

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KANADSKEGA TRGA KOZMETIČNIH IZDELKOV IN
MOŽNOSTI VSTOPA KOZMETIKE AFRODITA**

Ljubljana, junij 2024

VALENTINA VODOPIVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Valentina Vodopivec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza kanadskega trga kozmetičnih izdelkov in možnosti vstopa Kozmetike Afrodita, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sonjo Šlander Wostner

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	INTERNACIONALIZACIJA IN BLAGOVNA ZNAMKA	3
2.1	Internacionalizacija kot del globalizacije.....	3
2.1.1	Opredelitev pojma internacionalizacije	4
2.1.2	Teorije internacionalizacije.....	5
2.1.3	Dejavniki za nastop internacionalizacije	8
2.1.4	Ovire pri internacionalizaciji	10
2.1.5	Pomen internacionalizacije za mala in srednje velika slovenska podjetja	11
2.1.6	Modeli internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij	13
2.2	Strategije vstopa na tuje trge	14
2.2.1	Izvozne oblike	14
2.2.2	Pogodbene oblike.....	15
2.2.3	Investicijske oblike	16
2.3	Blagovna znamka	16
2.3.1	Opredelitev koncepta blagovne znamke	16
2.3.2	Kako oblikovati uspešno blagovno znamko	18
3	KOZMETIČNA INDUSTRIJA NA MEDNARODNI RAVNI	20
3.1	Svetovni kozmetični trg	20
3.2	Največji svetovni igralci v kozmetični industriji	22
3.3	Napovedi za povpraševanje po kozmetičnih izdelkih	23
4	ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA KANADE	25
4.1	Analiza političnega okolja	25
4.2	Analiza ekonomskega okolja.....	27
4.3	Analiza sociokulturnega okolja.....	28
4.4	Analiza tehnološkega okolja.....	31
5	ANALIZA KANADSKEGA PANOŽNEGA OKOLJA KOZMETIČNIH IZDELKOV.....	32
5.1	Analiza panoge	32
5.2	Regulacija kozmetične industrije v Kanadi.....	34
5.3	Porterjev model petih silnic.....	36
5.3.1	Konkurenca med obstoječimi podjetji	36

5.3.2	Nevarnost vstopa novih konkurentov	38
5.3.3	Pogajalska moč kupcev	39
5.3.4	Pogajalska moč dobaviteljev	39
5.3.5	Grožnja substitutov	40
5.4	Analiza največjih konkurentov na kanadskem kozmetičnem trgu	40
5.4.1	L'Oréal	40
5.4.2	Procter & Gamble	41
5.4.3	Coty Inc.....	42
5.5	Obnašanje kanadskih potrošnikov pri nakupu kozmetičnih izdelkov.....	44
5.6	Pomembni nastajajoči trendi v kanadski kozmetični industriji.....	46
5.7	Prednosti in slabosti poslovanja na kanadskem trgu.....	49
6	POTENCIALNI VSTOP KOZMETIKE AFRODITA NA KANADSKI TRG	51
6.1	Predstavitev podjetja Kozmetika Afrodita	51
6.1.1	Predstavitev izdelkov Kozmetike Afrodita	53
6.1.2	Predstavitev blagovne znamke Kozmetika Afrodita in njeno trženje.....	53
6.1.3	Pozicioniranje Kozmetike Afrodita na slovenskem trgu	55
6.2	Primerna izvozna strategija za podjetje Kozmetika Afrodita	57
6.3	Carinske dajatve v Kanadi v primeru vstopa podjetja Kozmetika Afrodita	59
6.4	Cenovna umestitev izdelkov Kozmetike Afrodita na kanadski trg	59
6.5	Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	62
7	SKLEP	67
	LITERATURA IN VIRI	70
	PRILOGA.....	83

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki potiska in vleke	8
Tabela 2: Definiranje srednje velikih, malih in mikropodjetij.....	11
Tabela 3: Ovire pri internacionalizaciji	12
Tabela 4: Gospodarski kazalniki Kanade	27
Tabela 5: Primerjava glavnih konkurentov na kanadskem trgu kozmetičnih izdelkov.....	44

