vloge menedžerja, v primeru uspešne rasti podjetniki izstopijo iz aktivnega sodelovanja v podjetju in celotno vodenje prepustijo izkušnemu menedžerju.
- Zaton podjetja – Vsako podjetje pride do točke, ker je ugotovljena zasičenost trga in je dosežen maksimalen možen donos. V tem primeru podjetju preostaneta dve opciji, ali nadaljuje z obstoječim poslovanjem, ki lahko vodi tudi do dejanskega zatona, ali pa prične z aktivnostmi, ki lahko pomenijo ponoven vstop v prvo fazo cikla.

V MSP je veliko odvisno od vloge lastnika podjetja. Kot sem že omenila, podjetnik predstavlja gonilno silo malih podjetij, v smislu določevanja vizije, vodenja in uvajanja sprememb. Večina MSP nima napisanega lastnega poslovnega načrta in veliko podjetnikom manjka veščina srednjeročnega in dolgoročnega načrtovanja. Tako se mala podjetja delijo na tista, ki imajo uradno zapisan prihodnji načrt podjetja, in na tista, ki tega nimajo, kar je povezano z nižjo stopnjo sistematičnega zbiranja podatkov in analiz (Mazzarol, Rebound & Soutar, 2007, str. 324).

Mazzarol et al. (2007, str. 327) je preučil 204 podjetnike in njihove menedžerske veščine strateškega načrtovanja. Vsi zajeti podjetniki so bili udeleženi 12-mesečnega usposabljanja s poudarkom na veščinah vrhnjega menedžmenta, z namenom nudenja podpore pri doseganju rasti njihovih podjetij. Avtor ugotavlja, da jih je po zaključenem šolanju le 28 odstotkov formalno oblikovalo poslovni načrt. 85 odstotkov obravnavanih podjetnikov je načrtovalo, da bodo v naslednjih treh letih povečali proizvodnjo podjetja, in 77 odstotkov, da bodo lansirali nov produkt ali storitev. Zanimivo je, da jih je samo 30 odstotkov izrazilo namen povečati prodajo na račun izvoza. To dokazuje, da večina podjetnikov načrtuje rast tudi z uvajanjem novih produktov, vendar ne na račun izvažanja na tuje trge, ali pa morda načrtujejo tovrstno širjenje podjetja v daljšem časovnem razponu. Avtor zaključuje, da večina podjetnikov MSP načrtuje svoje aktivnosti intuitivno, večina se oblikovanju formalne strukture načrtovanja izogne, dokler jih ne potrebuje zaradi zunanjih formalnih razlogov. Formalno napisan poslovni načrt poslovanja podjetja je manj pomemben od same zmožnosti dolgoročnega strateškega razmišljanja.

Mitchelmore in Rowley (2013, str. 83) v svojem raziskovalnem delu postavljata vprašanje strateških načrtovanj v očeh ženskih podjetnic, zopet v želji podjetniške rasti. Kar 18 odstotkov jih meni, da vstop na tuje trge za njihovo podjetje ni relevanten. 19 odstotkov jih je odgovorilo, da načrtujejo prodor na tuje trge v manj kot treh mesecih, 18 odstotkov jih meni, da bodo to storile v naslednjih 7–12 mesecih, in 17 odstotkov v prihodnjih dveh letih. Avtor zaključuje z idejo, da morajo vsi podjetniki, tudi ženske, razširiti svoja obzorja strateškega načrtovanja, sicer se lahko srečajo z negotovostjo prodaje.

Pri procesu načrtovanja rasti je treba opredeliti tudi fokus poslovanja in prioritete. Podjetje določi, s katerimi proizvodi bo nadaljevalo na poti do rasti, pri analizi posameznih proizvodov upošteva več dejavnikov, in sicer (Barrow et al., 1994, str. 152):

- možnost zniževanja stroškov,
- izboljševanje produktivnosti,
- povečevanje marže,
- agresivnejše konkuriranje in
- povečevanje prodaje.

Povečevanje prodaje je možno na dva načina, podjetje lahko prične z bolj agresivno prodajo obstoječih proizvodov obstoječim kupcem ali pa prične s prodajo obstoječih produktov na novem trgu oziroma z novimi izdelki na novih trgih. Zadnja opcija

predstavlja najvišjo stopnjo tveganja, še posebno v primeru popolne diverzifikacije. V istem koraku morajo upoštevati še strateške alternative izbire trga in proizvoda, podlaga zanje so že opredeljeni kritični dejavniki uspeha na strani proizvoda, cene, promocij, ugleda in konkurence. Pri opredeljevanju alternativ se pojavlja vprašanje, ali bodo podjetju njegove prednosti dejansko pripomogle pri doseganju primarnega cilja oziroma so v okviru vizije ter poslanstva in tveganje še v mejah sprejemljivosti. Tretji korak predstavlja pregled možnosti virov financiranja, še posebej v začetnih fazah rasti. Podjetje ima dve možnosti pridobivanja virov financiranja, in sicer notranje ali zunanje, pri tem pa je zelo pomembno ravnovesje med enim in drugim. V četrtem koraku se pregleda dejanske možnosti rasti, možnost je generična rast, rast preko diverzifikacije, kupoprodaje licence ali franšize, rast preko skupnih poslov ali s pripojitvami in spojitvami. Vsaka izmed njih ima določene pogoje, tveganje in ne nazadnje donose. Znotraj tega koraka je pomembna tudi komunikacija med podjetnikom in zaposlenimi. Vizija, poslanstvo in cilji morajo biti jasno predstavljeni vsem, le tako jih bodo lahko zaposleni posvojili in se po njih tudi ravnali (Barrow et al., 1994, str. 15-160).

2.2 Oblike rasti

Tajnikar (2006, str. 152) navaja, da je treba rast načrtovati že v začetku nastajanja podjetja in poslov ter da je treba v proces vključiti vse zaposlene, ne le vodilnih. Ta proces lahko imenujemo tudi nastajanje poslovnega načrta, vanj pa je treba zapisati vse, kar vpliva na uspeh doseganja zastavljenega cilja. V eni izmed prej omenjenih raziskav pa Mazzarol et al. (2007, str. 327) navajajo, da večina MSP tega v praksi ne počne, dokler se za to ne pokaže zahteva iz zunanjega okolja podjetja.

Podjetje lahko raste na več načinov, lahko povečuje proizvodnjo in prodajo produktov, lahko povečuje prihodek od prodaje ali poveča produktivnost dela. Podjetju lahko različne ovire, kot je na primer napačen pristop do financ, usposobljenih zaposlenih, tržnih poti, lokalnih oblasti in tudi tehnologije, preprečujejo nastanek rasti.

Pred načrtovanjem rasti podjetja mora podjetnik upoštevati še morebitne ovire, ki lahko vplivajo na izid načrtovane rasti (Tajnikar, 2006, str. 56):

- pristop do razpoložljivih virov

Včasih je težko prepoznati vse vrste virov, ki jih podjetje potrebuje med rastjo, slabše notranje upravljanje z njimi pa lahko celo onemogoči rast. Še posebej velja omeniti finančne vire, do katerih podjetja včasih težko dostopajo (predvsem do kreditov).

- pristop do usposobljene delovne sile

V manjših podjetjih je problem predvsem v nujenju ustreznega plačila usposobljeni delovni sili, kar podjetja pripelje do nekonkurenčnosti, manjka tudi izobraževanj za že zaposlene v podjetju, kar lahko pripelje do onemogočenja rasti.

- pristop do trženjsko-komunikacijskih virov

Manjša podjetja se težje soočajo z velikimi konkurenti, kar se tiče zapolnjevanja trženjskih oglasov in pogajanj s kupci ter dobavitelji.

- stopnja konkurence

Na določenih trgih obstaja velika stopnja konkurence, kar lahko predvsem manjšim podjetjem precej preprečuje napredek pri rasti. Poleg tega ti konkurenti nenehno ustvarjajo nove ovire za vstop novih ponudnikov.

- oblasti na različnih ravneh

Dodatne ovire za rast lahko postavljajo tudi oblasti, še posebej z dolgotrajnim pridobivanjem različnih dovoljenj.

- spremembe na trgu

Tudi narava povpraševanja lahko zaznamuje pogoje rasti, obstoječa konkurenca pa celoten proces še bolj omeji.

- spremembe v tehnologiji

Dostopnost do tehnologije spreminja konkurenčno moč posameznih podjetij, to je še posebej opazno pri manjših in mladih podjetjih, stroški pridobivanja tehnologije so v posameznih dejavnostih enostavno previsoki.

V literaturi se v širšem pogledu opredeljuje šest oblik rasti podjetij, ki so podlaga za odločanje o strategiji rasti, to so generična rast, rast z diverzifikacijo, rast preko licenc ali franšiz, tako imenovani joint venture posli, in rast preko pripojitev oziroma spojitve (Tajnikar, 2006, str. 74–85).

2.2.1 Generična rast

O generični rasti govorimo kot o temeljni obliki rasti podjetij, njena pglavitna značilnost je v povečevanju velikosti podjetja, količine proizvodnje in prihodka na način, da povečuje eno vrsto proizvoda ali storitve. To pomeni, da proizvodi ali storitve ostanejo enaki. Generična rast je uspešna v primeru rastočega trga proizvoda in ob izpolnjenih treh pogojih, to je v primeru razvitega informacijskega sistema, v primerni organizacijski strukturi, skladni z rastjo podjetja, in v primernih zaposlenih, od katerih je odvisno doseganje zastavljenih ciljev doseganja rasti. Generično rast lahko podjetje doseže na dva načina, in sicer s povečevanjem obsega prodaje in povečevanjem profita.

2.2.2 Rast z diverzifikacijo

Druga oblika rasti je diverzifikacija proizvodov oziroma storitev. Diverzifikacijo opredeljujemo kot metodo rasti podjetij na način povečevanja poslovanja z uvajanjem novih proizvodov, storitev ali trgov. Od generične strategije rasti se razlikuje predvsem v tem, da je diverzifikacija opredeljena kot hitrejša in tudi bolj tvegana rast. Večja, kot je menjava proizvodov, večje je tveganje. Čista diverzifikacija nastane v primeru, ko na novo

tržišče uvedemo nov produkt, izvaja pa se zaradi manjšega tveganja, odprave vpliva sezonskih nihanj, za povečevanje tržnega potenciala, za preprečevanje zatona svojih obstoječih proizvodov, hitrejši razvoj in podpora ostalim izdelkom ter kot odgovor na obstoječo in bodočo konkurenco. O razvoju novega produkta govorimo takrat, ko podjetje ponudi nov proizvod na že obstoječi trg, posledično nastane, ko izpopolnimo obstoječi proizvod ali ga nadomestimo z novim, uvedemo nov proizvod, z njim razširimo ponudbo z obstoječimi prodajnimi kanali, vpeljemo celoten nov asortiman proizvodov ali ponudimo nove proizvode po novih kanalih na obstoječi trg. Pri diverzifikaciji so prisotne nevarnosti, ki so pri generični rasti manj opazne. Ko se podjetje odloči za diverzifikacijo poslovanja, se pogosto zgodi, da med celotnim procesom pozabi na obstoječi program izdelkov.

2.2.3 Rast preko kupoprodaje licence in rast preko kupoprodaje franšize

Tretja vrsta strategij rasti se imenuje rast z licencami. Podjetje lahko kupi licenco, s čimer pridobi pravico do uporabe tehnologije in znanja ali pa jo proda drugemu podjetju. V primeru prodaje licence podjetje ponudi svoj proizvod v zameno za provizijo, ki se izplača glede na obseg prodaje. Nakup ali prodaja franšize se opredeljujeta kot nakup ali prodaja paketa proizvoda, storitve, prodajnega procesa, podobe, opreme, dodatnih surovin, računovodskega sistema in ostalih funkcij, potrebnih za izvedbo nakupa stranke. Franšizing ima z licenco skupne poglede in tudi podoben način rasti podjetja.

2.2.4 Rast s skupnimi ali joint venture posli, pripojitve in spojitve

Skupni ali joint venture posel imenujemo proces, kjer se dve podjetji odločita za ustanovitev novega podjetja, ki je v lastništvu obeh. Skupno podjetje svoje vire črpa iz obeh ustanoviteljic, pomeni pa skupno uresničevanje poslovnih priložnosti, za katera podjetje kot posameznik zaradi različnih vzrokov ni imelo možnosti. Šesta metoda rasti podjetij so pripojitve in spojitve. O pripojitvah govorimo, kadar podjetje kupi drugo in ga pripoji k svojim dejavnostim, o spojitvi pa, ko se dve podjetji povežeta in tako ustvarita tretje podjetje. Podjetja po navadi pripojijo tista podjetja, ki imajo v svoji dejavnosti že določen tržen delež, lahko pa proizvajajo enake proizvode, ki jih tržijo na tujem trgu, druge proizvode z istega trga ali povsem drugačne proizvode in z drugih trgov. Pripojitve so lahko v vertikalni ali horizontalni smeri in tudi geografske, kjer z medsebojnim povezovanjem nastajajo velika podjetja z večjim doprinosom k internacionalizaciji.

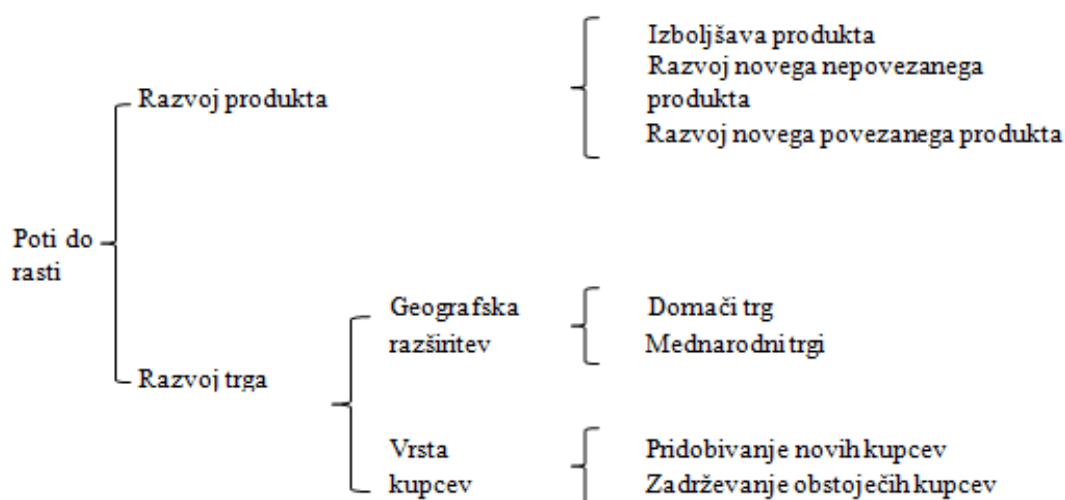
Mitchelmore in Rowley (2013, str. 88) pri analizi preferenc načrtovanja ženskih podjetnic iz različnih panog še ugotavljata, da jih kar 42 odstotkov meni, da je od vseh možnih strategij za doseganje rasti najboljša izbira izboljševanje obstoječega produkta oziroma storitve. 39 odstotkov jih meni, da bo podjetje rastlo, ko bodo pričele s povečevanjem marketinških aktivnosti in promocij. 31 odstotkov anketiranih podjetnic je mnenja, da bi k rasti podjetja največ pripomoglo dodajanje novih produktov k že obstoječim. Pomembno je še omeniti, da so lahko podjetnice naenkrat izbirale med več pravilnimi odgovori. Le 15 odstotkov jih meni, da se pravi strategija rasti skriva v iskanju novih mednarodnih trgov.

V literaturi o strategijah rasti različni avtorji zagovarjajo različne oblike rasti podjetij, tudi različnih širin. Navarro, Casillas & Barringer (2012, str. 84) navajajo, da obstajajo v splošni literaturi štiri oblike rasti, in sicer rast preko geografske širitve, širitev preko nabora produktov, povečevanje števila strank in ostale oblike.

Navarro et al. (2012, str. 81–87) je v svojem raziskovalnem delu preučil, kako španska MSP kombinirajo različne oblike strategij, z namenom doseganja večje stopnje rasti. Pri tem je obravnaval 89 hitro rastočih MSP, ki so v obdobju od 2001 do 2005 povečala letno prodajo za 10 odstotkov, s čimer se sklepa, da so za dosego teh 10 odstotkov izbrala ugodno kombinacijo različnih strategij.

Spodnja slika predstavlja širino in oblike rasti hitro rastočih MSP.

Slika 1: Širina in oblike rasti hitro rastočih MSP



Vir: J. Navarro, J. Casillas & B. Barringer, *Forms of growth: how SMEs combine forms of growth to achieve high growth*, 2012, str. 86-8.

Pri tem je Navarro et al. (2012, str. 86–87) preučil naslednje štiri hipoteze, in sicer:

- hitro rastoča MSP za strategijo nadaljnje rasti največkrat uporabljajo kombinacijo mednarodne geografske širitve in razvoja izdelka;
- hitro rastoča MSP za strategijo nadaljnje rasti uporabljajo kombinacijo domače geografske širitve in izboljšave izdelka ali subtilnega razvoja izdelka;
- hitro rastoča MSP za strategijo nadaljnje rasti uporabljajo kombinacijo zadrževanja strank in produktno izboljšavo;
- hitro rastoča MSP za strategijo nadaljnje rasti uporabljajo kombinacijo pridobivanja novih strank in razvoj povezanih ali nepovezanih izdelkov.

Posamezna podjetja je po metodi grozdenja razdelil na štiri enote, in sicer po sedmih navedenih poglavitnih strategijah podjetij. V prvem grozdju, kjer se v 44,9 odstotkih

nahajajo tista MSP, ki za svojo strategijo rasti uporabljajo domačo geografsko širitev, močno okrepitev izdelka, strategijo novih povezanih produktov in tudi strategijo pridobivanja novih strank. V drugem grozdu se nahaja 20,2 odstotka vseh podjetij, ta podjetja za pridobivanje novih strank uporabljajo strategijo izboljšav izdelka. Podjetja v tej skupini se poslužujejo tudi strategije mednarodne rasti. V tretjem grozdu se nahaja 19,1 odstotka podjetij in le-ta uporabljajo za pridobivanje novih strank strategijo širitve domačega trga. V zadnji grozd pa so uvrščena podjetja, ki rastejo na način povečevanja transakcij s tujino, bodisi z novimi sorodnimi izdelki bodisi z izboljšavo obstoječih. Tovrstnih podjetij znotraj zadnjega grozda je 15,7 odstotka.

Če povzamem, je avtor potrdil vse navedene hipoteze, razen tretje. Podjetja v grozdu številka 1 potrjujejo drugo hipotezo, grozd številka 2 potrjuje prvo hipotezo in grozd številka 4 potrjuje četrto hipotezo. Višjo stopnjo rasti podjetja lahko tako dosežemo z različnimi kombinacijami posameznih oblik.

S stališča prvega poglavja vprašanja internacionalizacije MSP in primerne izbire strategije rasti malih podjetij je zanimivo omeniti še raziskovalno delo avtorice Golovko in Valentini (2011, str. 362–376), ki sta v svojem delu poiskala argumente za komplementarnost odnosa dveh strateških strategij MSP, in sicer inovativnosti in izvoza. Avtorja navajata, da v literaturi obstaja veliko raziskovalnih del na temo inovacij in izvoza, vendar se oboje pre pogosto obravnava posebej in ne v relacijskem smislu. Španska MSP so bila v raziskavi razdeljena na štiri koncepte strategij, in sicer na podjetja, ki izvažajo in inovirajo, podjetja, ki samo izvažajo, podjetja, ki samo inovirajo, in podjetja, ki niti ne izvažajo niti ne inovirajo. S pomočjo korelacijskih količnikov in še dodatnih analiz je za obravnavana podjetja potrdila dejstvo o sinergiji izvažanja in inovativnosti. Posvojitev obeh aktivnosti hkrati lahko MSP prinaša večje število pozitivnih učinkov, kot če bi podjetja strogo sledila samo eni usmeritvi.

Ob analizi omenjenih člankov na temo povečevanja stopnje rasti opažam, da nekateri podjetniki v MSP ne vidijo širitve na mednarodne trge kot enega izmed ključnih procesov v podjetju, kljub povečani stopnji internacionalizacije podjetij na vseh trgih, ob brisanju obstoječih mej med državami in ob povišani stopnji globalizacije. Veliko je odvisno od tega, iz katere države in regije obravnavana MSP dejansko prihajajo. V članku Navarra et al. je le 15,7 odstotka podjetij takšnih, ki za svojo strategijo izbirajo internacionalizacijo, avtor pa jih imenuje kar Avanturisti. Pod pojmom rasti MSP se veliko literature in člankov nanaša na prepoznavanje poslovnih priložnosti in dojemanje sprememb v smeri povečane stopnje internacionalizacije. Pri MSP je opaznih tudi veliko hibridnih strateških usmeritev podjetij. Ravno iz tega razloga mora vsako izmed teh podjetij pred tem prepoznati svoje konkurenčne prednosti in ena izmed možnosti za doseganje tega je v razvoju lastne blagovne znamke. V trenutni poplavi izdelkov in različnih trgovcev se zdi, da ljudje vedno bolj cenimo preprostost in unikatnost, tisti lastnosti, s katerima se določeni izdelek loči od preostale množice.

Lastna blagovna znamka že dolgo ni več samo v domeni velikih podjetij, ravno iz potencialnih razlogov prevelikih finančnih bremen, časovnega horizonta in energije se podjetja za razvoj lastne znamke v veliki meri ne odločajo. Vendar je izgradnja znamke možna tudi z manjšimi investicijami, prilagojenim trženjem in drugačnimi komunikacijskimi kanali. Želja vsakega lastnika blagovne znamke pa je, da se kupec z njo poistoveti na več ravneh hkrati.

2.3 Menedžment in trženje blagovnih znamk

Ob povečani stopnji globalizacije in internacionalizacije se organizacije čedalje bolj zavedajo pomena lastne blagovne znamke, saj te predstavljajo pomemben element neotipljivega premoženja podjetja. Pri naraščajoči konkurenci in brisanju mej med različnimi trgi je prisoten trend prehajanja upravljanja znamk z lokalnega na globalnega. Preko blagovnih znamk se podjetja med seboj ločujejo, pozicionirajo in ohranjajo zvestobo svojih strank. Ključni procesi znotraj vplivov in tokov internacionalizacije so sistematično upravljanje z blagovno znamko in njena identiteta, pomen tima in vodstva ter marketinška podpora. Blagovne znamke vplivajo na tri segmente okolja, in sicer na podjetje samo, potrošnika ter širšo in ožjo družbo (Zakonjšek, 2005, str. 16).

Blagovne znamke se med seboj razlikujejo po moči in vrednosti, ki jo imajo. Cilj podjetij je doseči stopnjo razvoja, ko ljudje preidejo iz faze poznavanja blagovne znamke do faze predanosti in zvestobe. Njeno premoženje je opredeljeno kot pozitivni razlikovalni učinek, ko kupec daje prednosti eni znamki pred konkurenčno, čeprav sta si v osnovi zelo podobni. Večja vrednost blagovne znamke za podjetja prinaša pozitivne učinke, kot na primer večjo pogajalsko moč proti distributerjem, doseganje višje prodajne cene in lažje uvajanje novih izdelkov, saj ima znamka že določen ugled kakovosti (2004, Kotler, str. 421–423). Zdi se, da je zmožnost upravljanja z blagovnimi znamkami v domeni velikih podjetij, vendar temu ni nujno tako. MSP s svojimi blagovni znamkami lahko predstavljajo konkurenčno silo proti večjim podjetjem, kljub razpolaganju z manj zaposlenimi in manj sredstvi. To je odvisno tudi od tega, kakšne želje po rasti ima podjetje, kakšna sta njegovo poslanstvo in ne nazadnje vizija.

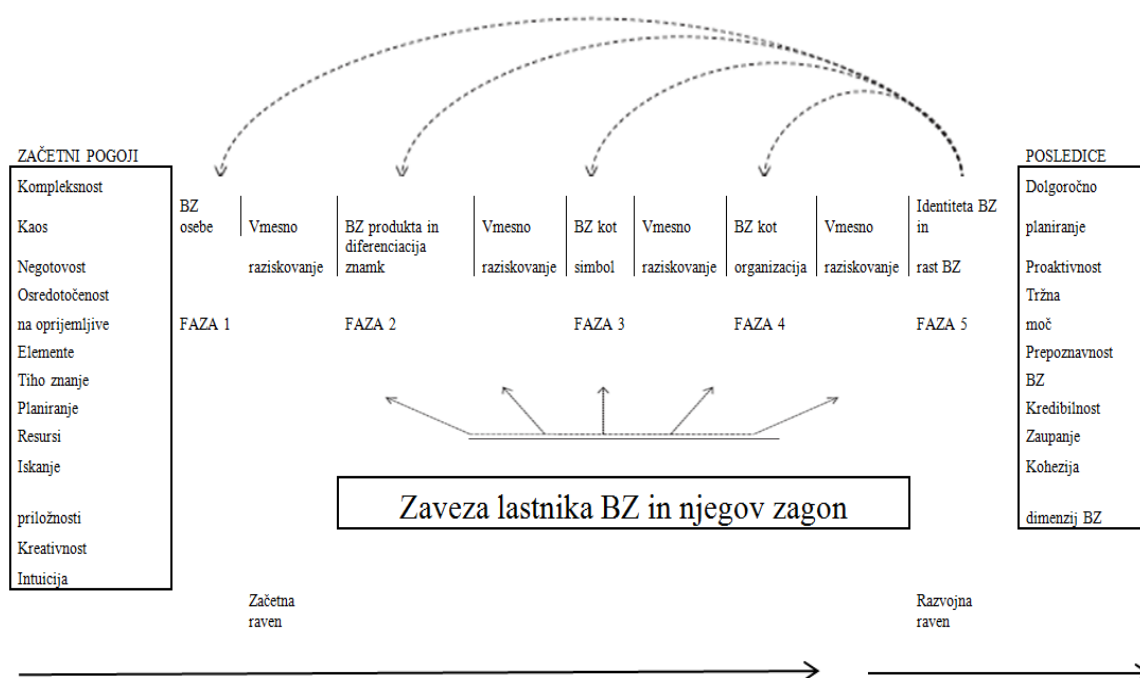
Wong in Merrilees (2005, str. 158–160) v študiji osmih avstralskih MSP navajata, da obstajajo tri stopnje obnašanja podjetij v povezavi z blagovno znamko, prva stopnja je minimalna orientiranost, druga začetna usmerjenost in tretja integrirana usmerjenost v blagovno znamko. Majhna podjetja, ki spadajo v prvo fazo, imajo najmanjšo usmerjenost v znamko, tudi časovni okvir razvoja je zelo kratek. Podjetja ne investirajo v znamko, opravljajo se vsakodnevne transakcije, brez večjih premikov, tudi razlikovanje od ostalih konkurenčnih znamk je nizko. Za drugo fazo je že značilna srednja stopnja razlikovanja od konkurenčnih znamk, tudi usmerjenost v razvoj je srednje stopnje. V tovrstnih usmeritvah se v podjetju izvajajo močnejše trženje, ampak z omejenimi promocijskimi orodji. Za integrirano usmerjenost pa je značilno močno trženje na osnovi razlikovanja blagovne znamke od ostalih podjetij, saj razpolagajo z večjim številom trženjskih orodij. SME naj si

v procesu načrtovanja zagotovijo dolgoročen pogled na znamko, določijo naj razlikovalne elemente znamke, ki jih poenotijo vsi zaposleni.

Poleg tega, da so majhna podjetja bolj omejena s sredstvi in nižjo stopnjo dolgoročnega načrtovanja, je razlika med velikimi podjetji in MSP tudi v tem, da sta strategija in vizija celotnega podjetja in posledično znamke v rokah lastnika oziroma podjetnika. Vrednote podjetnika so torej glavni vir razvoja močne blagovne znamke. Lahko bi rekli, da lastniki med celotnim procesom uveljavljanja znamke eksperimentirajo s tveganjem in lastno kreativnostjo. Centeno, Hart & Dinnie (2012, str. 448) so med tridesetimi MSP raziskali, kako so blagovne znamke vkorporirane v podjetja. Izhajali so iz štirih identitetnih dimenzij, in sicer iz blagovne znamke osebe, blagovne znamke produkta, blagovne znamke organizacije in blagovne znamke simbola. Pri tem so oblikovali pet-stopenjski proces izgradnje blagovne znamke v MSP.

Spodnja slika prikazuje proces oblikovanja in izgradnje blagovne znamke v MSP.

Slika 2: Proces oblikovanja in izgradnje blagovne znamke v MSP



Vir: E. Centeno, S. Hart., & K. Dinnie, *The five phases of SME brand-building*, 2012, str. 449.

Celoten proces se prične z različnimi elementi začetnega stanja, ki privedejo do dogodka ali razvoja ideje o izdelku in posledično blagovne znamke. Nekateri izmed naštetih pogojev v prvi kolumni so negativne narave (kompleksnost, negotovost, minimalna sredstva), drugi pozitivne (podjetnikovo tiho znanje, kreativnost, intuicija). Skupno vodijo ti dejavniki do oblikovanja proaktivnosti in sodelovanje z okoljem. Avtor navaja, da je fenomen blagovne znamke MSP sestavljen iz dveh korakov, in sicer iz začetnega in razvojnega. Začetni korak vključuje štiri nadaljnje faze, že omenjene štiri dimenzije identitete znamke. Podjetnik se v obeh korakih in med posameznimi dimenzijami uči na napakah, pridobi nove kompetence in nenehno eksperimentira. Med celotnim procesom sta

pomembna še dva elementa, to sta želja in zaveza k napredovanju v gradnji znamke ter neprekinjeno pridobivanje povratnih informacij.

V povezavi s procesom izgradnje Zakonjšek (2005, str. 23) povzema osnovne elemente doseganja vrednosti blagovne znamke in s tem posredno doseganja zastavljenih ciljev celotnega podjetja:

- jasno opredeljena korporativna identiteta in ugled blagovne znamke,
- členitev trgov,
- konkurenčno pozicioniranje,
- določitev marketinškega spleta, sestavljenega iz izdelka, njegove cene, kraja in promocij ter
- jasna celostna grafična podoba blagovne znamke.

Blagovne znamke se med seboj ločujejo tudi po namenu, lahko imajo poudarek na delovanju, podobi ali doživetju (Kotler, 2004, str. 431). Vsem avtorjem iz naslova opredeljevanja pomena blagovne znamke je skupno, da poudarjajo pomen identitete blagovne znamke, skupaj s celotno podobo, pomenom tržnih raziskav in analiz ter jasno opredeljenimi marketinškimi strategijami. Vse našteje elemente pa povezuje enotna ideja o viziji in poslanstvu blagovne znamke (Zakonjšek, 2005, str. 23). Blagovne znamke imajo za podjetja številne funkcije, ki omogočajo doseganje prevlade na trgu, povečujejo tržni delež, olajšujejo razlikovanje od konkurenčnih izdelkov, na trgu ustvarjajo višje ovire vstopa novih podjetij, pomagajo pri ponovnih odločitvah nakupa strank in razvijajo njihovo zvestobo, pospešujejo necenovno konkurenco in tako naprej. Kupcem omogočajo visoko stopnjo zadovoljstva, identifikacijo izdelka ter dosledno in primerljivo kakovost. Poglavitni funkciji blagovne znamke podjetja sta torej ustvarjanje dolgoročnih odnosov med ponudniki in strankami ter razlikovanje izdelkov od konkurenčnih.

Cilj mednarodnih podjetij je vzpostaviti takšno blagovno znamko, ki bo v povišani stopnji internacionalizacije na različnih trgih uspešno zadovoljevala potrebe kupcev. Zaradi svojevrstnosti nekaterih trgov se podjetja že od ustanovitve naprej poslužujejo globalnega upravljanja znamk, poleg odločitev o izboru trgov, načinu vstopa in marketinških akcij pa morajo preučiti še vplive poslovnega okolja na samo identiteto znamk. Vpliv notranjih in zunanjih dejavnikov v določenem okolju vodi v prilagajanje posameznih blagovnih znamk, trgi se namreč med seboj razlikujejo po svojevrstnih lastnostih kupcev, kulturi in ne nazadnje kupni moči. Tako podjetja nenehno iščejo tisto kombinacijo aktivnosti, ki za določeno znamko na določenem trgu prinaša največjo učinkovitost.

V teoriji se modeli upravljanja blagovnih znamk ločijo na klasične in novejšje. Snoj in Hudoklin (2006, str. 5) med njimi navajata tri ključne značilnosti:

- prestop s taktičnega upravljanja na strateško

Klasični modeli upravljanja blagovne znamke se uvrščajo med taktične in reaktivne procese, kjer časovni okvir ne presega kratkoročnih obdobj, upravljaavec znamke ima

večkrat manj izkušenj, odziva se spontano, fokus pa ima na samem ugledu znamke in ne na premoženju. Po drugi strani novejši modeli v ospredje postavljajo upravljanje kot strateški cilj, pogled je usmerjen v daljše časovno obdobje, fokus je na merjenju premoženja posamezne znamke podjetja.

- prehod z omejenega na širši fokus

Pri klasičnih modelih je prisotna osredotočenost na posamezne izdelke in trge, struktura znamke je enostavna, večkrat je v podjetju in v eni državi prisotna le ena blagovna znamka. Fokus komuniciranja je usmerjen v zunanje uporabnike, torej kupce. Pri novejših teorijah so v ospredju številni izdelki, številni trgi v različnih državah, struktura znamke ni več enostavna, temveč zapletena, pogled je usmerjen globalno. Vloga upravljavca znamk se je premaknila na timskega vodjo, komunikacija poteka tudi znotraj podjetja, ne le s strani kupcev.

- prehod od prodaje k identiteti znamke

Pri novejših modelih je v ospredje postavljena identiteta blagovne znamke, z vsemi svojimi značilnostmi, za razliko od klasičnega modela, kjer sta bili primarni strategiji le prodaja in povečevanje tržnega deleža.

Navedene prehode je moč opaziti tudi pri kvalitativni analizi desetih podjetij, v kateri je Krake (2005, str. 229–232) raziskal menedžment blagovnih znamk MSP. Pri tem se je usmeril na naslednja vprašanja:

- Kakšno vlogo igra v podjetju menedžment blagovne znamke?

Zanimivo je, da je več kot 50 odstotkov obravnavanih podjetij odgovorilo, da sicer so prisotne aktivnosti menedžmenta blagovnih znamk, vendar temu ne pripisujejo veliko pomena in časa. To dokazuje, da veliko MSP pojma ne obravnava temeljito, aktivnosti, usmerjene v izboljšanje, pa niso prisotne na dnevni ali tedenski ravni. V očeh znamke večina njih tudi ni nikoli razmišljala o kakršnem koli sodelovanju s tretjim podjetjem.

- Katere aktivnosti izvaja podjetje za povečevanje zavedanja o blagovni znamki?

Pri zastavljenem podvprašanju, ali prepoznavnost blagovne znamke predstavlja splošno strategijo usmeritve podjetja, je zanimivo to, da so podjetniki avtomatično odgovorili z da. Tako lahko sklepamo, da si vsi podjetniki podzavestno želijo vzpostaviti dolgoročno vrednost svoje blagovne znamke. Nastaja pa problem, da so aktivnosti usmerjene v kratkoročno povečevanje prodaje, zavedanje o dejanjih povečevanja vrednosti pa je nekje v ozadju. Pri tem menim, da bi se morala podjetja bolj zavedati pomena lastne znamke in biti usmerjena tudi v dolgoročen horizont. Dobre blagovne znamke se gradijo počasi in vztrajno.

- Kakšne so razlike v marketingu med velikimi podjetji in MSP?

Avtor se strinja, da imajo MSP kljub nekaterim omejitvam pri menedžmentu blagovnih znamk tudi svoje prednosti. Te so v zmožnosti hitrega odločanja in fleksibilnosti celotne organizacije. Obravnavana podjetja namenjajo v povprečju okoli 2,3 odstotka prometa za namen trženja svojih izdelkov, kar ne predstavlja tako nizkega zneska. Kljub temu menim, da bi morala MSP premisliti, kako ta sredstva nameniti za izdelek in uveljavitev blagovne znamke hkrati. Večina opazovanih podjetij namenja velik del promocijskih sredstev za oglaševanje v časopisih, revijah in za letake. Menim, da so se MSP pričela čedalje bolj zavedati moči interneta in bodo počasi spremenila svoj fokus trženja.

Kako pomemben je marketing v MSP, sta v svojem delu stotih severno-ameriških podjetij raziskala tudi Walsh in Lipinski (2009, str. 572–580). Zaradi velikega pomena zadovoljevanja strank bi moral imeti marketing v podjetjih vseh velikosti enako pomembno vlogo. Walsh in Lipinski (2009, str. 581) ugotavljata, da v obravnavanih MSP marketing ni tako razvit in nima tako velikega vpliva, kot ga ima sicer v večjih podjetjih. Vrsta trga in orientiranost podjetja sta tista dejavnika, ki določata razpon marketinške funkcije. Poglavitni problem pri zgoraj navedenem dejstvu nastane, ko uradno v MSP obstaja funkcija marketinga, ampak ne zadošča svojemu namenu. Prav zaradi tega razloga se lahko zgodi, da konkurenčna prednost podjetja ni dobro predstavljena potencialnim kupcem. Košir (2005, str. 22–25) navaja, da v literaturi v MSP obstajajo štiri stopnje razvoja trženja, prva je začetna trženjska aktivnost, druga prodaja kot odziv na povpraševanje, tretja trženje po principu sam svoj mojster in četrta integrirani trženjski pristop. Za izgradnjo blagovne znamke je najpomembnejša zadnja stopnja, ko so vse trženjske aktivnosti v podjetju med seboj usklajene, namen tega pa je doseganje jasnih ciljev. Za MSP je tudi značilno, da je načrtovanje trženjskih aktivnosti neorganizirano, intuitivno in kratkoročno usmerjeno, največkrat izvedeno v neformalni obliki. Problem nastane, ko se že tako omejena sredstva za trženje uporabijo na neučinkovit način, ki je v veliki meri odvisen od razvojne stopnje podjetja. Načrt marketinških akcij naj bi bil predstavljen kot terminski načrt akcij za obdobje enega do treh let, z obveznimi sestavnimi deli (Barrow et al., 1994, str. 243):

- poslanstvo podjetja in vizija podjetja;
- opis ciljnega trga, z njegovo velikostjo, preteklo in trenutno stopnjo rasti ter predvidevanjem za prihodnost, v obdobju treh do petih let. Poleg tega je treba oceniti še pričakovani tržni delež;
- ključni dejavniki uspeha, potrebni za doseganje cilja, predvsem v smislu diferenciacije od konkurenčnih podjetij, tudi splet prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti;
- natančni cilji prodaje in marketinških akcij, s posameznimi koraki in napovedmi prodaje.

Reijonen (2010, str. 288) v raziskavi o finskih MSP in njihovem odnosu do trženja ugotavlja, da je primarna funkcija trženja, kako izobraziti in ozavestiti potencialne kupce o podjetju in izdelkih, s ciljem povečati prodajo. Druga najpomembnejša stvar pa sta izgradnja in ohranitev stikov s kupci. Celotna raziskava kaže, da finska podjetja dojemajo

trženje kot taktiko ali metodo doseganja določenih ciljev in ne kot filozofijo, strategijo ali posedovanje in upravljanje tržnih informacij. V povezavi z blagovno znamko in trženjem je zanimiva tudi raziskava Bresciani in Eppler (2010, str. 356–366) o švicarskih MSP. Več kot 50 odstotkov zajetih podjetij meni, da je njihova najpomembnejša strateška usmeritev strategija razvoja blagovne znamke, večina izmed njih ima jasno oblikovano vizijo, strategijo in pozicioniranje podjetja, vendar nima jasno izraženih merilnih postopkov znamke. Glede na omejena sredstva morajo MSP premišljeno tržiti svojo znamko, obenem pa je enakega pomena tudi samo merjenje te učinkovitosti.

Enake strategije rasti in načrti trženja ne veljajo za vsa podjetja enako, zato morajo podjetja glede na svoje izdelke izbrati tako trženjsko strategijo, ki bo blagovno znamko prenesla na višjo raven zavedanja, ne le o obstoju, temveč tudi o kakovosti, ceni in ostalih prednostih produktov.

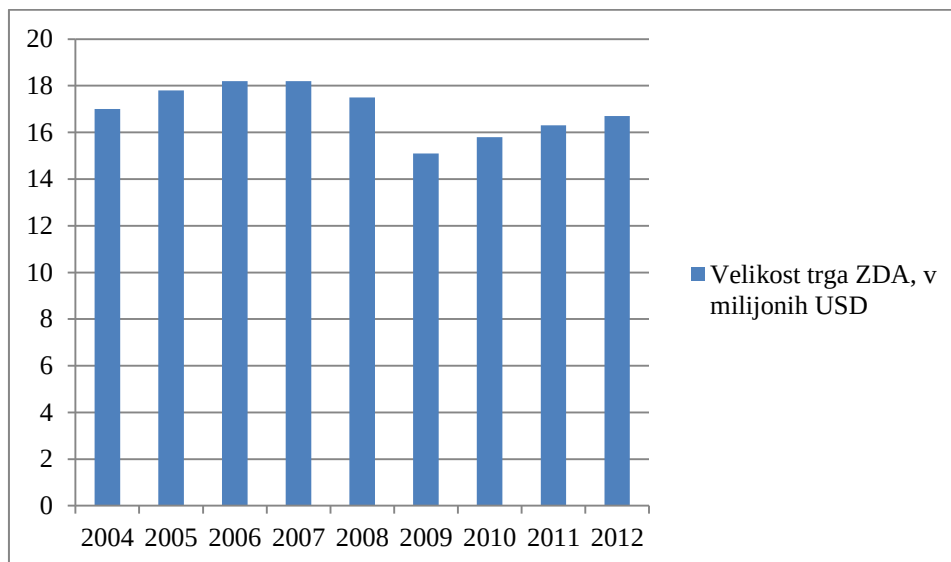
3 TRG GLASBENIH INŠTRUMENTOV

Glasbeni inštrumenti spadajo med izdelke, ki jih kupujemo preudarno. Zanje je značilno, da jih v procesu nakupa kupec med seboj primerja po kriterijih, kot so cena, kakovost, material, slog in ustreznost. Znotraj tega jih še lahko ločimo kot homogene izdelke, kar pomeni, da se kupujejo po preudarku, saj so podobne kakovosti, vendar različni v cenah. Druga podkategorija je heterogenost izdelka, pri kateri kupci izdelke primerjajo tudi po podpornih storitvah in komplementarnih produktih, ki so lahko pomembnejši od cene. V primeru glasbil so to učne ure, dodatne strune, uglaševalci in tako naprej (Kotler, 2004, str. 386).