Tabela 6: Izkaz poslovanja podjetja Kozmetika Afrodita v obdobju med letoma 2018 in 2022	57
Tabela 7: Pet držav, v katerih živi največ slovenskih izseljencev, razen zamejcev	58
Tabela 8: Cenovna primerjava kozmetičnih izdelkov s kanadskega Amazona z izdelki Kozmetike Afrodita	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodki največjih kozmetičnih proizvajalcev (v mrd USD)	22
Slika 2: Predvideno gibanje rasti štirih lepotnih kategorij na mednarodnem trgu (prodaja v mrd USD)	25
Slika 3: Obseg uvoza kozmetičnih izdelkov v Kanadi v obdobju med letoma 2017 in 2022 (v mio kg)	32
Slika 4: Prihodki na kozmetičnem trgu Kanade v obdobju med letoma 2013 in 2026 (v mio USD).....	33
Slika 5: Tržni deleži podjetij na področju lepote in osebne nege na kanadskem trg.....	37
Slika 6: Starostna piramida Kanade iz leta 2024	48
Slika 7: Prihodki od naravnih kozmetičnih izdelkov v Kanadi v obdobju med letoma 2013 in 2026 (v mio USD).....	49
Slika 8: Sedem največjih slovenskih podjetij pod dejavnostjo C 20.420 glede na dobiček v letu 2021	55
Slika 9: Sedem največjih slovenskih podjetij pod dejavnostjo C 20.420 glede na prihodek v letu 2021	56
Slika 10: Sedem največjih slovenskih podjetij pod dejavnostjo C 20.420 glede na razpoložljiva sredstva v letu 2021	56

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Povzetek intervjuja z go. Dorotejo Mijošek, vodjo tržnega komuniciranja	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. Business to Business); trgovanje med podjetji

B2C – (angl. Business to Consumer); trgovanje med podjetji in potrošniki

BDP – bruto domači proizvod

CAD – (angl. Canadian Dollar); kanadski dolar

CNF – (angl. Cosmetic Notification Form); obrazec za obvestilo o kozmetičnih izdelkih

CETA – (angl. Comprehensive Economic and Trade Agreement); celovit gospodarski in trgovinski sporazum med Kanado in Evropsko unijo

COVID-19 – (angl. Coronavirus Disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

CTPA – (angl. The Cosmetic, Toiletry and Perfumery Association); Združenje kozmetičnih, toaletnih in parfumerijskih izdelkov

DSL – (angl. Domestic Substances List); seznam domačih substanc

EU – (angl. European Union); Evropska unija

EUR – (angl. Euro); valuta evro

G7 – (angl. The Group of Seven); skupina sedmih

G20 – (angl. The Group of Twenty); skupina dvajsetih

JCIA – (angl. Japan Chemical Industry Association); Združenje japonske kemijske industrije

NATO – (angl. North Atlantic Treaty Organization); Organizacija Severnoatlantske pogodbe

PEST – (angl. Political, Economic, Social and Technological Analysis); analiza političnih, ekonomskih, socioloških in tehnoloških dejavnikov

REX – (angl. Registered Exporter System); sistem registriranih izvoznikov

SKD – standardna klasifikacija dejavnosti

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis); analiza prednosti, slabosti priložnosti in nevarnosti

USD – (angl. United States Dollar); valuta ameriški dolar

WTO – (angl. World Trade Organization); Svetovna trgovinska organizacija

ZDA – Združene države Amerike

ZN – Združeni narodi

1 UVOD

Prehod iz 20. stoletja v 21. je zaznamoval razmah globalizacije, ki je popolnoma prevetril svetovno gospodarstvo in sprožil velike spremembe v strukturi in podobi gospodarskega prostora. Gre za kompleksen, večdimenzionalen in večplasten pojav, ki danes predstavlja močno povezanost in soodvisnost vseh akterjev v svetovnem gospodarstvu. Njegovo intenzivnost pospešujeta liberalizacija mednarodne menjave, informacijsko-tehnološki razvoj, razvoj interneta in transporta, ki omogočajo, da tuji trgi postajajo vse bližji (Ruzzier in Kesič, 2011, str. 19). Globalizacijo danes označujemo kot temelj internacionalizacije, kjer podjetja vse manj proizvajajo nacionalno in vse več globalno (Svetličič, 1998, str. 6).