Strategije upravljanja blagovnih znamk glasbil uvrščamo med znamke s poudarkom na doživetjih. Zanje je značilno, da vpletejo kupca in izdelek bolj kot le njegovo pridobitev (Kotler, 2004, str. 431). Pri glasbilih so pomembne časovna umestitev in trenutne preference v glasbi. Opazna sta dva poglobitna dejavnika, ki vplivata na povpraševanje po glasbenih inštrumentih, to sta potrošnikov dohodek in trenutni glasbeni okus. Glasbeni inštrumenti povzemajo nekatere značilnosti luksuznih dobrin, četudi večina izmed njih ni v dražjem cenovnem rangu. Podjetje Almiros, d. o. o., je prepoznalo tržno nišo cenejših inštrumentov nižjega cenovnega ranga, vendar z zadostno ravno kakovosti. V ta namen je podjetje pričelo s proizvodnjo lastne blagovne znamke Flight. Potencialni problem predstavljajo že močno uveljavljene znamke glasbil, predvsem ameriških kitar, kot so na primer Ibanez, Gibson, Taylor, ki so z leti pridobile kultni status.

Spodnji graf prikazuje velikost oziroma vrednost trga glasbenih inštrumentov po svetu, in sicer v milijonih USD.

Slika 3: Velikost trga glasbenih inštrumentov v ZDA, v milijonih USD, od leta 2004 do leta 2012



Vir: *The music trades magazine, Music around the world*, 2013, str. 70-72.

Trg glasbenih inštrumentov je imel največjo vrednost v letih 2006 in 2007, ko je znašal 18,2 milijona USD. V letu 2008 je opazen rahel padec, na 17,5 milijona USD, najnižja vrednost, v višini 15,5 milijona USD, pa je bila zabeležena v letu 2009. Učinek gospodarske krize je bil v tem letu najhujši, vendar se je stanje v letu 2010 počasi začelo izboljševati, vse do leta 2012, ko je vrednost trga znašala 16,7 milijona USD. Po velikosti trga so na prvem mestu ZDA, in sicer z 40,6-odstotnim tržnim deležem, sledijo jim Japonska s 13,10-odstotnim tržnim deležem, Kitajska s 7,10-odstotnim tržnim deležem in Nemčija s 6-odstotnim tržnim deležem. Na Kitajskem je povprečna starost prebivalstva 36,3 leta, v Evropi pa 40,2 leta, kar lahko pojasni hiter vzpon kitajskega gospodarstva, predvsem v smislu večje kupne moči in večjega števila mlajših ljudi, ki so večkrat bolj dovzetni za spremembe tradicij. Evropa se po drugi strani srečuje s problemom visoke brezposelnosti, še posebej v segmentu ljudi, mlajših od 30 let. Prav ta del prebivalstva ima velik vpliv na trg glasbenih inštrumentov, v letu 2012 je prodaja glasbil v Evropi padla za 1,4 odstotka.

Raziskava, ki jo je leta 2012 pripravila publikacija Music Trades za trg glasbenih inštrumentov, kaže, da je od zajetih 225 svetovnih podjetij 68 odstotkov proizvajalcev glasbil, 23 odstotkov je distributerjev, 5,3 odstotka distributerjev/trgovcev, 2,6 odstotka publisherjev in 0,8 odstotka proizvajalcev/trgovcev.

Znotraj panoge so opaženi nekateri potencialno nevarni trendi, in sicer:

- stagnacija povpraševanja, predvsem v Združenih državah Amerike

Opazen je padec pri mlajših otrocih, ki so v primerjavi s preteklim desetletjem opustili redno igranje inštrumentov. Razlog za to je tudi porast v igranju računalniških iger in povečanem številu socialnih omrežij. V ZDA naj bi le še okoli 30 odstotkov otrok redno igralo na inštrument.

- koncentracija velikih trgovskih podjetij

V ZDA je prisoten trend koncentracije velikih trgovskih podjetij z glasbenimi inštrumenti, štiri organizacije letno generirajo okoli 30 odstotkov celotnega prihodka industrije.

- povečana konkurenca s strani velikih trgovskih verig

Velike trgovske verige, kot je na primer Wal-Mart, so pričele s svojim širokim razponom izdelkov vstopati tudi na trg glasbenih inštrumentov, predvsem v nižji rang, z nižjo kakovostjo. Konkretno, v svojo dejavnost prodaje vpeljujejo večinoma kitare in inštrumente s tipkami.

- povečani konkurenčni pritiski s strani trgovcev z rabljenimi glasbenimi inštrumenti

Zaradi večje gospodarske krize in posledično zaradi manjše kupne moči prebivalstva so v ospredje stopili trgovci z rabljenimi glasbenimi inštrumenti. Opazna je tudi povečana količina ponudbe rabljenih glasbil na spletnih straneh, kot sta eBay in Craigslist. Večje povpraševanje po rabljenih inštrumentih in povečana ponudba glasbil na različnih spletnih straneh sta potisnila trgovce z novimi glasbili v nižanje cen in s tem padec marž. Kupovanje prek interneta na splošno znižuje tudi vrednost nakupne izkušnje.

- povišani stroški proizvodnje

V zadnjih letih so opazne razlike tudi v stroških proizvodnje glasbenih inštrumentov, na primer delovne sile, lesa in transporta.

- visoka fluktuacija zaposlenih

Prodajalci v glasbenih trgovinah so v povprečju plačani kot trgovci iz drugih dejavnosti, vendar pri svojem delu potrebujejo svojevrstno znanje igranja inštrumentov in tudi splošno znanje o glasbeni industriji. Zaradi nižjega plačila se prodajalci odločajo za druge zaposlitve, pri čemer maloprodajnim in drugim enotam manjka ljudi z določenim znanjem in izkušnjami s področja.

- zniževanje maloprodajnih cen

Hkrati se ob višanju proizvodnih stroškov nižajo maloprodajne cene, v ZDA je prisoten padec cen glasbenih inštrumentov med 10 in 50 odstotkov, predvsem zaradi povišanega uvoza kitajskih inštrumentov.

- povečan pomen internetnega nakupovanja

V preteklih letih se je porabnikova izkušnja pri nakupu drastično spremenila, saj je v ospredju nakupovanje preko spleta. Tradicionalne trgovske verige inštrumentov se učijo,

kako s svojim ugledom in dolgoletnimi izkušnjami privabiti ljudi na svojo spletno stran in ne na konkurenčno. Poleg tega so v zadnjem času izjemno popularne tudi tako imenovane dražbe preko spletnih strani, še posebno prek eBay-a. Tovrstna prodaja se je izkazala za uporabno v primerih prevelike zaloge, pri poškodovanih in rabljenih inštrumentih.

Po drugi strani so opazne tudi priložnosti na trgu, in sicer:

- povečana internacionalizacija

Povpraševanje se je povečalo v državah, kjer prej premiki k rasti niso bili toliko opaženi, kot so na primer Japonska, Evropa in Kanada.

- dodana vrednost nakupa z izboljšanjem porabnikove izkušnje

Večina trgovcev ob nakupu glasbenega inštrumenta nudi še dodatne storitve, kot so na primer brezplačne učne ure, morebitna popravila, uglaševanje in celo najem. Glavni namen je predvsem ohraniti obstoječe in lojalne kupce. Večina trgovcev s celotno ponudbo inštrumentov ne nudi tovrstnih storitev, namesto tega ponuja brezplačno udeležbo na posebnih koncertnih dogodkih z znižanimi cenami proizvodov.

- spremenjena členitev kupcev

Do sedaj so bili v ospredju kot glavni kupci glasbil mlajši ljudje, v zadnjem času se je ta trend obrnil v prid starejših ljudi. Trgovci k nakupu nagovarjajo druge demografske skupine, predvsem starejše ljudi z višjimi dohodki.

- razširitev proizvodnega asortimana

Opažen je tudi trend povečevanja produktne linije, trgovci so z glasbenih inštrumentov prešli še na prodajo CD-jev, knjig, nakita in drugih zbirateljskih izdelkov.

V nadaljevanju predstavljam mlado slovensko podjetje Almires, d. o. o., ki se trenutno ukvarja z distribucijo glasbenih inštrumentov po celotnem svetu.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA ALMIRE

Podjetje Almires, d. o. o., trgovina z glasbenimi inštrumenti, je bilo vpisano v sodni register leta 2009, ukvarja pa se s prodajo glasbenih inštrumentov vseh vrst. Trenutni prodajni program podjetja se deli na šest skupin, in sicer na brenkala, trobila, tolkala, godala, mikrofone in različne dodatke. V prvih letih poslovanja (od leta 2009 do leta 2012) je imelo podjetje v svojem asortimanu različne že uveljavljene globalne znamke inštrumentov, kot so na primer Meinl, Hohner, Clayton in tako naprej. Podjetje je že od začetka poslovanja tudi distributer korejske znamke akustičnih kitar Crafter, obenem pa od leta 2009 prodaja inštrumente tudi pod lastno blagovno znamko Flight, od leta 2013 pa še Yuka. Leto 2012 je bilo za podjetje prelomno leto, saj se je vodstvo odločilo, da preneha z distribucijo večine omenjenih znamk, razen z znamko Crafter in pa z lastnima znamkama Flight in Yuka. V asortimanu Flight trži glasbene inštrumente, kot so kitare (klasične,

akustične, bass in električne), ukulele in tolkala, pod znamko Yuka pa inštrumente etnične narave, kot so djembe, doumbeki in darbuke. Podjetje trenutno zaposluje štiri osebe, zaradi povečevanja prodaje pa vodstvo v prihodnosti načrtuje še iskanje dodatnega kadra.

Spodnja tabela prikazuje prodajni delež posameznih vrst glasbil lastne znamke Flight.

Tabela 5: Prodajni delež posameznih vrst glasbil znamke Flight v letu 2014

Glasbeni inštrument	Delež v celotni prodaji podjetja 2014
Ukulele	50,00
Klasične kitare	20,00
Akustične kitare	15,00
Električne kitare	10,00
Ostala brenkala	2,00
Tolkala	2,00
Trobila	1,00
SKUPAJ	100,00

Vir: Almires, d. o. o, Trženje znamke Flight, 2014b, str. 1-2.

Po prodaji je na prvem mestu inštrument ukulele, s 50 odstotki v deležu prodaje, sledijo jim klasične kitare z 20 odstotki in akustične kitare s 15-odstotnim prodajnim deležem. Ravno za te tri vrste glasbil tudi v splošnem velja, da čedalje bolj pridobivajo na popularnosti.

V Tabeli številka 6 prikazujem trenutni prodajni delež v izvozu znamke Flight, in sicer po posameznih državah.

Tabela 6: Prodajni delež glasbil podjetja Almires po posameznih državah, 2014

Država	Tržni delež v izvozu, 2014
Slovenija	20,00
Nemčija	20,00
Rusija	15,00
Finska	10,00
Madžarska	10,00
Hrvaška	5,00
Estonija	5,00
Italija	5,00
Grčija	5,00
Litva	3,00
Ostale države	2,00
SKUPAJ	100,00

Vir: Almires, d. o. o, Trženje znamke Flight, 2014b, str. 4.

Podjetje svojim partnerjem v Sloveniji proda približno 20 odstotkov celotnih glasbil, ocena odstotka je ista tudi za nemški trg. Izvoz v Rusijo predstavlja 15 odstotkov celotne prodaje, na Finsko pa okoli 10 odstotkov. Približno dva odstotka prodaje predstavljajo ostale

države, ki še ne izražajo rednih strank, to so predvsem podjetja iz Japonske, Avstralije, Singapurja, Kitajske in Čila.

4.1 Notranje okolje podjetja

V letih od 2009 do 2011 je 80 odstotkov poslovanja podjetja predstavljala prodaja na domačem trgu, leta 2011 je bila v Ljubljani odprta tudi maloprodajna enota. Glede na svojevrstnost inštrumentov in zasičenost slovenskega trga se je podjetje v letu 2012 odločilo, da preneha z maloprodajo v Sloveniji in se osredotoči na poslovanje s tujino, v Sloveniji pa ohrani le enega distributerja znamke Flight. Razloge za prenehanje z maloprodajo in orientacijo na zunanje trge ločimo na tiste, ki so nastali znotraj podjetja, to je narava panoge glasbenih inštrumentov, nagnjenost vodstva k rasti in spremembam, prepoznavanje internacionalizacije kot strategije rasti, edinstveni proizvodi pod lastno blagovno znamko in razpršitev tveganja. Zunanji razlogi pa se kažejo v doseganju višje stopnje dobička, zasičenosti slovenskega trga, konkurenčnih pritiskih, povečanjem povpraševanju po glasbilih iz tujine in višji kupni moči tujih kupcev.

Pod pglavitni značilnosti proizvodov lastne blagovne znamke se štejeta nižja cena ob zadostni kakovosti in širok razpon inštrumentov (brenkala, tolkala). Zaradi pretekle gospodarske krize in njenih sedanjih učinkov je opazen trend povečanja povpraševanja po cenejših inštrumentih, vendar še vedno z določeno mero kakovosti. Zaradi omejenih finančnih virov kupci več časa namenjajo preučevanju cen in kakovosti. Nekatere blagovne znamke glasbenih inštrumentov imajo kulten status med določeno populacijo, zato dosegajo višje cene. Ravno iz tega razloga in razloga povečanega povpraševanja po cenejših inštrumentih je podjetje prepoznalo priložnost za proizvodnjo cenejših inštrumentov. Podjetje si ne lasti tovarne, temveč poišče primernega proizvajalca kakovostnih inštrumentov, ki nato za Almires, d. o. o., pod lastno blagovno znamko proizvede različna glasbila. Tovrstno sodelovanje se je izkazalo za uspešno, saj podjetju Almires, d. o. o., omogoča večjo fleksibilnost, v primeru nezadostne kakovosti ali zaradi učinkov eksterne narave lahko kadar koli poišče drugega dobavitelja. Problem azijskih dobaviteljev pa je, da so odstopanja v kakovosti inštrumentov dokaj pogosta, zaradi velikih naročil pa lahko to privede do večjih finančnih izgub. Lahko se namreč zgodi, da je celotna pošiljka inštrumentov neuporabna ali pa se prodaja pod ceno. Podjetje se skuša tovrstnim incidentom izogniti, saj je eden od primarnih ciljev izgradnja ugleda blagovne znamke, prodaja slabših inštrumentov pa seveda negativno vpliva na zaznavanje proizvodov v očeh kupcev. Med glavne interesne skupine podjetja štejemo kupce (fizične in pravne osebe), azijske dobavitelje ter slovenske in tuje konkurente.

V nadaljevanju predstavljam nekatere finančne podatke podjetja Almires, d. o. o. Spodnja tabela prikazuje rast čistih prihodkov od prodaje podjetja, in sicer v letih od 2009 do 2013.

Tabela 7: Čisti prihodki od prodaje podjetja Almires, od leta 2009 do leta 2013

Leto	2009	2010	2011	2012	2013
Čisti prihodki od prodaje v EUR	2.125	96.970	253.653	291.935	512.028

Vir: Almires, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2009, Letno poročilo podjetja za leto 2010, Letno poročilo podjetja za leto 2011, Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013.

Iz zgornje tabele vidimo, da podjetje od ustanovitve naprej nenehno povečuje prihodke od prodaje. Odstotna rast čistih prihodkov od prodaje je bila najvišja leta 2013, in sicer v primerjavi z letom 2012, ko je znašala 75 odstotkov. Razlog za to je povečan obseg poslovanja s tujino, predvsem z Evropo (Nemčija, Avstrija, Italija, Estonija in Madžarska). Cilj podjetja v prihodnosti je doseganje še višje stopnje rasti prihodkov, kar bo podjetje doseglo predvsem s povečevanjem internacionalizacije.

Spodnja tabela prikazuje nekatere izmed gospodarskih kazalnikov podjetja Almires, d. o. o.

Tabela 8: Poglavitni gospodarski kazalniki podjetja Almires, od leta 2011 do leta 2013, v EUR

Kazalniki / Leto	2013	2012	2011
EBITDA	-23.387,00	-63,52	-26.832,00
KAZALNIKI DONOSNOSTI			
Čista donosnost kapitala (ROE)	9,03	44,81	38,24
Čista donosnost sredstev (ROA)	-1,75	-8,53	-5,26
KOLIČNIK GOSPODARNOSTI POSLOVANJA			
Gospodarnost poslovanja	0,94	0,80	0,89
KAZALNIK LIKVIDNOSTI			
Pospešeni količnik likvidnosti	0,47	0,35	0,40
Količnik likvidnosti	0,06	0,11	0,07

Vir: Almires, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2011, Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013.

Dodana vrednost se skozi opazovana leta povečuje, leta 2013 je rast v primerjavi z letom 2011 znašala kar 263 odstotkov. Povečevala se je tudi dodana vrednost na zaposlenega, v letu 2012 je bil zabeležen odklon, in sicer negativna rast v višini 7.286,33 EUR. Donosnost kapitala se je v letu 2012 v primerjavi z letom 2011 povečala, nato pa se je v letu 2013 precej zmanjšala, in sicer na stopnjo 9,03. Čista donosnost sredstev skozi vsa tri opazovana leta ostaja negativna. V letu 2011 je količnik gospodarnosti poslovanja znašal 0,89, v letih 2012 in 2013 pa 0,94, kar kaže na rahlo izboljšanje.

Pri opazovanju podjetja sem prepoznala njegove naslednje prednosti:

- zaznavanje strategije internacionalizacije kot strateško usmeritev podjetja,
- zaznavanje trendov iz naslova svojevrstnosti panoge in odzivanje na spremembe,
- patentirani lastni blagovni znamki Flight in Yuka,

- zmožnost prepoznavanja tržnih priložnosti znotraj panoge glasbenih inštrumentov,
- pridobljeno eksplicitno in tiho znanje,
- človeški kapital in znanje,
- širina proizvodnega programa,
- odsotnost dolgih birokratskih procesov,
- skladiščenje blaga v Sloveniji in Nemčiji (možnost izbire strank, iz katerega skladišča bo organiziran prevoz),
- učinkovita komunikacija,
- prepoznavanje trenda izjemne popularnosti inštrumenta ukulele,
- ustaljeni način sodelovanja z azijskimi proizvajalci glasbenih inštrumentov ter
- vsakoletno udeleževanje na večjih sejmih po svetu in pridobivanje različnih kontaktov.

Največje prednosti podjetja vidim v obstoječi bazi kontaktov s celega sveta, patentni lastnini znamk, fleksibilnosti in zmožnosti izbire ustreznega dobavitelja za proizvodnjo določenih vrst glasbil.

Zaznane slabosti podjetja pa so:

- omejeni finančni viri za internacionalizacijo,
- pomanjkljivost virov za celovito analizo potencialnih trgov,
- Flight znamka je razmeroma nova in še nima širokega razpona prepoznavnosti,
- oddaljenost od tovarn inštrumentov in s tem povezano težje izvajanje nadzora kakovosti,
- slaba plačilna disciplina nekaterih strank,
- majhen tržni delež v tujini in
- visoki stroški skladiščenja.

Največja slabost podjetja pa je omejenost z viri financiranja, še posebej za namen gradnje blagovne znamke (iskanje kupcev, trženje).

4.2 Zunanje okolje podjetja

Trgovanje in transakcije podjetja Almires, d. o. o., potekajo v obliki podjetje podjetju (B2B transakcije). Tipični trenutni profil kupca podjetja Almires, d. o. o., so mala, srednje velika ali velika podjetja iz tujine, ki se ukvarjajo z distribucijo in/ali maloprodajo glasbenih inštrumentov. Kot sem že omenila, podjetje trenutno predstavlja evropskega distributerja inštrumentov korejske znamke Crafter, obenem proizvaja pod lastnima blagovnima znamkama Flight in pa Yuka. Cilj pri lastnih blagovnih znamkah Flight in Yuka je poiskati po enega distributerja v vsaki državi oziroma regiji. Ocenjujem, da imajo kupci podjetja Almires, d. o. o., srednjo do močno stopnjo pogajalske moči. Na trgu obstaja veliko znamk glasbenih inštrumentov različnih cenovnih rangov. Kljub temu, da iz Azije nenehno prihaja velika količina neznanih znamk glasbil, partnerji in končni kupci cenijo preverjen ugled. Glede na to, da ima Almires, d. o. o., po Evropi in v nekaterih drugih državah že ustaljene

stranke, je znamka Flight v preteklih letih že nekoliko pridobila na prepoznavnosti imena in ugleda. Dobavitelji podjetja večinoma prihajajo iz Azije, predvsem iz Kitajske, Južne Koreje in Indonezije. Na Kitajskem proizvajajo inštrumente s strunami, v Indoneziji pa tolkala in bobne. Podjetje si ne lasti tovarne, temveč po preverjanju kakovosti izbere dobavitelja, ki nato pod določeno znamko glasbila tudi proizvede. Glede na število azijskih proizvajalcev glasbil ocenjujem, da imajo dobavitelji podjetja Almires, d. o. o., srednjo stopnjo pogajalske moči.

V nadaljevanju predstavljam osnovne podatke treh najpomembnejših konkurenčnih podjetij v Sloveniji, ki se ukvarjajo s prodajo glasbenih inštrumentov. Vsa tri podjetja nastopajo tako v vlogi trgovca kot tudi v vlogi distributerja določenih znamk. Vsako izmed posameznih podjetij ima določene prednosti in lastnosti.