Proces internacionalizacije zajema spodbujanje zunanje trgovine (uvoz in izvoz) in vstopanje podjetij na tuje trge. Gre za dinamičen proces, prek katerega podjetja povečujejo svojo vključenost v mednarodne aktivnosti. Te običajno zajemajo prodajo ali nakup proizvodov na tujih trgih oz. sodelovanje s tujimi podjetji na tujih trgih (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 42). Sposobnost internacionalizacije je dober pokazatelj prilagodljivosti podjetij na hitro spreminjanje svetovnega gospodarskega okolja (Jaklič, 2011, str. 751–752). Za podjetja, ki v proces internacionalizacije ne vstopajo oz. vstopajo prepočasi, obstaja velika možnost, da ne bodo dosegla ekonomij obsega in uspela povečati učinkovitosti poslovanja ter bodo začela izgubljati pri mednarodni konkurenčnosti. To je še posebej pomembno za majhne države, kot je Slovenija, kajti brez vstopa na mednarodne trge je težko dosegati ter hkrati obdržati konkurenčnost in učinkovitost, ki sta s soočanjem s tujimi podjetji na tujih trgih ključnega pomena (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 42).

Za Slovenijo je značilno razmeroma majhno, toda hitro rastoče in izrazito izvozno usmerjeno gospodarstvo. Po osamosvojitvi, tj. leta 1991, se je s privatizacijo in internacionalizacijo začelo dolgo obdobje stabilne rasti, ki jo danes ženejo predvsem zasebna potrošnja, naložbe in izvoz. Slovenijo uvrščamo v kategorijo evropskih držav, ki konstantno izkazujejo presežek izvoza nad uvozom (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2021). Za majhne države, kot je Slovenija, je značilna manj diverzificirana gospodarska struktura kot pri večjih državah, zato blagovna menjava v takšnih državah igra še toliko bolj pomembno vlogo. Vstop na tuji trg pomeni za podjetje pomembno strateško odločitev, ki je izpeljana na osnovi primerno oblikovane strategije za internacionalizacijo (Jaklič, 2005).

Izbrano slovensko podjetje Kozmetika Afrodita, d. o. o. (v nadaljevanju Kozmetika Afrodita), je podjetje, katerega začetki segajo v leto 1970, ko je ustanoviteljica in še vedno aktualna direktorica Danica Zorin Mijošek v Rogaški Slatini odprla svoj prvi kozmetični salon. Podjetje danes ponuja več kot 650 različnih kozmetičnih izdelkov visoke kakovosti, ki temeljijo na naravnih sestavinah in so razviti z lastnim znanjem (Afrodita Cosmetics, brez datuma). Kozmetika Afrodita je podjetje mednarodnih razsežnosti, saj

njihove izdelke lahko najdemo na 22 različnih tujih trgih. Zaupa jim več kot 18.300 kozmetičnih salonov, wellness in spa centrov po svetu. Cilj podjetja v prihodnosti je povečati tržni delež in ugled podjetja na že obstoječih trgih ter uspešno prodreti na nove trge znotraj in zunaj Evropske unije (Afrodita Cosmetics, 2019).