Music Max, d. o. o., ima dve maloprodajni enoti v Sloveniji, obenem posluje tudi kot distributer določenih znamk inštrumentov. Po moji oceni ima podjetje ugoden konkurenčen položaj, kar pomeni, da ima vzpostavljeno dobro bazo obstoječih kupcev, dolgoleten obstoj, ugled in znanje. Lastra, d. o. o., ima poleg večje maloprodajne enote izvrstno vzpostavljen sistem povezav s tujimi partnerji in kupci. Za to podjetje ocenjujem, da ima močan položaj prav zaradi tujih partnerstev. Hartman, d. o. o., ima več maloprodajnih enot, ob obstoječi ponudbi glasbenih inštrumentov ponuja še knjige, DVD-je in notno literaturo. Obenem nudi dobro podporo glasbenim šolam, kar podjetju še dodatno omogoča povečanje števila nakupov glasbenih inštrumentov pri končnih kupcih.

Vsa tri podjetja si izmenjujejo prevladujočo konkurenčno vlogo, saj nudijo kakovostne izdelke, ki so dostopni vsem. Kljub temu med njimi obstajajo določene razlike, predvsem glede nabora izdelkov in povezav s tujino.

V spodnji tabeli so za omenjena podjetja prikazani osnovni finančni podatki.

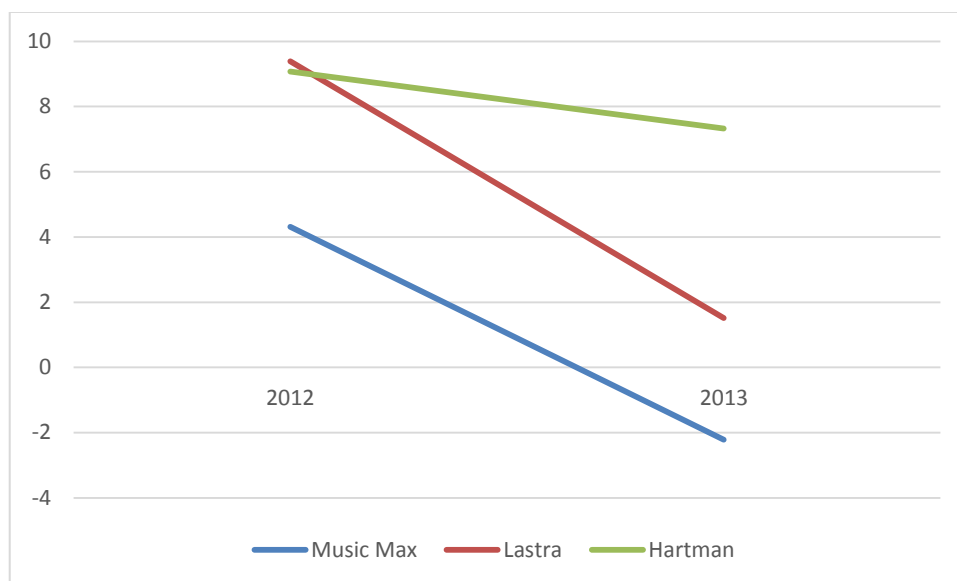
Tabela 9: Finančni podatki treh konkurenčnih podjetij, za leti 2012 in 2013

	Music Max		Lastra		Hartman	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Prihodki iz poslovanja	1.299.806,00	1.304.367,00	2.084.843,00	2.641.570,00	2.414.958,00	2.374.513,00
Poslovni odhodki	1.294.551,00	1.283.856,00	2.062.421,00	2.615.884,00	2.307.889,00	2.247.536,00
Čisti dobiček	-7.771,00	15.429,00	9.140,00	55.951,00	1.810,00	93.275,00
Povprečno število zaposlenih	8,95	8,13	13,98	14,91	13	13,25
FINANČNI KAZALNIKI						
Dodana vrednost	189.853,00	207.335,00	377.807,00	428.135,00	451.134,00	466.513,00
Dodana vrednost na zaposlenega	21.212,63	25.502,46	27.024,82	28.714,62	34.702,62	35.208,53
Stopnja EBITDA	1,07	2,54	3,25	2,85	4,76	5,72
KAZALNIKI DONOSNOSTI						
Čista donosnost kapitala	-2,22	4,31	1,51	9,38	7,33	9,07
Čista donosnost sredstev	-0,87	1,84	0,6	3,28	5,15	6,46
KOLIČNIK GOSPODARNOSTI POSLOVANJA						
Gospodarnost poslovanja	1,00	1,02	1,01	1,01	1,05	1,06
KAZALNIK LIKVIDNOSTI						
Pospušeni količnik likvidnosti	0,92	0,61	0,20	0,22	1,00	0,94

Vir: Music Max, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013; Lastra, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013; Hartman, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013.

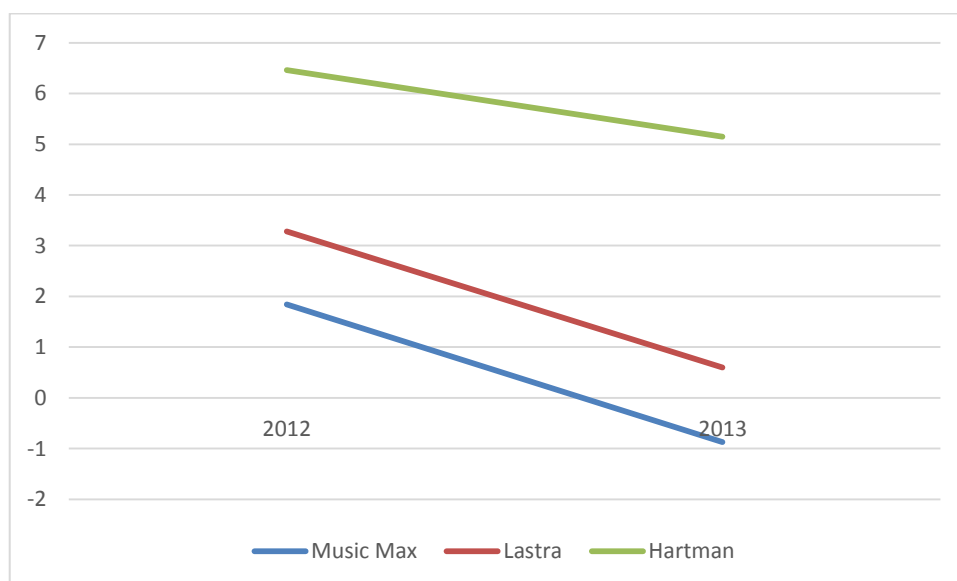
Podjetji Music Max, d. o. o., in Lastra, d. o. o., sta leta 2013 v primerjavi z letom 2012 zmanjšali obseg prihodkov od prodaje, razlog je v pretekli gospodarski krizi in zmanjšani kupni moči prebivalstva. Kljub temu je podjetju Hartman, d. o. o., uspelo v istem obdobju povečati prihodke za 1,7 odstotka. Za vsa tri podjetja je značilno, da so leta 2013 v primerjavi z letom 2012 znižala svoj dobiček, podjetje Music Max, d. o. o., je beležilo celo izgubo. Druga skupna točka vseh treh slovenskih konkurenčnih podjetij je tudi zniževanje čiste donosnosti kapitala in čiste donosnosti sredstev, Music Max, d. o. o., zopet beleži negativno rast obeh kazalnikov donosnosti.

Slika 4: Čista donosnost kapitala



Vir: Music Max, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013; Lastra, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013; Hartman, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013.

Slika 5: Čista donosnost sredstev



Vir: Music Max, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013; Lastra, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013; Hartman, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013.

Spodnja tabela prikazuje čiste prihodke iz poslovanja zgoraj omenjenih treh slovenskih konkurentov, in sicer za obdobje štirih let, od leta 2010 do leta 2013.

Tabela 10: Prihodki iz poslovanja za tri konkurenčna podjetja, od leta 2010 do leta 2013, z indeksom rasti

Podjetje	Čisti prihodki iz poslovanja				Indeks rasti 2013/2010
	2010	2011	2012	2013	
Music Max, d. o. o.	1.313.528,00	1.414.546,00	1.300.434,00	1.299.806,00	0,99
Lastra, d. o. o.	2.522.973,00	3.181.718,00	2.639.959,00	2.084.843,00	0,83
Hartman, d. o. o.	2.614.468,00	2.583.527,00	2.372.882,00	2.411.286,00	0,92

Vir: Music Max, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2010, Letno poročilo podjetja za leto 2011, Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013; Lastra, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2010, Letno poročilo podjetja za leto 2011, Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013; Hartman, d. o. o., Letno poročilo podjetja za leto 2010, Letno poročilo podjetja za leto 2011, Letno poročilo podjetja za leto 2012, Letno poročilo podjetja za leto 2013.

Indeks rasti čistih prihodkov iz poslovanja v obdobju med letoma 2010 in 2013 je pri vseh treh podjetjih nižji od 1. Menim, da so si vsa tri podjetja zelo podobna glede ponudbe, na podoben način ustvarjajo dobiček, njihov konkurenčni položaj pa je nestabilen in izmenjujoč. Tudi cenovne vojne posameznih znamk glasbil so zelo pogoste. Almires, d. o. o., se od posameznih podjetij razlikuje po tem, da nima lastne maloprodajne enote, temveč posluje zgolj z B2B transakcijami. Vodstvo meni, da je slovenski trg že prezasičen z obstoječo ponudbo, posledično so v prihodnosti možne le nizke stopnje rasti prihodkov ali celo stagnacija. Drugi razlog za upadanje prodaje pa tiči v nižji kupni moči prebivalstva.

Menim, da se bo trend nižje stopnje rasti prihodkov slovenskih podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo glasbenih inštrumentov, še nadaljeval. Trenutno spadajo glasbila med dobrine višjega cenovnega razreda in s tem povzemajo nekatere lastnosti luksuznih dobrin, morda še bolj kot v preteklih letih. Prav zaradi zasičenosti slovenskega trga glasbenih inštrumentov, nižje kupne moči in nižje stopnje rasti podjetij je za podjetje Almires, d. o. o., pomembno, da se usmeri v tuje trge, kar opredeljujem kot enega izmed ključnih motivov za povečanje stopnje internacionalizacije na bolj donosne trge.

Spodnja tabela prikazuje privlačnost panoge glasbenih inštrumentov v Sloveniji, in sicer preko modela petih konkurenčnih silnic okolja (Porter, 1979, str. 141). Podatke o pogajalski moči dobaviteljev, pogajalski moči kupcev, možnostih novih nadomestkov, možnostih vstopa novih konkurentov in o obstoječi konkurenci znotraj panoge sem pridobila na podlagi opazovanja trendov trga glasbenih inštrumentov v Sloveniji, in sicer za obdobje zadnjih desetih let. Spremenljivke, ki sem jih opazovala, so število obstoječih podjetij, pojavljanje novih podjetij, obnašanje kupcev, vloga tujih dobaviteljev, spremembe odnosov do dobaviteljev in njihova moč, modne muhe v Sloveniji, koncentracija kupcev, kupčeva vloga pri nakupu, razpoložljivi dohodek prebivalstva, razločevanje blagovnih znamk, privrženost znamkam, stroški zalog in raznolikost konkurentov. Lestvico ocene sem oblikovala ob moči in intenzivnosti posameznih silnic, pri čemer številka 1 pomeni najnižjo moč, številka 5 pa najvišjo. Na podlagi pridobljene ocene intenzivnosti posameznih silnic sem v nadaljevanju za podjetje Almires, d. o. o., prepoznala priložnosti

in nevarnosti za okolje, ki sem jih skupaj z zaznanimi prednostmi in slabostmi podjetja strnila v tako imenovano S-Strengths, W-Weaknesses, O-Opportunities in T-Threats analizo (v nadaljevanju SWOT analiza).

Tabela 11: Porterjev model petih konkurenčnih silnic za slovenski trg glasbenih inštrumentov

	Lestvica						
POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV							
Število dobaviteljev	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Moč kitajskih tovarn	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Moč priznanih znamk	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Moč spreminjanja cen	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Pomembnost količine nakupa	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Dostopnost nadomestkov	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Moč spreminjanja kakovosti	nizko	1	2	3	4	5	visoko
POGAJALSKA MOČ KUPCEV							
Število kupcev	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Vpliv na nakup	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Stroški menjave izdelka	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Členitev	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Zaznavanje razločevanja izdelkov	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Koncentracija kupcev	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Moč blagovnih znamk	nizko	1	2	3	4	5	visoko
MOŽNOSTI NOVIH NADOMESTKOV							
Stroški menjave proizvajalca	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Nagnjenost k izdelku	nizko	1	2	3	4	5	visoko
MOŽNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV							
Razločevanje izdelkov	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Doseganje ekonomij obsega	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Privrženost blagovni znamki	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Stroški zamenjave dobavitelja	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Dostopnost prodajnih poti	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Zakonodajne ovire	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Intelektualna lastnina	nizko	1	2	3	4	5	visoko
OBSTOJEČA KONKURENCA							
Število konkurentov	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Razločevanje	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Stroški menjave ponudnika	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Izstop podjetij iz panoge	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Stopnja rasti panoge	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Stroški zalog	nizko	1	2	3	4	5	visoko
Raznolikost konkurentov	nizko	1	2	3	4	5	visoko

- **POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV:** število dobaviteljev znotraj panoge glasbenih inštrumentov je veliko, še posebno iz Azije. Kitajski dobavitelji imajo

srednjo pogajalsko moč, saj tam obstaja razmeroma veliko tovarn, ob tem imajo tudi srednjo moč spreminjanja kakovosti proizvodnje, vendar kljub temu veliko število tovarn ne zadošča kakovostnim merilom. Zaradi visokih stroškov prevoza, carinjenja in drugih transakcijskih stroškov je pomembno, kakšno količino glasbil podjetje naroči. V večini primerov so to večja kontejnerska naročila, kar za seboj potegne tudi visoke stroške skladiščenja. V primerih nabave priznanih znamk glasbil imajo ti dobavitelji visoko pogajalsko moč, hkrati pa zahtevajo še minimalno količino nabavljenih glasbil.

- **POGAJALSKA MOČ KUPCEV:** slovenski kupci imajo visoko pogajalsko moč, po številu niso obsežni, prav zaradi tega pa imajo visok vpliv na samo nakupno moč. Zaradi števila znamk glasbil imajo tudi nižje stroške menjave izdelka, z izjemo v primerih, ko si zaželijo določeno blagovno znamko in z njo določen ugled. Ravno zaradi tega primera je v panogi pomembna izgradnja blagovne znamke glasbila. Kupci se delijo po starosti, izobrazbi, dohodku, predvsem pa po glasbenih okusih. Razlike v glasbilih zaznavajo na podlagi cene, kakovosti in ugleda.
- **MOŽNOST NOVIH NADOMESTKOV:** nadomestitev med glasbili in drugimi izdelki ne obstaja, obstaja pa nadomestitev znotraj vrst glasbenih inštrumentov. Če je kupec še začetni glasbenik in se šele odloča, katero glasbilo bo kupil, se na podlagi preferenc in glasbenega okusa odloča, ali bo igral na tolkalo, brenkalo ali katero drugo vrsto glasbila. Če pa je kupec že glasbenik, se za svoje inštrumente odloča na podlagi statusa blagovnih znamk, kakovosti in cene.
- **MOŽNOST VSTOPA NOVIH KONKURENTOV:** razlikovanje med glasbili je visoko v smislu cene, kakovosti in privrženosti blagovni znamki. Zaradi tega je pomembna intelektualna lastnina podjetja v smislu lastninjenja imen znamk. Stroški menjave dobavitelja so nizki, razen takrat, ko podjetja za maloprodajne enote nabavljajo inštrumente priznanih znamk. Največja ovira za nova podjetja je izgradnja prodajnih poti. Ob poplavi znamk glasbil je največji izziv prepričati prodajalce na drobno, da inštrumente postavijo v trgovino in izložbo ter hkrati lokalno izvajajo učinkovito trženje. Zakonodajnih ovir znotraj panoge ni.
- **OBSTOJEČA KONKURENCA:** v Sloveniji znotraj panoge že obstaja nekaj večjih podjetij, razlikovanje med njimi pa je nizko. Kupci se za nakup med posameznimi ponudniki odločajo predvsem na podlagi cene in tudi dodatne storitve, kot je na primer nudenje brezplačnih ur učenja igranja na kitaro. Tako ima kupec nizke stroške menjave ponudnika, saj med njimi ne obstaja velika stopnja raznolikosti ponudbe. Za panogo so značilni še nižja stopnja rasti in zaradi obsega enkratnih naročil visoki stroški skladiščenja.

Na podlagi opredeljenih silnic sem za podjetje Almires, d. o. o., opredelila priložnosti zunanjega okolja:

- pomen glasbe v življenju ljudi,
- staranje prebivalstva širi določen segment ljudi, proizvajalci glasbil jim do sedaj niso posvečali prevelike pozornosti,
- preusmeritev kupcev k cenejšim glasbilom,

- privrženost glasbenikov določeni znamki inštrumentov,
- visoki vstopni stroški podjetij, predvsem na račun večjih naročil in vzpostavljanja prodajnih kanalov in
- pomen intelektualne lastnine.

Opredelila sem tudi zaznane nevarnosti v okolju podjetja Almires, d. o. o.:

- zasičen slovenski trg ponudnikov glasbil,
- povečan pritok cenejših glasbil s Kitajske,
- zviševanje cen proizvodnje na Kitajskem,
- znižana splošna kupna moč prebivalstva,
- pogajalska moč nekaterih dobaviteljev,
- pomembnost količine nakupa pri dobaviteljih in
- nižja stopnja rasti panoge.

Na podlagi prednosti in slabosti podjetja iz prejšnjega poglavja sem skupaj s priložnostmi in nevarnostmi pripravila še SWOT analizo podjetja Almires, d. o. o., in sicer z osredotočenjem na slovensko okolje.

Tabela 12: SWOT analiza podjetja Almires

Prednosti podjetja	Slabosti podjetja
• Prepoznavanje prednosti internacionalizacije • Prepoznavanje trendov panoge • Intelektualna lastnina • Širina programa glasbil • Vzpostavljeni kontakti z dobavitelji • Učinkovita komunikacija	• Omejeni finančni viri • Omejeni viri za analizo novih trgov • Počasno zavedanje kupcev o znamki Flight • Težje izvajanje kakovosti nad dobavitelji • Majhen tržni delež • Slaba plačilna disciplina
Priložnosti za podjetje	Nevarnosti za podjetje
• Pomen glasbe v človekovem življenju • Preusmeritev kupcev k cenejšim glasbilom • Visoki vstopni stroški • Pomen intelektualne lastnine	• Zasičen slovenski trg • Nizka stopnja rasti prihodkov • Povečan pritok cenejših glasbil • Zviševanje cen s strani dobaviteljev • Znižana kupna moč prebivalstva

Pri pregledu dejavnikov iz notranjega in zunanjega okolja se zdi usmeritev podjetja na pomembnejše tuje trge naslednji logični korak. Podjetje Almires, d. o. o., se z lastno blagovno znamko internacionalizira tako zaradi notranjih razlogov za rast kot tudi zaradi stanja na slovenskem trgu ter zaradi odnosov s kupci in dobavitelji. Še več, internacionalizacijo vidim kot nujo in ne zgolj kot strategijo usmeritve poslovanja.

4.3 Internacionalizacija poslovanja podjetja

Podjetje Almires, d. o. o., je že vpeto v mednarodno poslovanje od vsega začetka, vendar je delež tujih naročil do leta 2011 znašal le nekje do 30 odstotkov. V letu 2012 je podjetje začelo intenzivnejše iskanje potencialnih tujih strank, preko različnih kanalov, še posebej

preko največjega sejma v panogi, ki poteka v Nemčiji. Zaradi vsakoletne udeležbe s predstavitvijo kakovostnih inštrumentov nižjega oziroma vstopnega ranga je podjetju uspelo pridobiti številne kontakte.

Pri opazovanju podjetja sem identificirala najpomembnejše dejavnike izbora trgov, in sicer:

- velikost trga znotraj panoge,
- potencial rasti prodaje,
- kupno moč prebivalstva,
- naklonjenost glasbi in igranju na glasbene inštrumente ter
- plačilno disciplino podjetij.

Identificirala sem tudi ključne dejavnike uspeha, ki so v prid podjetju, in sicer pri širitvi na tuje, večje trge:

- pravočasno odkrivanje poslovnih priložnosti in potenciala povpraševanja po glasbenih inštrumentih.

Veliko podjetij v svojem programu trži glasbila višje kakovosti in uveljavljene blagovne znamke. Zaradi pretekle gospodarske krize in znižane kupne moči se je povpraševanje po inštrumentih znižalo, kar je za večino podjetij pomenilo upad prihodkov. Podjetje Almires, d. o. o., je prepoznalo tržno nišo nižjih cenovnih razredov glasbenih inštrumentov, a z dobro kakovostjo. Do sedaj je uspešno vzpostavilo stike s kakovostnimi tovarnami, kar omogoča kontinuirano proizvodnjo iste ali boljše kakovosti. Podjetje je še zaznalo povečano povpraševanje po inštrumentih, imenovanih ukulele. Svoje znanje in povezave je vložilo v iskanje tovarne, ki je sposobna izdelovati inštrumente z ugodnim razmerjem med kakovostjo in ceno.

- znanje in sposobnosti, primerne industriji glasbenih inštrumentov

Poznavanje zgodovine, trendov in glasbil na splošno je svojevrstno in ga ne poseduje vsak, to znanje se največkrat razvije iz hobijev.

- vlaganje v inovativnost in drugačnost

V letu 2012 je podjetje sklenilo pogodbo s podjetjem Elvis Presley Enterprises, in sicer za uporabo imena Elvis Presley na inštrumentih, imenovanih ukulele. Ukulele imajo poseben dizajn, v prodaji pa so trije različni modeli. Tovrstnega inštrumenta s tako dodano vrednostjo na trgu še ni, poleg tega je glasbilo primerno tudi kot spominek.

- mreženje

Podjetje se vsako leto udeležuje največjih sejmov v Nemčiji in ZDA, kjer na formalnih in neformalnih srečanjih spoznava nove ljudi.

- sposobnost odzivanja na spremembe v okoljih

Na trgu glasbenih inštrumentov je do sedaj največji prodajni potencial predstavljal segment ljudi s starostjo pod 30 let. Ob trendu naraščanja starejšega prebivalstva bodo preživela tista podjetja, ki se bodo sposobna odzvati na demografske ali katere koli druge spremembe in jih izkoristiti v svoj prid.

Podjetje Almires, d. o. o., ima že od ustanovitve dalje vesplošno globalno usmerjenost, torej se od tradicionalnih MSP nekoliko razlikuje. Četudi podjetje ne deluje v panogi visokih stopenj rasti, ima nekatere značilnosti globalno rojenih podjetij, predvsem v smislu sprejemanja globalne usmeritve od samega začetka, delovanja v svojevrstni dejavnosti, poslovanja na več tujih trgih hkrati in ne nazadnje proaktivnega zasledovanja aktivnosti na tujih trgih. Tudi časovni horizont internacionalizacije podjetja je krajši kot pri tradicionalnih organizacijah, saj Almires, d. o. o., v svojih petih letih obstoja že osvaja tudi bolj oddaljene trge. Notranji motivi za internacionalizacijo so predvsem povečevanje prodaje celotnega asortimana glasbenih inštrumentov vseh znamk, uveljaviti Flight in Yuka kot znamki kakovostnih inštrumentov in dosegati višje stopnje dobičkov. Zunanji motivi za internacionalizacijo pa so zasičenost slovenskega trga, omejena kupna moč in obseg domačih kupcev ter zniževanje stopnje rasti obstoječih slovenskih konkurentov. Prav zaradi treh razlogov podjetje Almires, d. o. o., privlači vstop na nov trg, kjer sta obseg in število potencialnih kupcev neprimerno višja, vzpostavljena je plačilna disciplina, prisotna večja kupna moč in ne nazadnje igra vlogo tudi raznolikost glasbenih okusov in preferenc. Ker so trenutne stranke podjetja večinoma locirane v Evropi, nekaj tudi izven, se je vodstvo odločilo z lastno znamko Flight prodreti na trge izven obstoječih meja. Opremila sem najpomembnejšo oviro podjetja pri internacionalizaciji, to je pomanjkanje kapitala za financiranje izvoznih poslov. Za MSP so pomembne tudi druge težave, kot so na primer pomanjkanje relevantnih informacij za analize, nepoznavanje postopkov pristopov do partnerjev in pomanjkanje časa, pri čemer ocenjujem, da za konkretno podjetje Almires, d. o. o., te ne predstavljajo večjih izzivov. Podjetje se je ob poplavi podatkov naučilo izluščiti le pomembne informacije, uspešno vzpostavlja tudi prve kontakte potencialnih partnerjev. Do sedaj je podjetje uresničevalo internacionalizacijo na klasičen način, to je s posrednim izvozom, pri čemer ni imelo stika s končnimi kupci, le z lokalnimi oziroma regionalnimi distributerji glasbil. Prav tako se podjetje ne vključuje v njihovo cenovno politiko. Pri izbiri načina vstopa na tuji trg podjetje ne izbira sistematičnega pristopa, v tem pogledu je bolj podobno tradicionalnim MSP. Razlika se kaže v odnosu do načrtovanja vstopa na tuji trg, saj podjetje Almires, d. o. o., k temu pristopa nekoliko bolj sistematično, kot je sicer značilno za mala podjetja. Pri izboru trgov podjetje ocenjuje potencial povečevanja prodaje z vidika razširjenosti igranja na glasbilo, vpliva poslovnih partnerjev na lokalno okolje, njegove pogajalske moči z drugimi partnerji, števila glasbenih trgovin in njihove koncentracije ter razpoložljivega dohodka končnega kupca. Pri tem se ne osredotoča le na en segment ali izdelek, temveč cilja na popolno pokrivanje trga z večjim številom izdelkov, s čimer zadovoljuje potrebe vseh kupcev in iz vseh skupin.

V spodnji tabeli sem opredelila nekatere evropske trge, kamor Almires, d. o. o., trenutno največ izvaža, primerjala pa sem jih s trgom Združenih držav Amerike. Menim, da bi bil trg ZDA za Almires d. o. o., privlačen, saj imajo tam glasbeni inštrumenti še poseben družbeni status, poleg tega od tam izhajajo tudi številne glasbene zvrsti.

Tabela 13: Primerjava izvoznih trgov podjetja Almires s trgom Združenih držav Amerike

Država	Nemčija	Finska	Švica	Danska	Irska	ZDA
Prodaja v letu 2012, v USD	999.600.000	72.900.000	131.000.000	82.500.000	52.500.000	3.740.000.000
Rast prodaje 2012/2011	-2,00	-0,80	1,60	-0,80	-0,40	1,70
Svetovni tržni delež	6,00	0,40	0,80	0,50	0,30	40,60
Desetletna stopnja rasti	3,00	3,00	3,20	2,10	4,00	2,30
Povprečna starost	45,70	43,00	41,80	41,40	29,70	37,20

Vir: *The music trades magazine, Global market for music products: Online sales scorecard, 2012b, str. 22-24.*

Najvišji indeks rasti 2012/2011 je bil zabeležen v Švici, znašal je 1,6, med tem so vse ostale države beležile negativno rast, največjo v Nemčiji. Kljub majhnim ali negativnim rastem vse države beležijo pozitivno desetletno povprečno rast, najvišja je v Nemčiji, in sicer v višini treh odstotkov. Na drugi strani ima Danska najnižjo povprečno desetletno rast, to je 2,10 odstotka. Najvišji tržni delež ima Nemčija (šest odstotkov), najnižjega pa Irska (0,3 odstotka). Trg ZDA ima ne le največji svetovni tržni delež (40,6 odstotka), temveč beleži pozitivno rast v zadnjem desetletju in ima rahlo nižjo povprečno starost prebivalstva (37,2 leta). Prav na podlagi teh podatkov, dejavnikov izbora trgov in ključnih dejavnikov uspeha je trg ZDA eden izmed najpomembnejših potencialnih trgov za izvoz glasbil.

Na podlagi motivov, ciljev, ustvarjenih podjetniških razmer in zmožnostih nadaljevanja procesa internacionalizacije podjetja Almires, d. o. o., bom v nadaljevanju analizirala okolje Združenih držav Amerike, in sicer z osredotočenjem na ustvarjene podjetniške razmere. To bom storila s PESTLE analizo, v kateri bom identificirala dejavnike vpliva iz političnega, ekonomskega, socialno-kulturnega, tehnološkega, zakonodajnega in ekološkega okolja. Podatke bom pridobila preko različnih virov, in sicer iz podatkov različnih statističnih uradov ZDA, aktualnih gospodarskih, socialnih razmer in z napovedjo prihodnosti države. Pri analizi se bom omejila na informacije, relevantne za panogo glasbenih inštrumentov. Na koncu PESTLE analize bom pripravila še povzetek vseh zaznanih dejavnikov vpliva, svoje ugotovitve o samem trgu pa bom razširila še s polstrukturiranim intervjujem z osebo, zaposleno v ameriški publikaciji Music Trades, ki je med drugim zadolžena tudi za pripravo statističnih podatkov panoge in za napovedovanje prihodnjih trendov. Na koncu bom za podjetje sestavila še predlog trženjske strategije vstopa v ZDA.

5 RAST PODJETJA ALMIREŠ NA TRG ZDRUŽENIH DRŽAV AMERIKE

Podjetje Almires, d. o. o., je od svojega pričetka povečalo število zaposlenih, obseg in število trgov, posluje z večjim številom dobaviteljev, povečal pa se je tudi obseg finančnih sredstev. Pri tem je ustvarilo razmere za podjetniški razvoj in posledično za rast, in sicer za:

- postavitev internacionalizacije kot krovne strategije,
- vlaganje v razvoj izdelkov,
- vlaganje v intelektualno lastnino in
- fleksibilnost.

Pri tem svoje poslovanje prilagaja zahtevam kupcev, dobaviteljem in ostalim deležnikom. Kvantitativni cilji podjetja pri rasti so povečanje prihodkov poslovanja, dobička, tržnega deleža, kvalitativni cilji pa izgradnja ugledne blagovne znamke, zaposlovanje, širitev programa glasbil in vzpostavitev poslovnih kontaktov.

Trg proizvajalcev glasbenih inštrumentov v Združenih državah Amerike se deli na dva dela, in sicer na podjetja, ki glasbila proizvajajo znotraj mej ZDA, in na tista, ki imajo proizvodnjo locirano drugje, predvsem na Kitajskem. Trenutno je ocenjeno (The music trades magazine, 2011, str. 36), da je v ZDA 600 podjetij, ki imajo svoje proizvodne zmogljivosti znotraj zveznih držav, ti imajo skupni letni promet v višini 2 bilijonov USD. Največjo konkurenčnost predstavlja uvoz glasbil s Kitajske, ki predstavlja kar 50 odstotkov celotne ponudbe glasbil. Stopnja koncentriranja v državi je visoka, 50 največjih podjetij obvladuje kar 80 odstotkov celotnega trga. Znotraj nabora glasbenih inštrumentov kakovosti variirajo. Proizvodnja glasbil iz nižjega cenovnega ranga uporablja cenejše materiale, medtem ko se za dražje uporabljajo bolj kakovostni. Nekateri inštrumenti vsebujejo veliko pomembnih manjših delov, zaradi katerih lahko nastanejo višji stroški produkcije. Druga razlika med nižjimi in dražjimi inštrumenti je tudi proizvodna linija, cenejši inštrumenti so narejeni v proizvodnih serijah, dražji pa na posameznih delovnih postajah. Večina podjetij nudi več različic glasbenega inštrumenta, in sicer začetnega razreda, srednjega in višjega, kar za kupca pomeni velik cenovni razpon glasbil in njihove kakovosti. Po raziskavi publikacije The music trades magazine (2012a, str. 14) je trg ZDA v letu 2012 še vedno predstavljal največji trg za glasbene inštrumente, v istem letu je bilo zabeleženih 67 držav, ki svoja glasbila izvažajo v Ameriko. Ocenjujem, da je ključni dejavnik rasti podjetja pri vstopu v ZDA izgradnja blagovne znamke, s čimer bo podjetje pridobilo razlikovalno tržno prepoznavnost. Posledično bo podjetje doseglo dobičkonosnost, boljšo tržno pozicijo in možnosti za nadaljnje investiranje. Druga dejavnika rasti sta še inovativnost ter vzpostavitev odnosov s kupci in dobavitelji.

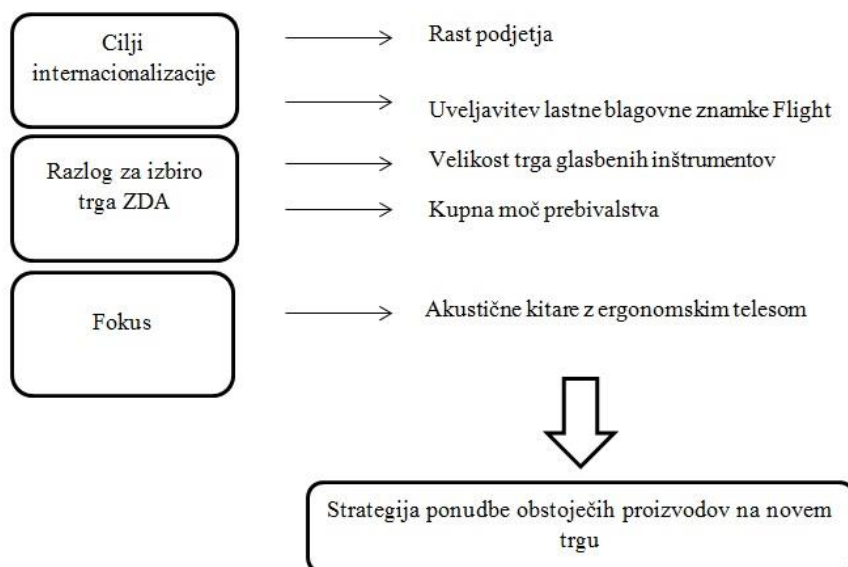
Pri širitvi podjetja Almires, d. o. o., na tuje trge oziroma za utemeljitev povečane stopnje internacionalizacije sem opredelila dva glavna cilja, in sicer:

- doseganje rasti podjetja in
- izgradnjo blagovne znamke.

Kot sem že omenila, ima podjetje v lasti več lastnih blagovnih znamk glasbenih inštrumentov. Glede na potrebe trga ZDA, kakovost in tip glasbil se mi v začetni fazi zdi smiselno graditi le na eni znamki, in sicer na znamki Flight. Pod znamko Flight se tržijo akustične, klasične in električne kitare, ukulele, električni basi in otroška tolkala. Prodaja vseh glasbenih inštrumentov v ZDA se je leta 2013 v primerjavi z letom 2012 povečala kar za 2,9 odstotka, kar kaže na okrevanje gospodarstva in tudi panoge. Največjo stopnjo prodaje doživljajo akustične kitare, v prvem kvartalu leta 2014 se je število akustičnih kitar v ZDA v primerjavi s prejšnjim letom povečalo za 34,63 odstotka. Podjetje Almires, d. o. o., je leta 2013 razvilo akustično kitaro z ukrivljenim spodnjim delom telesa, pri tem ergonomski obliki telesa igralcem omogoča lažji dostop do kitare in posledično lažje igranje. Tovrstna oblika kitare na trgu predstavlja novost, torej jo zaznamujeta določena inovativnost in drugačen pristop k dojemanju glasbil ter praktičnosti igranja. Kitaro je mogoče kupiti v štirih barvah, v elektro-akustični različici, v ceno pa je vključena tudi torba za prenašanje. Zaradi ločevalne značilnosti od ostalih akustičnih kitar ji je bilo treba dati tudi ime, in sicer Playlux. Podjetju predlagam, naj se glede na tipologijo glasbenih inštrumentov v lastnem asortimanu in zaradi razlikovalne značilnosti osredotoči na brenkala, natančneje na omenjeno akustično kitaro. Menim, da se bo zanimanje za določena brenkala nadaljevalo tudi v prihodnosti, saj porast ne predstavlja le trenutne modne muhe.

Na spodnji sliki prikazujem povzetek zgoraj navedenih ciljev in fokusa podjetja Almires, d. o. o.

Slika 6: Cilji in razlogi podjetja Almires za vstop na trg ZDA



Strategija se torej nanaša na ponudbo obstoječih proizvodov na novem trgu, s popolnim pokrivanjem trga, kar pomeni, da bo podjetje zadovoljevalo potrebe vseh kupcev in ne zgolj enega segmenta. V primeru strategije širjenja na trg ZDA gre za kombinacijo mednarodne geografske razpršitve in razvoj novega izdelka (Slika 1 v poglavju Oblike rasti). Ob tem bo podjetje pridobilo nove kupce. Ne glede na velikost podjetja lahko Almires, d. o. o., s svojo blagovno znamko predstavlja konkurenčno silo večjim podjetjem v panogi. Glede na stopnje zavedanja o blagovnih znamkah ocenjujem, da je podjetje v tretji, zadnji fazi, to je v integrirani usmerjenosti v znamko, saj je prisotno trženje s poudarkom razlikovalne značilnosti izdelka. Na Sliki 2 v poglavju Menedžment in trženje blagovnih znamk sem predstavila proces oblikovanja blagovne znamke MSP, glede na to še ocenjujem, da se znamka Flight trenutno nahaja v drugi fazi, v fazi BZ produkta in razlikovanja znamk, s poudarkom na začetni ravni. Začetni pogoji pri oblikovanju znamk podjetja Almires, d. o. o., so bili pozitivne narave, to so znanje, kreativnost in prepoznavanje priložnosti, obenem pa tudi negativni, predvsem so to negotovost in omejena sredstva. Pri procesu sta bila vedno pomembna še dva elementa, in sicer zavezanost k napredovanju znamke in pridobivanje povratnih informacij iz okolja. K temu pa spadata tudi učenje iz napak in nenehno eksperimentiranje.

Ker je podjetje že od ustanovitve dalje usmerjeno v globalno upravljanje znamke in ima očiten prehod od same prodaje k identiteti znamke, sem za osnovo strategije vzela naslednja trženjska podcilja:

- v prvem letu povečati obseg prodaje za 10,00 odstotkov,
- v prvem letu ustvariti dobiček v višini 2,5 odstotka od celotnih prihodkov.

Tržni delež je zaradi velikosti trga v ZDA zanemarljiv. Podjetje Almires, d. o. o., je mlado podjetje in tako omejeno s finančnimi sredstvi. Kljub temu ima kot majhno podjetje pomembno lastnost, to je fleksibilnost. Zaradi teh dveh dejavnikov in zaradi doseganja večje učinkovitosti poslovanja podjetju pri vstopu na trg ZDA predlagam vitko razmišljanje in vitko vstopno strategijo.

Osnovni namen in cilj vitke organizacije je uporaba metodološkega pristopa, s katerim v poslovnem procesu ocenimo, ali je svojevrstna poslovna odločitev smiselna ali ne. Odločitev je zasnovana na eksperimentiranju in nenehnem spremljanju učinkovitosti, pri čemer sta najpomembnejša fleksibilnost in odzivnost podjetja. Prednost vitkega poslovanja je tudi v tem, da poslovno idejo s čim manj vložki podjetje čim prej realizira, pri tem rezultate in odzive ves čas spremlja ter s tem pridobiva povratne informacije, ali se ideja izplača ali ne. Zaradi ažurnih in relevantnih povratnih informacij se lahko podjetje kadar koli preusmeri v drugačno strategijo in tako svoj tok poslovanja prilagodi trgu (Ries, 2011, str. 20-24). Zaradi tega podjetje spremljata nižja stopnja splošnega tveganja in večja možnost tržnega uspeha. Iz naštetih razlogov podjetju predlagam, da na trg ZDA čim prej vstopi in prične z eksperimentiranjem prodaje akustične kitare Playlux. Podjetje že ima izkušnje z internacionalizacijo na tuje trge in tudi izdelek, s katerim lahko ta proces na omenjenem trgu tudi nadaljuje. S podrobnim spremljanjem prvih rezultatov lahko kadar koli spremeni svoj fokus, trženje in prodajne poti. Najpomembnejša naloga podjetja je, da ugotovi, ali so potrebe ljudi po akustičnih kitarah in specifikah resnične, to pa lahko naredi zgolj z eksperimentiranjem in opazovanjem kupcev pri njihovih nakupnih navadah, pri čemer se spremlja resnično dogajanje in ne zgolj hipotetično vprašanje potreb ljudi. Podjetje lahko med eksperimentiranjem naleti na nenačrtovane odzive, preko katerih s kupci lažje komunicira in posluša njihove resnične želje ter potrebe. Pri tem ima možnost izogniti se večjim potratam časa in tudi denarja. Cilj vitkega odločanja je v sposobnosti prilagajanja resničnim potrebam kupcev in ustanovitvi take organizacije, ki se bo sposobna ob različnih pogojih prilagoditi različnim tržnim situacijam. Podjetje Almires, d. o. o., naj s prodorom na trg ZDA postane platforma za eksperimente, prvi pravi poizkus pa bo izveden z inovativno akustično kitaro Playlux.

Pred podrobnim pregledom trga ZDA ocenjujem tri večje ovire za rast podjetja, in sicer:

- stagnacijo povpraševanja,
- naraščajočo moč trgovskih verig in
- povečano uporabo rabljenih glasbil.

Širše okolje ZDA bom preučila s tako imenovano PESTLE analizo, ki omogoča identificiranje dejavnikov vpliva iz šestih dimenzij okolij podjetja, in sicer iz političnega, ekonomskega, socialno-kulturnega, tehnološkega, zakonodajnega in ekološkega. S tovrstno analizo bom pridobila poglobljen pogled v splošno stanje gospodarstva in širšega okolja delovanja podjetij, jasne bodo tudi potencialne ovire, trendi in izzivi. Kot sem že omenila, bom podatke pridobila iz različnih statističnih povzetkov ZDA in upoštevala trenutne aktualne razmere različnih področij. Cilja PESTLE analize okolja ZDA sta torej:

- identifikacija vzročno-posledičnih okoljskih vplivov ter
- prepoznavanje relevantnih spreminjajočih se dejavnikov in njihove narave vpliva.

Pridobljeni podatki bodo osnova za pridobitev slike trga ZDA in podlaga za predlagano strategijo vstopa podjetja Almires, d. o. o. Zaradi pomena blagovne znamke se bom osredotočila predvsem na trženjski del vidika strategije.