Svetovni trg kozmetičnih izdelkov ter izdelkov za nego kože je že leta priča neprekinjeni in trajni rasti. Analize kažejo, da je bil obseg svetovnega kozmetičnega trga v letu 2023 ocenjen na 374,18 mrd USD in naj bi po napovedih do leta 2032 dosegel 758,05 mrd. V zadnjih letih se je na področju kozmetike razvil trend doseganja zdravega videza, ki izhaja iz tega, da se potrošniki vse bolj soočajo z natrpanimi urniki, neurejenimi prehranjevalnimi navadami ter pomanjkanjem spanca kar velja tako za mlade kot tudi starejše populacije. Ti so začeli množično posegati po izdelkih, ki bi naredili njihov videz zdrav, svež in privlačen. Gre za različne nočne kreme in serume s hranljivimi sestavinami, dnevne kreme in serume z dodanim zaščitnim faktorjem ter izdelke, ki zavirajo staranje in dajejo koži mladosten sijaj (Fortune Business Insights, 2024). Izdelki za nego kože veljajo za eno od najbolj prodajanih kategorij v svetovni kozmetični industriji. Ti so v letu 2023 dosegli 40 % svetovne prodaje, z 21 % so jim sledili izdelki za nego las, ličila so dosegla 17 % prodaje, dišave 12 %, ostalih 10 % pa predstavljajo ostali izdelki za osebno higieno (L'Oréal, 2024).

Potrošne navade Kanadčanov kažejo na rast prodaje izdelkov za nego kože v zadnjih letih. Prodaja tovrstnih izdelkov v Kanadi naj bi prerasla prodajo z drugih trgov, kot so Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), Velika Britanija in Nemčija. Da bi Kanada lahko predstavljala potencialni trg za vstop izdelkov Kozmetike Afrodita, kažejo tudi dejstva, da kanadski potrošniki prisegajo na naravne izdelke in so zanje pripravljeni odšteti več. V zadnjih letih je opazno tudi povečanje prodaje izdelkov, ki zavirajo videz staranja kože ter obraznih mask, ki postajajo vse bolj pomemben trend, ki mu močno sledijo tudi v podjetju Kozmetika Afrodita. Dodatna vzpodbudna informacija za vstop slovenskega podjetja je tudi informacija o statistiki, ki kaže, da se kanadski potrošniki ne izogibajo novosti in radi preizkusijo nove izdelke, ki se pojavijo na trgu (Hartzmark, 2016).

Namen magistrskega dela je analizirati svetovne trende v kozmetični industriji s poudarkom na analizi izbranega kanadskega kozmetičnega trga in predstaviti možnosti za potencialni vstop slovenskega podjetja Kozmetika Afrodita.

Cilj je najprej postaviti teoretični okvir s področja internacionalizacije, blagovne znamke ter strategij vstopa na tuje trge ter na osnovi tega analizirati panogo kozmetičnih izdelkov najprej na svetovnem trgu ter kasneje bolj podrobno na kanadskem trgu. Pri tem bodo s pomočjo analize političnih, ekonomskih, socioloških in tehnoloških dejavnikov (angl. Political, Economic, Social and Technological Analysis, v nadaljevanju PEST analiza), analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis, v nadaljevanju SWOT analiza) ter Porterjevega

modela petih silnic opredeljene ugotovitve o potencialnem vstopu Kozmetike Afrodita na kanadski trg.

V magistrskem delu uporabim predvsem sekundarne vire, ki pokrivajo teoretična raziskovanja. Ti zajemajo slovenske in tuje znanstveno-raziskovalne in strokovne članke, publikacije, elektronske vire, knjižno literaturo in statistike. Pri predstavitvi podjetja Kozmetika Afrodita poleg sekundarnih virov uporabim še primarni vir, ki je pisni intervju z vodjo tržnega komuniciranja go. Dorotejo Mijošek. Poleg intervjuja je dodana vrednost magistrskega dela še analiza cen primerljivih kozmetičnih izdelkov. Pri analizi kanadskega tržišča ter analizi svetovne kozmetične industrije se poleg sekundarnih kvalitativnih podatkov oprem še na sekundarne kvantitativne podatke, ki sem jih zbrala s pomočjo statističnih baz in so v magistrskem delu uporabljeni deskriptivno.