5.1 PESTLE analiza okolja podjetja

5.1.1 Politični dejavniki

Združene države Amerike so razdeljene na 50 zveznih držav, te pa v manjša okrožja. Pravni sistem je sestavljen iz zakonodajne, izvršilne in sodne oblasti. Zakonodajno oblast ima v rokah kongres Združenih držav Amerike, ki je razdeljen na predstavniški dom in senat. Poglavitne naloge kongresa so izpeljevanje zakonov in z njimi povezanih postopkov, financiranje zveznih programov in nadzor davčnega sistema. Izvršilna oblast pripada predsedniku države in njegovemu kabinetu. Njegove naloge so predlaganje zakonov, ki nato preidejo v zakonodajno oblast, vodenje zveznega proračuna, vodenje zunanje politike, poveljevanje oboroženim silam ter skrb in pogajanja v mednarodnih odnosih. Predsedniške volitve potekajo vsake štiri leta, na dve leti pa kongresne volitve, uveljavljen je tako imenovani dvostrankarski politični sistem. Predsednik zveznih držav ima tudi najpomembnejšo vlogo pri vplivu države na tujino, predvsem v kulturi izvoza in uvoza. Vrhovno sodišča ZDA predstavlja najvišjo stopnjo sodne oblasti, ki ga vodi devet sodnikov. Sodnike na pozicijo postavi predsednik, potrdi jih senat, ena izmed pomembnejših nalog vrhovnega sodišča je preverjanje skladnosti sprejetih in uveljavljenih zakonov z ustavo. Okoljevarstveniki, delovna združenja, cerkve in različne etnične skupine predstavljajo velik vpliv na trenutno politiko, na oblikovanje mednarodnih odnosov in s tem na mednarodno poslovanje. Zaradi finančne krize so v ospredju politični in gospodarski ukrepi za uravnavanje in nadzor finančnih trgov ter za zmanjšanje javne porabe.

Potencialni politični dejavniki na poslovanje podjetja so notranja politična dogajanja, vladne strukture, različne interesne skupine, predpisi oblasti, volitve, teroristični napadi, vojne in mednarodni odnosi med državami. Vsi naštetí dejavniki imajo velik vpliv na poslovanje slovenskega podjetja na ameriškem trgu, vendar menim, da trenutno razen potencialnih terorističnih napadov in slabših mednarodnih odnosov med državami večjih zadržkov za vstop v ZDA ni. Izpostavila bi sicer moč interesnih skupin (etnične skupine, verska združenja) in manjšin, saj se njihov vpliv veča, vendar ne vpliva na samo naravo prodaje glasbenih inštrumentov (The United states census bureau, 2014).

5.1.2 Ekonomski dejavniki

Združene države Amerike predstavljajo najmočnejše in največje gospodarstvo na svetu. Tamkajšnja podjetja so v primerjavi z evropskimi veliko bolj prilagodljiva, predvsem v smislu inovativnosti, razvijanja novih izdelkov in miselnosti širjenja poslovanja. To se

odraža predvsem v dejavnosti računalniške tehnologije, medicine in v sektorju vojaške opreme.

Tabela spodaj povzema glavne ekonomske kazalnike gospodarstva ZDA.

Tabela 14: Pretekli gospodarski podatki o Združenih državah Amerike, od leta 2011 do leta 2013 in njihova napoved za leti 2014 in 2015

Leto	2011	2012	2013	2014*	2015*
Rast BDP v %	1,80	2,80	1,90	3,00	2,60
Rast zasebne potrošnje v %	2,50	2,20	2,00	2,60	2,40
Rast investicij v %	6,20	8,30	4,50	8,00	7,20
Rast celotnega povpraševanja v %	1,70	2,60	1,70	2,90	2,80
Stopnja brezposelnosti v %	8,90	8,10	7,40	6,50	6,10
Stopnja inflacije v %	3,10	2,10	1,50	2,00	2,20
Dejanska st. rasti uvoza v %	4,90	2,20	1,40	2,20	3,80
Povprečni menjalni tečaj	1,39	1,29	1,33	1,29	1,26
Slovenski izvoz (v mio EUR)	327,10	339,00	364,30	67*	/
Stopnja tveganja države	23	22	21	/	/

Vir: Central intelligence agency, The world factbook, 2014.

V letu 2013 je stopnja rasti bruto domačega proizvoda znašala 1,9 odstotka, v letu 2014 se pričakuje povišanje rasti, in sicer 3-odstotna rast, v letih 2015 in 2016 pa nekoliko manjša, in sicer 2,6-odstotna. Za trg glasbenih inštrumentov, ki povzemajo nekatere lastnosti luksuznih dobrin, je spodbudna informacija, da se je zasebna potrošnja v letu 2013 povečala za dva odstotka, trend rasti naj bi se nadaljeval tudi v prihodnjih dveh letih. Javna potrošnja se je sicer v letu 2013 zmanjšala za 2,3 odstotka, v letu 2014 naj bi padla za 0,1 odstotka, v prihodnjih letih 2015 in 2016 naj bi rast znašala 0,7–0,8 odstotka. Po drugi strani se je investicijska potrošnja v letu 2013 povečala za 4,5 odstotka, rast je napovedana tudi v prihodnjih letih. Stopnja inflacije je v letu 2013 znašala 1,5 odstotka, nezaposlenost pa 7,4 odstotka. V letošnjem letu se pričakuje znižanje brezposelnosti na 6,5 odstotka in v letu 2016 na 5,9 odstotka. Povprečna mesečna plača je leta 2013 znašala 3.308,00 EUR. Najnižja rast investicij je bila zabeležena v letu 2013, ko je znašala 4,5 odstotka, leto prej, v letu 2011, pa 8,3 odstotka. Konec leta 2014 se pričakuje višjo stopnjo rasti, in sicer osem odstotkov. Opazen je tudi premik v celotnem povpraševanju, predvsem med letoma 2012, ko je rast znašala 2,6 odstotka, in 2013, ko je znašala 1,7 odstotka. Kljub gospodarski krizi in splošni brezposelnosti je ZDA uspelo zajeziti stopnjo brezposelnosti. V letu 2011 je znašala 8,9 odstotka, v letu 2012 8,1 odstotka, 2013 pa 7,4 odstotka. V letošnjem letu se še naprej pričakuje padec, in sicer do 6,5-odstotne brezposelnosti, ta trend naj bi se nadaljeval tudi v leto 2015.

Najvišji menjalni tečaj USD za 1 EUR je bil leta 2011, ko je znašal 1,39, leto kasneje (2012) se je znižal na 1,29, v letu 2013 se je zopet povzpел, in sicer na 1,33. Za leto 2015 se pričakuje menjava za EUR v višini 1,26 USD. Storitveni sektor v ZDA predstavlja 79 odstotkov bruto domačega proizvoda, industrija 20 odstotkov in kmetijstvo en odstotek.

Zaradi pretekle finančne krize so v ospredju politike regulacija, nadzor finančnih trgov in ukrepi za zmanjšanje javne porabe. Dejavniki, kot so splošne ekonomske razmere, gospodarski trendi, inflacija, obdavčitev, devizni tečaji, razpoložljivi dohodek ter razmerje med uvozom in izvozom, pomembno vplivajo na odločitev vstopa podjetja na ta trg. Ameriško gospodarstvo se po finančni krizi počasi stabilizira. Opažena je rast BDP, investicij in zasebne potrošnje, kar ugodno vpliva na trg glasbenih inštrumentov, še posebej glede potrošnikove kupne moči.

Največje izvozne partnerice so Kanada, Mehika, Kitajska, Japonska in Velika Britanija, največja uvozna pa poleg naštetih še Nemčija. V letu 2013 se je delež izvoza Slovenije v ZDA v primerjavi z letom 2012 povečal za sedem odstotkov. Med Slovenijo in ZDA so bili sklenjeni številni sporazumi, ki med državama urejajo gospodarsko sodelovanje. Stabilizacija ekonomskih kazalnikov po finančni krizi kaže na izboljšanje splošnega stanja gospodarstva, predvsem v smislu vračanja optimizma in vzpostavitve življenjskega standarda ljudi. Trg glasbenih inštrumentov je vezan na sezonska nihanja, vendar ta niso v povezavi z vremenskimi ali katerimi koli drugimi naravnimi pogoji, temveč z nihanji, povezanimi s prazniki (božič, pričetek pouka v glasbenih šolah, ...).

Tabela številka 15 prikazuje število podjetij v ZDA, in sicer po številu zaposlenih. V ZDA največ podjetij spada v prvi rang, to so podjetja z nič do štirimi zaposlenimi ljudmi, takih podjetij je kar 3.532.058 oziroma 62,1 odstotka. Tako v ZDA kot tudi v Evropi delež malih in srednje velikih podjetij presega 90 odstotkov vseh gospodarskih subjektov.

Tabela 15: Število podjetij v ZDA po številu zaposlenih v letu 2012

Število zaposlenih	Število podjetij
0-4	3.532.058
5-9	978.993
10-19	592.963
20-99	481.496
100-499	81.243
500+	17.671

Vir: The United states census bureau, The 2012 statistical abstract.

Zaradi velikega števila podjetij, njihovih vlog na trgu, blagovnih znamk in tihega znanja je za podjetja pomembno, da svojo intelektualno lastnino tudi zavarujejo. Spodnja tabela prikazuje število izdanih vlog za zaščito patentne lastnine v ZDA, ki so jo podali domači rezidenti in rezidenti drugih držav (2012, str. 512).

Tabela 16: Število izdanih vlog za patentno zaščito v ZDA, v obdobju od leta 2000 do leta 2012

Število patentnih prijav v ZDA	Leto				
	2000	2005	2010	2011	2012
Rezidenti	164.795	207.867	241.977	247.750	268.782
Nerezidenti	131.100	182.866	248.194	255.832	274.033
Skupaj	295.895	390.733	490.171	503.582	542.815

Vir: World intellectual property organisation, Statistical country profile – United states of America.

Skupno število patentnih prijav se je v ZDA od leta 2000 do leta 2012 povečevalo. Leta 2012 se je v primerjavi z letom 2000 število prijav rezidentov povečalo kar za 63 odstotkov, kar ZDA po državah sveta postavlja na tretje mesto. Na prvem mestu je Kitajska, s 535.313 prijavami rezidentov, na drugem pa Japonska, s skupnim številom 287.013 patentnih prijav svojih rezidentov. ZDA poda največ vlog s področja računalniške tehnologije, na drugem mestu je tehnologija medicije, na tretjem pa farmacija.

Med ekonomskimi dejavniki vpliva med pomembnejše štejem splošno gospodarsko stanje, ekonomske trende, inflacijo, razpoložljive dohodke, menjalne tečaje, razmerje uvoza in izvoza, sezonske posebnosti, prodajne cikle in distribucijske trende. Vsi naštetí dejavniki lahko imajo velik negativen vpliv, vendar trenutne razmere ne kažejo na njihovo poslabšanje. Tudi stopnja tveganja države se znižuje, s 23 v letu 2011 do 21 v letu 2013. Stopnja tveganja države se sicer opredeljuje kot bonitetna ocena relativnega tveganja z makroekonomskega in finančnega vidika. V oceno so zajeta tveganja na področju varnosti, politične stabilnosti, učinkovitosti, financ, davčne politike, trga delovne sile, mednarodne trgovine, plačil in infrastrukture. ZDA spadajo v kategorijo B, kar pomeni, da nimajo težav pri deviznem poslovanju, vendar morajo biti podjetja pri poslovanju vseeno previdna.

5.1.3 Sociološko-kulturni dejavniki

V sociološkem okolju imajo na podjetje vpliv ljudje in njihove navade. Menim, da je kultura ZDA glasbenim inštrumentom zelo naklonjena, saj nekateri stili glasbe izvirajo prav od tam. Prav tako iz ZDA izvirajo nekatere najbolj poznane in kulturne blagovne znamke glasbil, predvsem električnih kitar. Po drugi strani pa trgu vladajo že dolgo uveljavljene blagovne znamke inštrumentov. Povprečna starost ameriškega prebivalstva je 37,2 leta, trend staranja pa se bo še nadaljeval. V ta namen bo moralo podjetje Almires, d. o. o., svojo prepoznavnost usmeriti tudi v starejše populacije, ne le zgolj med mlade, kot je bilo doslej v praksi. Drugi razlog za spremembo profila kupcev je tudi visoka brezposelnost med mladimi ljudmi. Še ena izmed prednosti prodaje glasbenih inštrumentov je dejstvo, da v ZDA živi veliko ljudi različnih narodnosti z različnim zgodovinskim glasbenim ozadjem. Povprečni letni zaslužek ameriškega državljanca je leta 2011 znašal 51.100 USD, leta 2012 pa 51.017. Istega leta je povprečni letni dohodek tudi v primerjavi z letom 2007 padel, in sicer za kar 8,3 odstotka. V letu 2012 je 15 odstotkov prebivalstva ZDA živelo v revščini, v primerjavi z letom 2007 pa se je kazalnik zvišal za 2,5 odstotne točke, revščina je manj prisotna na zahodnem delu države. V letu 2012 je bilo tudi 15,7 odstotka prebivalstva brez urejenega zdravstvenega zavarovanja. Tabela številka 17 prikazuje število gospodinjstev v ZDA, celotne izdatke in delež izdatkov, namenjenih zabavi, in sicer od leta 1990 do leta 2009.

Tabela 17: Število gospodinjstev v ZDA, celotni izdatki gospodinjstev in delež izdatkov, namenjenih zabavi, od leta 1990 do leta 2009

	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Število gospodinskih enot, v tisoč	96.968	103.123	109.367	117.356	118.843	120.171	120.770	120.847
Celotni izdatki, v tisoč USD	28.381	32.264	38.045	46.409	48.398	49.638	50.486	49.067
Izdatki, namenjeni zabavi	1.422	1.612	1.863	2.388	2.376	2.698	2.835	2.693
Odstotek izdatkov za zabavo, od celotnih izdatkov gospodinjstev	5,01	5,00	4,90	5,15	4,91	5,44	5,62	5,49

Vir: The United states census bureau, The 2012 statistical abstract.

Delež izdatkov za zabavo med posameznimi leti variira. Med leti 1990 in 1995 se je rahlo znižal, in sicer s 5,01 na 5,00 odstotka, prav tako med leti 1995 in 2000. Po letu 2006 se je odstotek zopet začel povečevati, in sicer do leta 2009, ko je znašal 5,49 odstotka. Kljub temu, da se izdatki ne povečujejo z visoko stopnjo, pa vseskozi ostajajo na ravni okoli pet odstotkov, ta trend se bo verjetno nadaljeval tudi v prihodnjih letih.

Identificirala sem dejavnike sociološkega okolja, ki imajo večjo moč vplivanja na prodajo glasbenih inštrumentov, in sicer delež izdatkov za zabavo, nakupno moč, demografske spremembe prebivalstva, znanje igranja na glasbilo, mnenja potrošnikov, zavedanje in sprejemanje določene blagovne znamke, pripadnost blagovni znamki, dostopnost inštrumentov, moč oglaševanja, življenjski stil, raznolikost narodne pripadnosti, preživljanje prostega časa, vpliv trenutnega glasbenega okusa, vpliv vzornikov in udejstvovanje pri glasbenih aktivnostih. Ti dejavniki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na prodajo glasbenih inštrumentov, še posebej v povezavi z določeno blagovno znamko.

Problem, ki se pojavlja pri uvajanju nove blagovne znamke na nov trg, je obstoječa pripadnost kupcev konkurenčni znamki. V ZDA so prisotna velika podjetja z dolgoletno tradicijo proizvodnje kakovostnih kulturnih inštrumentov, vendar z nekoliko višjo ceno. Almires, d. o. o., ne vstopa neposredno na trg inštrumentov višjih rangov, temveč v začetne. Vplivi trenutne krize imajo še vedno posledice v nižjem dohodku prebivalstva, ti ljudje bodo kupovali glasbila, ki so jim cenovno bolj dostopna, vendar še v rangi dovolj visoke kakovosti. Kljub temu imajo tudi cenejša glasbila v primerjavi z izdelki običajne in široke potrošnje lastnosti luksuznih dobrin. Izdelki široke potrošnje so povezani s pogostimi nakupi in minimalnimi naporji, za kupca pa načeloma ne predstavljajo velikega finančnega tveganja, kar kaže na nizko vpletenost v nakupni proces (Gradišnik, 2013, str. 13). Glasbila po drugi strani za potrošnika predstavljajo večjo finančno obremenitev in posledično večje tveganje, kupujejo pa se po preudarku. Pri tem ima veliko vlogo blagovna znamka. Trend povečanega preudarka nakupa glasbila se bo povečeval tudi v prihodnosti, tako za dražja kot cenejša glasbila.

Za Almires, d. o. o., je ugodno dejstvo, da je v ZDA višja povprečna plača kot v Sloveniji ali v Evropi. Neposredno z blagovnimi znamkami se povezujejo še mnenja potrošnikov, predvsem glede kakovosti in cene. V ZDA se izjemno veliko nakupov opravi tudi preko

spleta. Dosegljivost proizvodov in zaupanje še nikoli nista bila na takšni ravni. Spletne trgovine predstavljajo resen kanal prodaje končnim kupcem, obstoječim podjetjem konkurenčnost predstavljajo različni portali, kot je na primer eBay, in ne le s ponudbo rabljenih inštrumentov, večina trgovcev ima svoje trgovine tudi prek tovrstnih spletnih strani.

5.1.4 Tehnološki dejavniki

ZDA veljajo za ene izmed tehnološko bolj razvitih držav sveta, že zaradi samega obsega imajo določene prednosti za razvoj in iskanje raziskovalcev, znanstvenikov ter za njihovo financiranje. Pomembnejši dejavniki znotraj tehnološkega okolja ZDA so splošen odnos do tehnologije, izdatki za raziskave in razvoj, obseg patentov, dostop do interneta in tako naprej.

Tabela številka 18 prikazuje izdatke ZDA za raziskave in razvoj posameznih panog, in sicer za leta 2005, 2007 in 2008.

Tabela 18: Sredstva, namenjena za raziskave in razvoj, po posameznih znanostih, za leta 2005, 2007 in 2008

Znanost	2005	2007	2008
Bioznanost	28.128	29.464	29.675
Psihologija	1.892	1.838	1.861
Medicina	5.494	5.136	5.249
Okoljevarstvo	3.503	3.171	3.315
Matematika in računalniške vede	2.983	2.946	3.285
Inženirstvo	8.553	8.990	9.353
Socialne znanosti	1.097	1.147	1.071
Druge znanosti	2.089	1.403	1.287
Skupaj	53.738	54.094	55.097

Vir: The United states census bureau, The 2012 statistical abstract.

Največ sredstev za raziskave je namenjenih razvoju bioznanosti, in sicer so v letu 2005 znašala 52 odstotkov, 54 odstotkov leta 2007 in 53 odstotkov leta 2008. Na drugem mestu so sredstva namenjena inženirstvu, na tretjem medicini in na četrtem okoljevarstvu. Največ zaposlenih raziskovalcev je v računalniški znanosti, sledijo jim inženirji. Za primerjavo sem vzela tudi nekaj primerov drugih držav, in sicer Nemčije, Francije in Japonske. Spodnja tabela ponazarja izdatke posameznih držav kot odstotek bruto domačega proizvoda, in sicer v obdobju od leta 1990 do leta 2008. ZDA so povečevale izdatke za raziskave in razvoj, v letu 2005 je prišlo do spremembe, ko je bil odstotek izdatkov od BDP nižji kot v letu 2000. V primerjavi z ostalimi državami imajo ZDA podobno shemo odstotkov kot Nemčija. Francija se po deležu nahaja za ZDA in Nemčijo. Japonska je v ospredju opazovanih držav, leta 2007 je za raziskave in razvoj namenila 3,44 odstotka BDP, na drugem mestu so ZDA z 2,66 odstotka.

Tabela 17: Izdatki ZDA za raziskave in razvoj, kot odstotek bruto domačega proizvoda, v letu 1990 in od leta 2001 do leta 2008

Leto	ZDA	Nemčija	Francija	Japonska
1990	2,65	2,61	2,32	2,81
2000	2,71	2,45	2,15	3,04
2005	2,57	2,49	2,1	3,32
2006	2,61	2,53	2,1	3,41
2007	2,66	2,53	2,04	3,44
2008	2,77	/	2,02	/

Vir: The United states census bureau, The 2012 statistical abstract.

Eden izmed vidikov tehnološkega razvoja je tudi dostop prebivalstva do internetnih omrežij. V ZDA je imelo leta 2012 skupno 235.721.000 ljudi v svojem gospodinjstvu dostop do interneta (Tabela 17). Leta 2000 je 53 odstotkov odraslih ljudi s katere koli lokacije redno dostopalo do interneta, leta 2005 se je odstotek povečal na 69, leta 2010 na 79 odstotkov in leta 2011 na 78 odstotkov. Leta 2011 je 55 odstotkov odraslih ljudi že kupilo izdelek na spletu.

Tabela 19: Število ljudi v ZDA, ki živijo v gospodinjstvu z dostopom do interneta, 2012

Starost	Število ljudi v gospodinjstvu z dostopom do interneta, v tisoč
3–17 let	50.835
18–34 let	58.624
35–44 let	33.459
45–64 let	66.488
65 ali več	26.315
Skupaj	235.721

Vir: The United states census bureau, The 2012 statistical abstract.

Tudi ameriška podjetja iz predelovalne industrije so v letu 2012 v primerjavi z letom 2011 povečala obseg elektronskega poslovanja, in sicer za 10,5 odstotka. Trgovci na debelo so v istem obdobju svoje elektronsko poslovanje povečali za 5,5 odstotka in trgovci na drobno za 14,7 odstotka.