V magistrskem delu najprej proučim teorijo internacionalizacije in strategije vstopa podjetij na tuje trge. Sledi teorija o blagovni znamki ter njenem pomenu za uspešno poslovanje podjetja tako na domačem kot na tujih trgih. Teoretičnemu delu sledi analiza kozmetične industrije na mednarodni ravni, kjer so predstavljeni največji svetovni igralci v kozmetični industriji ter napovedi za povpraševanje po tovrstnih izdelkih. Sledita analiza poslovnega okolja Kanade oz. PEST-analiza ter analiza kanadskega panožnega okolja kozmetičnih izdelkov, kjer je uporabljen model Porterjevih petih silnic. Magistrsko delo nadaljujem s poglavjem o potencialnem vstopu Kozmetike Afrodita na kanadski trg, ki zajema predstavitev podjetja in njegovo pozicioniranje na slovenskem trgu, predstavitev primerne izvozne strategije in SWOT-analizo. Delo zaključim s priporočili za vstop Kozmetike Afrodita na kanadski trg kozmetičnih izdelkov.

2 INTERNACIONALIZACIJA IN BLAGOVNA ZNAMKA

2.1 Internacionalizacija kot del globalizacije

V zadnjem desetletju smo priča porastu mednarodnega poslovanja, ki ga prepoznavamo kot obdobje globalizacije. Ta iz leta v leto pridobiva na svojem pomenu, kljub temu da so se pojavili nekateri pomisleki, ki napeljujejo na to, da naj bi se proces globalizacije nekoliko zaustavil. To utemeljujejo s tem, da je obdobje pandemije koronavirusne bolezni 2019 (angl. Coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19), ki sta mu sledila vojna v Ukrajini in ohlajevanje odnosov med ZDA in Kitajsko, vplivalo na države in podjetja v smislu ponovnega premisleka glede svojih globalnih strategij (Franco, 2023).

Globalizacija ali z drugimi besedami povečana medsebojna povezanost in soodvisnost v splošnem vključuje odpiranje nacionalnih meja za hitrejši pretok blaga, storitev, financ, ljudi in idej ter hkrati zajema spremembe v institucijah in politikah na nacionalni in mednarodni ravni, ki olajšujejo in spodbujajo tovrstne tokove (Daszkiewicz in Wach, 2012, str. 8). Z drugimi besedami gre za pretok proizvodov, tehnologije, informacij in

znanja prek nacionalnih mej in kultur. V gospodarskem smislu globalizacija opisuje soodvisnost držav in drugih akterjev na mednarodni ravni po svetu, ki jo spodbuja prosta trgovina (Fernando, 2024).

Več dejavnikov je prispevalo k vse večji integraciji svetovne ekonomije. S propadom sovjetskega imperija v poznih 80. letih 20. stoletja je razpadla tudi delitev sveta na komunistični in kapitalistični blok. Leta, ki so sledila, so bila zaznamovana z vse večjo odvisnostjo od odprtih trgov, pri čemer je imel odločilno vlogo razvoj na tehnološkem področju. Razmah tehnoloških inovacij je omogočil porast mednarodnega trgovanja in vse večjo soodvisnost, kar je vodilo v razmah globalizacije (Griffin in Pustay, 2005, str. 11–12).

Globalizacija postavlja okvir za dejavnosti podjetij, predvsem pri procesu njihove internacionalizacije. Nanaša se na proces, pri katerem se domači trgi in gospodarstva povezujejo s tistimi v drugih državah in ustvarjajo globalni trg, pri čemer si med seboj delijo splošno sprejeta pravila in predpise. Proces globalizacije je širši pojem ter se nanaša na svetovno interakcijo in medsebojno povezovanje na svetovnem trgu, kar omogoča lažji pretok čezmejnega gibanja blaga, storitev, ljudi in kapitala. Na drugi strani je proces internacionalizacije prepoznan kot ožji pojem, ki povečuje vključenost določenega podjetij na mednarodne trge in prispeva k vse večji globalizaciji. Gre za procesa, ki se med seboj prepletata, dopolnjujeta in en na drugega vplivata (Upen, 2019).