Pomembnejši dejavniki iz tehnološkega okolja so zasledovanje podjetij, strategije inovativnosti, razvoj informacijske tehnologije, nakupne tehnologije, licence in patentiranje, življenjski cikel proizvoda in transport. Moč posameznih je lahko vplivna, še posebej ideologija zasledovanja inovativnost in pa razvoj ter zaščita intelektualne lastnine. Življenjski cikel glasbenih inštrumentov ni kratek, večina ljudi glasbila kupuje z namenom dolgotrajnejšega igranja, poleg tega se dobro prodajajo tudi rabljeni inštrumenti, še posebej v zadnjih dveh letih.

5.1.5 Zakonodajni in okoljski dejavniki

Iz zakonodajnega okolja imajo pomemben vliv na poslovanje podjetij seveda sprejeti in bodoči zakoni. Prodaja glasbenih inštrumentov ne zahteva večjih pravnih ali regulativnih postopkov pri prodaji, zato pri zakonodajnem okolju ne prepoznam večjih nevarnosti ali

priložnosti. Pozorno pa je treba spremljati zakonodajne postopke o varstvu potrošnikov in varstvu konkurence.

V ospredje razvoja določenih področij uvrščamo tudi aktualno skrb za naravno okolje. Kot sem že omenila v prejšnjem poglavju, ZDA velik del sredstev za raziskave in razvoj namenjajo tudi okoljevarstvu. Leta 2007 je ta delež znašal 15,3 odstotka, leta 2008 17 odstotkov in leta 2008 16,62 odstotka. Trend povečevanja sredstev za namen okoljevarstva se bo verjetno nadaljeval tudi v prihodnjih letih. Za področje prodaje na trgu glasbenih inštrumentov ne prepoznam večjih dejavnikov, ki bi lahko pozitivno ali negativno vplivali na samo poslovanje v ZDA.

5.1.6 Povzetek ugotovitev posameznih okolij

V nadaljevanju predstavljam tabelo prepoznanih dejavnikov vpliva posameznih okolij za Združene države Amerike in za panogo glasbenih inštrumentov. V prejšnjem poglavju sem analizirala šest okolij, in sicer političnega, ekonomskega, socialno-kulturnega, tehnološkega, zakonodajnega in ekološkega. Glede na svojevrstnost glasbil, naravo luksuznih dobrin in njihovo vlogo v potrošnji sem opredelila tiste, ki bi lahko imeli kakršen koli vpliv na poslovanje podjetja Almires, d. o. o. Do sklepnih ugotovitev sem prišla na podlagi preteklih trendov, trenutnih razmer in napovedovanja dogajanja s področij v prihodnosti. Za vsak dejavnik iz posameznega področja sem opredelila moč vpliva, ki sem ga ocenila na lestvici od 1 do 5, pri čemer številka 1 pomeni najnižjo moč, številka 5 pa najvišjo. Ocenila sem tudi naravo posledic, ki so lahko negativnega ali pozitivnega izvora, trend vpliva, ki je lahko padajoč, nespremenjen ali naraščajoč, poleg tega sem za vsak dejavnik določila tudi pomembnost, in sicer z oceno manj pomemben, srednje pomemben ali pomemben. Ugotovitve sem opredelila tudi pisno.

Tabela 20: Povzetek dejavnikov vpliva posameznih okolij z oceno moči vplivanja, naravo posledic, trenda in z vidika pomembnosti

Okolje / dejavniki	Moč vpliva					Narava posledic	Trend vpliva	Vidik pomembnosti
	(Nizka / Visoka)							
Politično okolje								
Notranja politična vprašanja	1	2	3	4	5	Negativna	Nespremenjen	Pomembno
Vladne strukture	1	2	3	4	5	Negativna	Nespremenjen	Pomembno
Interesne skupine	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Srednje pomembno
Predpisi oblasti	1	2	3	4	5	Negativna	Nespremenjen	Manj pomembno
Volitve	1	2	3	4	5	Neznan	Nespremenjen	Manj pomembno
Vojne	1	2	3	4	5	Negativna	Nespremenjen	Pomembno
Odnosi med državami	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Terorizem	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Politični trendi znotraj države	1	2	3	4	5	Neznan	Neznan	Manj pomembno
Ekonomsko okolje								
Ekonomske razmere	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Ekonomski trendi	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno

nadaljevanje

Inflacija	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Menjalni tečaji	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Tuji ekonomski trendi	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Obdavčitev	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Kultura prebivalstva	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Sezonske posebnosti	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Prodajni cikli	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Distribucijski trendi	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Nakupni motivi	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Razpoložljivi dohodek	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Devizni tečaji	1	2	3	4	5	Negativna	Naraščajoč	Pomembno
Razmerje uvoz/izvoz	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Socialno-kulturno okolje								
Mnenja potrošnikov	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Mnenje medijev	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Lastna blagovna znamka	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Pripadnost konkurenčni znamki	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Nakupni vzorci	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Dostopnost izdelkov	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Oglaševanje	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Življenjski stil	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Demografske spremembe	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Izobraževanje	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Raznolikost	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Preseljevanje	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Življenjski standard	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Verski dejavniki	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Neznan	Manj pomembno
Prosti čas	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Modne muhe	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Znanje igranja na glasbilo	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Tehnološko okolje								
Konkurenčna tehnologija	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Ideologija inovativnosti	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Informacijske tehnologije	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Nakupne tehnologije	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Zakonodaja	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Licence, patentiranje	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Intelektualna lastnina	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Življenjski cikel proizvoda	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Internet	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Transport	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Zakonodajno okolje								
Veljavna zakonodaja	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno

nadaljevanje

Potencialne spremembe zakonodaje	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Varstvo potrošnikov	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Varstvo konkurence	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Pomembno
Okoljevarstveno okolje								
Okoljevarstveni zakoni	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Manj pomembno
Vrednote potrošnikov	1	2	3	4	5	Poz/Neg	Naraščajoč	Manj pomembno

Za potencialni vstop podjetij na trg glasbenih instrumentov v Združenih državah Amerike sem prišla do naslednjih ugotovitev:

- V političnem okolju za enkrat ni opaznih večjih nevarnosti. Kljub temu trenutno obstaja potencial sprememb glede zunanje-političnih vprašanj ZDA, Evrope in Rusije.
- Večjo moč vpliva imajo trenutne gospodarske razmere. Inflacija in stopnja brezposelnosti se v ZDA manjšata, menjalni tečaji so trenutno ugodni. Opazen je naraščajoč vpliv sezonskih ciklov zaradi praznikov in začetka glasbenih šol. Nakupni motivi so se zaradi sprememb razpoložljivega dohodka prebivalstva nekoliko spremenili.
- Potrošniki in mediji imajo v družbi naraščajoč vpliv. Opazni so premiki k nakupom kupcem prilagojenih izdelkov in pripadnost blagovni znamki, zaradi tega se spreminja tudi oglaševanje. Zaradi gospodarske krize so v porastu nakupi prek spleta in nakupi rabljenih glasbil. Kulturno okolje zaznamujejo tudi modne muhe in znanje igranja na glasbeni instrument.
- Opazen je čedalje večji poudarek na zaščiti intelektualne lastnine in skrajševanju življenjskega cikla proizvodov.
- Za panogo glasbil ni posebnih regulativnih pravnih ali zakonodajnih predpisov.

Na določene pojave iz navedenih ugotovitev organizacije ne morejo vplivati. Kljub temu si lahko podjetje Almires, d. o. o., glede na lastne izkušnje in zmožnosti te dejavnike obrne v svoj prid:

- podjetje sledi porastu prodaje prek interneta, temu prilagodi distribucijski kanal, oglaševanje in tržno členitev;
- distributerje in kupce členi na podlagi glasbene kulture;
- padec dohodka pomeni usmeritev v cenejša glasbila, kar lahko podjetje izkoristi za umestitev lastne znamke Flight glasbil;
- ljudje so pričeli bolj ceniti svoj prosti čas, kar zopet pomeni priložnost za znamko Flight;
- glasbila niso tako podvržena kratkim življenjskim ciklom uporabe. Načeloma velja, da ljudje glasbila kupijo za nekoliko daljše časovno obdobje;
- znotraj panoge ni posebnih zakonodajnih postopkov ali okoljevarstvenih ukrepov;
- podjetje ima tudi v ZDA pravice do zaščite uporabe imena Flight, tako večjih stroškov investiranja za ta namen ne bo, izjema so nekajletna obnavljanja.

Na podlagi pridobljenih podatkov in ugotovitev PESTLE analize sem sestavila še vprašalnik in ga posredovala osebi, ki se v ameriški publikaciji Music Trades med drugim ukvarja tudi s pripravo mesečnih in letnih analiz o prodaji ter trendih znotraj panoge glasbenih inštrumentov.

5.1.7 Dopolnitev podatkov z intervjujem

Zastavljeni vprašalnik odprtega tipa za trg ZDA sem zasnovala z vidika malega in mladega evropskega podjetja, poudarek pa je na rasti in izgradnji blagovne znamke. Polstrukturirani intervju je potekal prek e-pošte, in sicer 30. julija 2014. Z izvedbo intervjuja sem želela ugotoviti in potrditi ugotovljene informacije iz PESTLE analize, pri čemer sem z izbiro oblike intervjuja želela doseči prožnost zbiranja podatkov. Konkretno, sem z intervjujem želela pridobiti jasnejšo sliko o:

- ključnih dejavnikov MSP pri širjenju na trg ZDA,
- pomenu blagovnih znamk v ZDA in
- pomenu intelektualne lastnine v ZDA.

Pri tem sem se zanašala na znanje in izkušnje intervjuvanca.

Pri vprašanju, kako pomembna je izbira začetnih komunikacijskih kanalov do distributerjev in kupcev, je anketiranec odgovoril, da je cilj z nižjimi stroški in z največjim dometom opozoriti nase. Američani pri tem cenijo dober prodajni argument, doslednost, in kakovost. Ob poplavi utečenih in neznanih znamk je treba izbrati kanal, ki predstavlja učinkovito predstavitev znamke in njenih prednosti. Ključ do tega so unikaten proizvod, unikatna znamka, cena in bistvena prednost izdelka (ali podporne storitve, tudi izdelka), na podlagi česar se distributerji odločajo, ali izdelek postaviti v svojo trgovino ali ne. Za mala podjetja nasploh pa je pomembno, da kljub omejenim virom to storijo preko učinkovite strategije razvoja lastne znamke. Ključni vidik zavedanja o blagovni znamki v ZDA so sponzorstva različnim glasbenikom, priprava zabavnih video posnetkov in komunikacija prek popularnih socialnih omrežij. Pri vprašanju, kateri glasbeni inštrumenti so v porastu, navaja, da so to akustične kitare, ukulele in nekatera tradicionalna glasbila, na primer mandoline. Pri tem še navaja, da Američani v splošnem zelo cenijo evropska podjetja, saj od tu prihajajo priznane in uveljavljene znamke, kot so na primer Hohner, Vandoren, Buffet, Sonor, Warwick, Nord in druge. Največje napake, ki zaznamuje podjetje v dolgoročnem smislu, so napačni proizvodi in napačni poslovni partnerji, kar je v praksi pogosto. Anketiranec še navaja, da za vstop v ZDA ni nikoli popoln čas, vendar je mogoč ob samozavestnem nastopu in z ustrezno blagovno znamko. Trg ZDA ne zaznamuje svojevrstnosti, če podjetje žanje uspeh na drugih trgih, ga bo verjetno tudi na ameriškem. Zanimiv je tudi odgovor na zadnje vprašanje o pomenu intelektualne lastnine in blagovne znamke med Američani. Odgovor se glasi: »If you don't have a brand or a unique product, than you are just selling a commodity«, kar v prevodu pomeni: »Če nimaš unikatnega izdelka, potem prodajaš le blago«.

6 MODEL VSTOPA PODJETJA ALMIRES NA TRG ZDRUŽENIH DRŽAV AMERIKE

Na podlagi PESTLE analize in opravljenega intervjuja sem opredelila tudi dva glavna razloga, zakaj se zdi trg ZDA pravšnji za doseg dveh zgoraj zastavljenih ciljev podjetja. Ta razloga sta:

- velikost trga glasbenih inštrumentov in
- kupna moč prebivalstva.

Iz intervjuja sem dobila še potrditev, da sta blagovna znamka in ustvarjanje razlikovalne značilnosti izdelka v ZDA zelo pomembna. Iz tega razloga sem se tekom pisanja naloge osredotočila predvsem na trženjski vidik strategije vstopa podjetja Almires, d. o. o., s poudarkom na predstavitvi in izgradnji blagovne znamke Flight ter s poudarjanjem značilnosti akustične kitare Playlux. V poglavju o Menedžmentu in trženju blagovne znamke sem po Zakonjšku (2005, str. 23) povzela pet osnovnih elementov doseganja vrednosti blagovnih znamk. Te elemente bom uporabila za podjetje Almires, d. o. o., in za lastno znamko Flight. Podjetje ima za Flight glasbila že jasno izraženo identiteto znamke, moj predlog v nadaljevanju pa bo temeljil na členitvi trgov, konkurenčnem pozicioniranju in določitvi marketinškega spleta trga ZDA. Pri tem se bom osredotočila na razlikovanje izdelkov od konkurenčnih in ustvarjanje dolgoročnih odnosov s strankami, zaradi česar bo znamka Flight bolj uspešno zadovoljevala potrebe kupcev. Primarna strategija podjetja bo tako temeljila na identiteti znamke in ne zgolj na prodaji ter povečevanju tržnega deleža. S tem delom želim za podjetje pripraviti osnovo, ki bo podjetju pomagala pri:

- zasledovanju pomembnejših ciljev od manj pomembnih,
- posvečanju časa tudi strateškemu načrtovanju izgradnje blagovne znamke,
- bolj jasni smeri delovanja celotnega podjetja,
- enostavnejšemu in bolj fleksibilnemu odzivanju na dinamično okolje ter
- lažjemu nadzoru celotnega procesa izgradnje znamke in pri merjenju učinkovitosti.

6.1 Segmentacija in ciljni trg

Končne kupce lahko podjetje členi na podlagi dejstva, katero glasbilo igrajo, po starosti, stopnji znanja igranja na glasbilo in trendih popularnosti. Za akustične kitare sem izbrala segment začetnih ali profesionalnih glasbenikov vseh starosti, ki igrajo akustično kitaro. Privlačnost segmenta je predvsem v porastu zanimanja za igranje akustike.

Ponujena vrednost akustične kitare Playlux: glasbeni inštrument z najboljšim razmerjem med ceno in kakovostjo. Razlikovalni dejavniki od drugih znamk akustičnih kitar pa so:

- oblika,
- fizične značilnosti in barve inštrumentov,
- delovanje,

- trajnost,
- popravljivost in
- dodatni nakupni argument zaradi priložene torbe za transport.

Kot sem že omenila, ima podjetje pri akustičnih kitarah z zaobljenim telesom prednost prvega, saj takih kitar na trgu še ni, še posebej s takšno kakovostjo, ceno in dodatnim argumentom za nakup. Almires, d. o. o., se torej pozicionira kot ponudnik glasbenih inštrumentov, ki so hkrati kakovostni in cenovno dostopni ter imajo dodano vrednost.

Zaradi velikosti ZDA in notranjih stroškov transporta sem ožje razčlenila, na katerem želi podjetje prodajati akustične kitare Playlux, in sicer lastne znamke Flight. Pri pregledu podatkov o posameznih zveznih državah se zdi najprimernejša Kalifornija. V letu 2010 je bilo kar 12 odstotkov celotnih prihodkov gospodinjstev ZDA prejetih v Kaliforniji, katera trenutno šteje okoli 36 milijonov prebivalcev, kar jo po velikosti mest uvršča na prvo držav v ZDA.

6.2 Predlagani trženjski splet

Trženjsko strategijo sestavljajo štiri glavne komponente, in sicer izdelek, cena, tržno komuniciranje in tržne poti. Mednarodna podjetja se srečujejo s težavo, katere dele bodo trgu prilagodila in katere ne, večinoma so to same značilnosti izdelka, blagovna znamka, označevanje, cene, surovine, pospeševanje prodaje, tematika oglaševanja in vrste oglaševalskih medijev (Kotler, 2004, str. 394). Kotler (2004, str. 395) še navaja, da internacionalna podjetja glede na svojevrstnost posameznih trgov spremenijo enega do štiri elemente. Menim, da podjetju Almires, d. o. o., ni treba spreminjati obstoječih značilnosti izdelka, predlagam le izboljšave pri vrstah oglaševalskih medijev in pri tematiki oglaševanja. Povsod po svetu, še posebej pa v ZDA, je viden opazen porast nakupov prek spleta. Posamezniki se pred vsakim nakupom o izdelku večinoma seznanijo z internetnimi viri podatkov, pri čemer sta zelo pomembni sama dostopnost podatkov in pa njihova vsebina. Sredstva podjetja naj bodo usmerjena v zagotavljanje informacij uporabnikom in njihovo zaznavanje kitare kot kakovostnega in cenovno ugodnega glasbila.

6.2.1 Izdelek

Ključno dejanje v prodajnem procesu je odločitev stranke za nakup glasbila Flight. Najpomembnejša lastnost kitare Playlux je kakovost, ki je še posebej pomembna zaradi ustvarjanja dolgoročnega ugleda znamke Flight, Almires, d. o. o., pa ob nakupu svojim strankam nudi še pomoč pri odločanju, svetovanje in morebitno kritje popravil glasbil, pri čemer nudi še brezplačne poprodajne storitve. Zgornji del kitare je proizveden iz smrekovega lesa, zadnji del in stranice pa iz mahagonija. Trenutno sta ti dve vrsti lesa kitar med najbolj uporabljenimi, še posebej v tem cenovnem rangju. Kitara je trenutno na voljo v štirih barvah, v elektro-akustični različici, vsaki pa je priložena tudi kakovostna torba za varen transport in varovanje glasbila pred zunanjimi vplivi.

Menim, da kakršno koli prilagajanje ali morebitno fizično predelovanje izdelka za trg ZDA ni potrebno. Najpomembnejša so le tri dejstva, in sicer kakovost kitare, unikatna značilnost ergonomske oblike in dodana vrednost nakupa za stranko.

6.2.2 Cena

Podjetje trenutno ocenjuje, da optimalna maloprodajna cena kitare tovrstne kakovosti znaša 169,00 EUR. Pri tem je treba omeniti, da podjetje končnim strankam zaračunava isto ceno, ne glede na državo, iz katere prihaja, spreminja se le cena prevoza. Pravilna ocena cene je pomembna zaradi pozicioniranja podjetja in tudi blagovne znamke. Zaradi uveljavljanja znamke Flight se podjetje osredotoča na razmere na trgu in ne zgolj na same stroške. Ocenjujem, da je cena poglavitni odločilni dejavnik nakupa, skupaj s kakovostjo, odločitve glasbenikov pa temeljijo tudi na zaznavanju izvora, ozadja podjetja in trenutne glasbene preference.

V spodnji tabeli prikazujem konkurenčne popularne akustične kitare priznanih znamk in njihovo ceno. Poudariti je treba, da nobena izmed naštetih ali katera druga ni zasnovana tako kot kitara Playlux, torej z ukrivljenim robom. Nobena od njih tudi ne vsebuje priložene torbe.

Tabela 21: Modeli in cene konkurenčnih akustičnih kitar v ZDA

Naziv kitare	Cena v EUR, v ZDA
Fender CD-60	182,00
Cort Earth 100 NS	379,00
Yamaha F310	128,00

Argumenti za nakup Playlux kitare so torej dejstva, da je kitara kakovostna, cena je nižja od konkurenčnih, zaznamuje jo svojevrstna lastnost, poleg tega je v ceno vključena tudi kakovostna torba za transport.

Predlagam, da se cena spreminja le v primeru posebnih akcij in to v omejenem času, na primer pred začetkom pouka v glasbenih šolah ali pred prazniki. Prepogosto spreminjanje cen lahko vodi do slabšega zaznavanja kakovosti kitare in posledično do vseh glasbenih inštrumentov znamke Flight. Dodana vrednost za distributerja Playlux kitar je tudi višina njegove marže. Podjetju predlagam, naj se ne ravna po načelu minimalne količine naročil distributerjev, kot to počne velika večina drugih podjetij v panogi.

6.2.3 Trženjsko komuniciranje

Podjetje naj pri začetni fazi tržnega prodora in pri uveljavljanju kitare na trg uporabi naslednje orodja komuniciranja (Kotler, 2004, str. 580):

- Oglaševanje: prvi pomembnejši korak, ki je na strani podjetja Almires, d. o. o., je ustvariti javno predstavitev ter zavedanje o znamki Flight in akustični kitari Playlux. Nadaljnje aktivnosti naj bodo usmerjene v razlikovalne značilnosti in kakovost kitare.

Eden izmed pomembnejših kanalov so socialna omrežja, prek katerih podjetje lahko meri in testira uporabnikove izkušnje. Je torej izvrstno orodje za sodelovanje s potencialnimi strankami in za različne oblike eksperimentov. Kupci zopet zelo cenijo priporočila, ki se širijo od ust do ust.

- Pospeševanje prodaje: podjetje mora zaradi uveljavljanja še dokaj neznane znamke uporabljati orodja, kot so tekmovanja, nagradne igre, kuponi in tako naprej, z namenom ustvarjanja zavedanja o blagovni znamki.
- Neposredno trženje: mišljeno je predvsem prek interneta, bodisi javno bodisi s prilagojenim sporočilom.
- Uporaba socialnih omrežij.

6.2.4 Tržne poti

Pri dostavi akustičnih kitar končnim kupcem v ZDA in glede na cilje podjetju predlagam, da s strategijo vstopa nadaljuje po istem principu kot sedaj. Podjetje po navadi poišče po enega distributerja v eni državi, s čimer lahko dosega nekoliko nižje stroške oglaševanja, komunikacija s časom poteka bolj utečeno, podjetje se z dobaviteljem sčasoma tudi bolje spozna, s tem dobi omogočen dostop do njegovih prednosti ali slabosti. Po drugi strani si vsako podjetje znotraj panoge glasbil želi doseči ekskluzivne pravice za distribucijo manjšim maloprodajnim enotam po državi, kar jim prinaša določeno dodano vrednost. Distributer naj znotraj panoge kitare prodaja le glasbenim trgovinam in centrom ter ne velikim trgovskim verigam, čeprav se njihova moč v ZDA naglo povečuje. V želji izgradnje blagovne znamke morajo biti glasbila znamke Flight v očeh glasbenikov predvsem kot glasbeni inštrumenti in ne roba, ki se jo dobi v široko založenih trgovinah z blagom vseh vrst.

Podjetju torej predlagam, naj se poslužuje že preverjenih korakov vstopa kot do sedaj in s tem ne izgublja časa ter sredstev za iznajdbo drugačnih načinov. Menim, da trg ZDA ne zahteva posebnih prijemov oziroma v kakršnem koli smislu drugačnih kot do sedaj. To domnevo je potrdila tudi intervjuvana oseba iz publikacije Music Trades, ki navaja, da če je izdelek bil sprejet v drugih državah s podobnimi preferencami, bo verjetno tudi v ZDA. V povezavi z navedenimi predlogi bi poudarila vidik vitkosti odločanja, ki omogoča prihranke pri času in finančnih sredstvih in ki so za majhno podjetje zelo pomembna. Podjetje naj čim prej prične z eksperimentiranjem in spremljanjem odzivov stvarnih potreb glasbenikov. Če podjetje v tem procesu naleti na kakršno koli oviro, lahko spremeni svoj fokus, s tem pa svojo strategijo vstopa. Vstop na trg ZDA ni toga aktivnost, saj jo lahko podjetje glede na svoj cilj še prilagodi in s tem pridobi nova znanja.

SKLEP

Z odprtostjo trgov se hitro spreminjajo poslovna okolja podjetij, sprememba ravnotežja globalne konkurenčnosti pa vpliva tudi na slovenska mala in srednje velika podjetja. Zanje izbira internacionalizacije že dolgo ne pomeni zgolj nuja, temveč tudi strateška usmeritev širšega poslovanja. Današnja tehnologija vsem poslovnim subjektom omogoča globalno

dostopnost do uporabnih informacij, priložnosti in kontaktov. Kljub temu se v tem gospodarstvu prihodnosti zaradi majhnosti podjetij pod vprašaj postavlja njihova zmožnost konkuriranja. Mala in srednje velika podjetja se namreč po določenih značilnosti razlikujejo od velikih organizacij. Zanje večkrat velja, da delujejo bolj na lokalnih in regionalnih trgih, imajo nižji tržni delež, omejene vire, nižjo stopnjo strokovnega znanja in manjši vpliv na trg, v katerem delujejo. Ne glede na našete karakteristike lahko majhna podjetja v primerjavi z večjimi dosegajo višjo fleksibilnost in bolj učinkovito osredotočenost na tržne priložnosti.

Med prvimi cilji magistrske naloge je bilo razumevanje odločitev malih podjetij za internacionalizacijo. Podjetje Almires, d. o. o. je bilo že od same ustanovitve mišljeno za delovanje na svetovnih trgih, v tem primeru lahko trdim, da to podjetje spada med podjetja, rojena globalno ali s tujko, »born global« podjetja. Za tovrstna podjetja je značilno hitro prodiranje na tuje trge, kar pomeni tudi hitro prilagajanje različnim zahtevam poslovnega okolja. V tem smislu se omenjeno podjetje razlikuje od tradicionalnih MSP, za katere velja, da motive internacionalizacije črpajo iz eksternih dejavnikov in ne iz internih. Almires, d. o. o., priložnosti večinoma išče iz zunanjih dejavnikov, nekaj pa tudi notranjih. Notranji dejavniki so želja po rasti, izgradnjo uspešne blagovne znamke in doseganje dobičkov. Zunanja dejavnika pa so upad povpraševanja na določenih trgih in zmanjševanje odvisnosti od posameznih trgov. Poglavitna ovira za višjo stopnjo internacionalizacije je pomanjkanje kapitala za financiranje izvoznih poslov. Pri opazovanju podjetja sem določila napomembnejše dejavnike izbora trgov, in sicer velikost trga znotraj panoge, potencial rasti prodaje, kupna moč prebivalstva, naklonjenost glasbi in glasbilom ter plačilna disciplina podjetij. ključni faktorji uspeha pa so pravočasno odkrivanje poslovnih priložnosti, znanje, vlaganje v inovativnost, mreženje in sposobnost odzivanja na spremembe v okolju.

Eden izmed pomembnejših orodij za doseganje internacionalizacije in posledično rasti podjetja je izgradnja uspešne lastne blagovne znamke. Blagovne znamke so pomembno neotipljivo premoženje podjetja, po katerih se organizacije med seboj ločijo in pozicionirajo. Tudi za blagovne znamke je značilen trend prehajanja upravljanja z lokalnega na globalnega. Tega se zaveda tudi Almires, d. o. o., ki ima pravno zaščitene več lastnih znamk, med seboj pa se razlikujejo po moči in vrednosti. Cilj podjetja je usvariti takšno blagovno znamko, ki bo glede na konkurenčne produkte dosegla razlikovalni učinek.

Namen naloge je bil preučiti, ali trg ZDA s svojo velikostjo in kupno močjo predstavlja za malo in mlado podjetje velik izvozni potencial, za kar menim, da drži. Potencial leži v relativno varnem političnem okolju, inflacija in stopnja brezposelnosti se znižujeta, menjalni tečaji so ugodni, nenehno se povečuje tudi pripadnost blagovnim znamkam. Almires, d. o. o., na vse dejavnike ne more vplivati, v svojem poslovanju pa jih lahko predvidi in se jim prilagodi. Na primer, porastu internetne prodaje se lahko prilagodi z

drugačnim distribucijskim kanalom in tržnim segmentiranjem, kupce pa segmentira na podlagi starosti, prostega časa in glasbenega okusa.

Almires, d. o. o. posluje na trgu glasbenih inštrumentov, zanje je značilno, da po nekaterih značilnostih spadajo med izdelke, ki jih potrošniki kupujejo preudarno. Glasbila različnih znamk končni kupci med seboj primerjajo po ceni, kakovosti, materialu, glasbenem slogu in modnih muhah. Trg glasbil je od leta 2004 dosegal rast, vse do leta 2008, ko se je zgodil večji padec. Kljub temu, da je bil ta upad za panogo velik, trg od leta 2009 nadaljuje nižjo stopnjo rasti. Ocenjujem, da je podjetju Almires, d. o. o. nevarna koncentracija velikih trgovskih podjetij in verig in zniževanje maloprodajnih cen. Glede na obstoj velikih kulturnih imen glasbil in na trenutno gospodarsko stanje je podjetje prepoznalo priložnost v določeni tržni niši, to je v prodaji cenejših glasbil, ampak še vedno z dovolj visoko kakovostjo. Potrošniki še čutijo vplive gospodarske krize, zato izdelke kupujejo bolj preudarno, za vsak nakup pa si vzamejo več časa. Podjetje je v ta namen začelo bolj graditi ne prepoznavnosti lastne blagovne znamke Flight, kamor spadajo tako brenkala, tolkala in glasbila za otroke. Pod to znamke se podjetje pozicionira kot ponudnik glasbil začetnega in srednjega ranga, vendar z določeno mero kakovosti.

Pri pregledu preteklih podatkov panoge glasbenih inštrumentov in napovedi prihajajočih trendov menim, da predstavlja trg Združenih držav Amerike enega pomembnejših potencialnih izvozov glasbil. ZDA sem podrobneje preučila s pomočjo PESTLE analize, kjer sem raziskala politične, ekonomske, socialno-kulturne, tehnološke, zakonodajne in okoljske dejavnike, ki bi lahko kakorkoli vplivali na sam vstop ali poslovanje podjetja Almires, d. o. o. Pri tem sem ugotovila, da imajo v ZDA večjo moč vpliva trenutne gospodarske razmere, kjer se stanje po krizi počasi izboljšuje. Kljub temu so se nakupni motivi in navade potrošnikov spremenili. Opazen je tudi preskok s klasičnih na internetne nakupe ter porast prodaje rabljenih glasbil. Opazila sem tudi, da v ZDA potrošniki in poslovni subjekti velik poudarek pripisujejo zaščiti intelektualne lastnine. Svoje ugotovitve PESTLE analize sem dopolnila s polstrukturiranim intervjujem. Moj cilj intervjuja je bilo potrditi dejstvo o pomenu blagovne znamke in bolje raziskati specifične trga ZDA ter njihovih potrošnikov.

Ravno iz tega razloga podjetju Almires, d. o. o. pri modelu vstopa na trg ZDA predlagam, da prodor izvede na eni blagovni znamki, in sicer na Flight ter le na enem glasbilu. Izbrala sem posebno akustično kitaro, imenovano Playlux. Njena inovativna fizična značilnost ukrivljenega spodnjega dela telesa omogoča igralcu lažji dostop in posledično lažje igranje. Podobno glasbilo na trgu še ne obstaja, poudarek je na inovativnosti, za podjetje in njegovo znamko to pomeni pomembno razlikovalno značilnost izdelka. Kot sem že omenila, je temelj uspešne izgradnje znamke prav inovativnost. Podjetje bi v tem primeru izbralo strategijo ponudbe obstoječega proizvoda na novem trgu.

Zaradi omejenosti finančnih sredstev in fleksibilnosti podjetju predlagam, da v svojem postopku vstopanja na trg ZDA uporabi logiko vitke strategije. Cilj tega metodološkega pristopa je, da v poslovnem procesu hitro in učinkovito precenimo, ali je poslovna

odločitev smiselna ali ne. Ta odločitev temelji na nenehnem eksperimentiranju, prednost tovrstne strategije pa je v tem, da podjetje svojo idejo realizira z nižjimi sredstvi. Ker pri tem nenehno pridobiva tudi povratne informacije, lahko podjetje kadar koli spremeni svoj fokus in strategijo. Podjetju Almires, d. o. o. predlagam, da z vstopom na trg ZDA prične čim prej, saj konkretni prodor ne zahteva posebnih procesov. Podjetje ima znamko, inovativnen izdelek in znanje za internacionalizacijo, kar mora storiti še, je eksperimentiranje. Menim, da naj postane trg ZDA platforma za eksperimente podjetja, prvi eksperiment pa bo temeljil na akustični kitari Playlux. Za izhodišče eksperimentiranja podjetju predlagam, da se osredotoči na stavek: Pod lastno blagovno znamko imamo inovativen izdelek, ki je cenovno ugoden in kakovosten. Obnašanje potrošnikov lahko podjetje predvideva na preteklih izkušnjah, značilnostih trgov in trendov pri konkurenčnih izdelkih. Do realnega odziva pa bo prišlo šele, ko bo izdelek na trgu. Na podlagi pravih potreb in komuniciranja s kupci lahko podjetje kadarkoli spremeni svoj fokus in strategijo. Zaradi pomena blagovne znamke v globalnem gospodarstvu in zaradi moči, ki ji jo pripisujejo Američani, sem se v zadnjem delu magistrske naloge osredotočila na trženjski vidik prodaje Plaxlux kitare. Po logiki vitkega odločanja in dejstva, da gre za malo podjetje z omejenimi finančnimi sredstvi, menim, da ni potrebe, da bi se kitara morala fizično spremeniti in s tem na kakršen koli način prilagoditi trgu. Podjetje naj se pri trženju osredotoči na tri značilnosti proizvoda, na razmerje med kakovostjo in ceno, na unikatno lastnost in na dodano vrednost nakupa (ob vsaki Playlux kitari kupec dobi še kakovostno torbo za transport in varovanje pred poškodbami). Ker so kupci zelo dovzetni na cenovne spremembe, podjetju še predlagam, da poskuša vseskozi držati isto ceno. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da ugled znamke v kupčevih očeh upade. Za vzpostavljanje trajnih odnosov s kupci mora podjetje z njimi učinkovito komunicirati. Pomembno je, da stranke v nakupnem procesu nenehno izražajo svoja mnenja in predloge, primerno orodje za to pa so socialna omrežja. Pri iskanju tržnih poti predlagam, da Almires, d. o. o. poišče enega distributerja ZDA. V tem primeru bo prisoten višji prihranek na času in na sredstvih, povezanih z učinkovito komunikacijo.

Med pisanjem magistrske naloge s stališča MSP sem se orientirala na besede, ki so me vodile skozi teoretični in empirični del. To so motivi internacionalizacije, rast podjetja, lastna blagovna znamka, ustvarjanje konkurenčne prednosti in razlikovalnih značilnosti. Oblikovala sem idejo, ki temelji na eksperimentiranju in čim prejšnjemu preizkusu trga, kjer bodo realnost potreb sporočali potrošniki sami. Strategija podjetja naj bo torej usmerjena v proaktivnost, fleksibilnost in nenehno prilagajanje trgu. Ne glede na to, kakšna bo ta smer, pa Almires, d. o. o., ne sme izgubiti svojega fokusa, ki ostaja enak. Ta fokus je uveljaviti znamko Flight kot serijo glasbil, dostopno vsem. O pomenu blagovne znamke za mala in srednje velika podjetja svoje magistrsko delo zaključujem z enostavno mislijo, ki pove pravzaprav vse: »Če nimaš unikatnega izdelka, potem prodajaš le blago (Paul Majeski, 2014).

LITERATURA IN VIRI

1. Almires, d. o. o. (2010). Letno poročilo podjetja Almires, d. o. o. za leto 2009. Ljubljana: Almires, d. o. o.
2. Almires, d. o. o. (2011). Letno poročilo podjetja Almires, d. o. o. za leto 2010. Ljubljana: Almires, d. o. o.
3. Almires, d. o. o. (2012). Letno poročilo podjetja Almires, d. o. o. za leto 2011. Ljubljana: Almires, d. o. o.
4. Almires, d. o. o. (2013). Letno poročilo podjetja Almires, d. o. o. za leto 2012. Ljubljana: Almires, d. o. o.
5. Almires, d. o. o. (2014a). Letno poročilo podjetja Almires, d. o. o. za leto 2013. Ljubljana: Almires, d. o. o.
6. Almires, d. o. o. (2014b). *Trženje znamke Flight* (interno gradivo). Ljubljana: Almires, d. o. o.
7. Barrow, C., Brown, C., & Clarke, L. (1994). *The business growth handbook*. London: Kogan page.
8. Bresciani, S., & Eppler, M. (2010). Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of product & brand management*, 19(5), 356-366.
9. Calof, J., & Beamish, P.W. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalisation. *International business review*, 4(2), 115-131.
10. Centeno, E., Hart, S., & Dinnie, K. (2012). The five phases of SME brand-building. *Journal of brand management*, 20(6), 445-457.
11. Central intelligence agency. (2014). The world factbook. Najdeno 17. junija 2014 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>.
12. Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms. *European journal of marketing*, 37(5), 796-820.
13. Crick, D., & Chaudhurs, S. (2007). Small businesses' motives for exporting, the effect of internationalisation. *Journal of marketing practice*, 3(3), 156-170.
14. Evropska komisija. (2008). *Spodbujanje internacionalizacije MSP*. Luxembourg: Evropska komisija.
15. European Commission. (2013). *Study on support services for SMEs in international business*. Rotterdam: European Commission.
16. Fillis, I. (2001). Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions. *Management decision*, 39(9), 767-783.

17. Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SME's growth. *Journal of international business studies*, 42(1), 362-380.
18. Gradišnik, E. (2013). *Skupnosti znamke in izdelki široke potrošnje: študija primera Coca-Cola* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Hartman, d. o. o. (2011). Letno poročilo podjetja Hartman, d. o. o. za leto 2010. Maribor: Hartman, d. o. o.
20. Hartman, d. o. o. (2012). Letno poročilo podjetja Hartman, d. o. o. za leto 2011. Maribor: Hartman, d. o. o.
21. Hartman, d. o. o. (2013). Letno poročilo podjetja Hartman, d. o. o. za leto 2012. Maribor: Hartman, d. o. o.
22. Hartman, d. o. o. (2014). Letno poročilo podjetja Hartman, d. o. o. za leto 2013. Maribor: Hartman, d. o. o.
23. Hollensen, S., Boyd, B., & Dyhr-Ulrich, M. (2011). The choice of foreign entry modes in a control perspective. *The IUP journal of business strategy*, 8(4), 1-26.
24. Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 513-534.
25. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Košir, A. (2005). *Strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
28. Krake, F. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *The journal of product and brand management*, 14(4), 228-238.
29. Lastra, d. o. o. (2011). Letno poročila podjetj Lastra, d. o. o. za leto 2010. Ljubljana: Lastra, d. o. o.
30. Lastra, d. o. o. (2012). Letno poročila podjetj Lastra, d. o. o. za leto 2011. Ljubljana: Lastra, d. o. o.
31. Lastra, d. o. o. (2013). Letno poročila podjetj Lastra, d. o. o. za leto 2012. Ljubljana: Lastra, d. o. o.
32. Lastra, d. o. o. (2014). Letno poročila podjetj Lastra, d. o. o. za leto 2013. Ljubljana: Lastra, d. o. o.

33. Liesch W., P., Welch S., L., & Buckley J., P. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management international review*, 51(1), 851-873.
34. Makovec Brenčič, M., Pfajfar G., & Rašković, M. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G.N. (2009). Strategic planning in growth oriented small firms. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 15(4), 320-345.
36. Ministrstvo Republike Slovenije za gospodarstvo. (2009). Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010-2014. Najdeno 12. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2010/Program%20internationalizacije%202010%20-2014.pdf>.
37. Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2013). Growth and planning strategies within women-led SMEs. *Management decision*, 51(1), 83-96.
38. Mogos Descotes, R., & Walliser, B. (2010). The impact of entry modes on export knowledge resources and the international performance of SMEs. *Management international*, 15(1), 73-108.
39. Music Max, d. o. o. (2011). Letno poročilo podjetja Music Max, d. o. o. za leto 2010. Celje: Music Max, d. o. o.
40. Music Max, d. o. o. (2012). Letno poročilo podjetja Music Max, d. o. o. za leto 2011. Celje: Music Max, d. o. o.
41. Music Max, d. o. o. (2013). Letno poročilo podjetja Music Max, d. o. o. za leto 2012. Celje: Music Max, d. o. o.
42. Music Max, d. o. o. (2014). Letno poročilo podjetja Music Max, d. o. o. za leto 2013. Celje: Music Max, d. o. o.
43. Musso, F., & Francioni, B. (2012). Foreign market entry mode decision for Italian small and medium-sized enterprises. *International journal of business and management*, 7(2), 1-16.
44. Navarro, J., Casillas, J., & Barringer, B. (2012). Forms of growth: how SMEs combine forms of growth to achieve high growth. *Journal of management & organization*, 18(1), 81-97.
45. Nisar, S., Boateng, A., Wu, J., & Leung, M. (2012). Understanding the motives for SMEs entry choice of international entry mode. *Marketing intelligence & planning*, 30(7), 717-739.
46. O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European journal of marketing*, 43(11), 1325-1348.

47. Olejnik, E., & Swoboda, B. (2012). SME's internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants. *International marketing review*, 29(5), 466-495.
48. Organisation for economic cooperation and development. (2009). *Top barriers and drivers to MSP internationalisation*. Paris: Organisation for economic cooperation and development.
49. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*, 57(2), 137-145.
50. Ries, E. (2011). *The lean startup*. London: Portfolio penguin.
51. Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of small business and enterprise development*, 17(2), 279-293.
52. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni in konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42-53.
53. Snoj, B., & Hudoklin, M. (2006). *Upravljanje znamk v razmerah internacionalizacije poslovanja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
54. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. The music trades magazine. (2011). *Measuring the musical industry: sale by state*. Englewood: The music trades magazine.
56. The music trades magazine. (2012a). *2012 in review. What's coming into the U.S. and from where?* Englewood: The music trades magazine.
57. The music trades magazine. (2012b). *Global market for music products: Online sales scorecard*. Englewood: The music trades magazine.
58. The music trades magazine. (2013). *Music around the world*. Englewood: The music trades magazine.
59. The United states census bureau. (b.l.). The 2012 statistical abstract. Najdeno 15. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.census.gov/compendia/statab/>.
60. Walsh, M. F., & Lipinski, J. (2009). The role of the marketing function in small and medium sized enterprises. *Journal of small business and enterprise development*, 16(4), 569-585.
61. Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988), Internationalisation: evolution of a concept. *Journal of general management*, 14(2), 34-64.
62. Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *The journal of product and brand management*, 14(2), 155-162.
63. World intellectual property organisation. (b.l.). Statistical country profile – United states of America. Najdeno 16. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/country_profile/countries/us.html.

64. Zakonjšek, T.H. (2005). *Oblikovanje in uvajanje blagovne znamke* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.