2.1.1 Opredelitev pojma internacionalizacije

Vse bolj globalizirano in kompleksno mednarodno okolje potiska številna podjetja v internacionalizacijo, ki ponazarja selitev poslovnih aktivnosti podjetij na tuje trge (Hermansdottir, 2008, str. 1). Liberalizacija mednarodnega trgovanja in naraščajoča integracija ter globalizacija gospodarskega okolja so povzročile, da so mala in srednja podjetja ter multinacionalke v svojo poslovno dejavnost začele vpeljevati strategije internacionalizacije. Dejstvo je, da podjetja brez internacionalizacije danes težko preživijo in ostanejo konkurenčna. To ne velja le za preživetje na tujih trgih, temveč tudi za preživetje na domačem trgu (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 7). Podjetja z internacionalizacijo dosegajo svetovne trge in jim predstavljajo svoje izdelke ter hkrati prilagajajo svojo blagovno znamko trenutnemu povpraševanju na svetovnem trgu (Ribau in drugi, 2015, str. 529). Glavno vodilo pri tem je zagotoviti si tržni delež na tujih trgih, dostop do virov, stroškovno učinkovitost in strateška sredstva (Hermansdottir, 2008, str. 2).

Internationalizacija gospodarstva se je začela z razmahom mednarodne trgovine že v najstarejših civilizacijah, začetki sistematičnega trgovanja v Evropi pa segajo v srednji vek (Daszkiewicz in Wach, 2012, str. 7). Od začetka pojava internacionalizacije pa vse do danes so akademiki razvili več definicij, ki opredeljujejo proces internacionalizacije. Ruzzier in Konečnik Ruzzier (2007, str. 43) internacionalizacijo definirata kot dinamičen

in večdimenzionalen proces, prek katerega se podjetja vključujejo na tuje trge. O vključenosti na tuje trge govorimo takrat, ko se podjetje odloči o prodaji svojih izdelkov na tujih trgih, nakupu proizvodov na tujih trgih ter sodelovanju s tujimi podjetji na tujih trgih. Hollensen (2007, str. 53) pravi, da o internacionalizaciji govorimo takrat, ko podjetje svoje raziskave in razvoj, prodajo, proizvodnjo in druge poslovne dejavnosti razširi na mednarodne trge. Ena izmed definicij internacionalizacije je tudi, da gre za proces izdelave proizvodov na način, da ti ustrezajo potrebam uporabnikov v čim več tujih državah (Hayes, 2021). Drugi so internacionalizacijo gospodarstva in družbe združili in opredelili kot pretok surovin, polizdelkov ter končnih izdelkov in storitev, denarja, idej in ljudi med dvema ali več državami.

Pojem internacionalizacije predstavlja način, s pomočjo katerega podjetja sledijo svetovnemu ekonomskemu okolju. Kot je Darwin nekoč dejal, »ne preživijo niti najmočnejše niti najinteligentnejše vrste, pač pa tiste, ki se najbolje odzivajo na spremembe« (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 7). Internacionalizacija je za večino podjetij postopen proces. Podjetja so na začetku usmerjena predvsem na poslovanje na domačem trgu, kasneje pa se pojavi potreba po vstopu na tuje trge. Kdaj bo podjetje začelo s procesom internacionalizacije, naj bi bilo odvisno od velikosti domačega trga. Večji kot je domači trg, manjša je možnost, da se bo podjetje odločilo za internacionalizacijo že v začetku svojih poslovnih aktivnosti (Czinkota in Ronkainen, 2011, str. 227).

2.1.2 Teorije internacionalizacije

Internationalizacija je postala predmet proučevanja v 50. in 60. letih 20. stoletja, z začetkom pojava mednarodnega poslovanja, in se je v literaturi odražala v različnih teorijah (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43). Podjetja so skozi zgodovino sprejemala zapletene strategije internacionalizacije, s katerimi so se odzivala na nenehne spremembe na svetovnem trgu. Akademiki so sledili poslovnim aktivnostim podjetij na mednarodnih trgih in skozi teorije skušali pojasniti, kako se podjetja internacionalizirajo, ter hkrati predstaviti glavne dejavnike, ki vplivajo na proces internacionalizacije. Kot rezultat tega danes poznamo več teorij, ki pojasnjujejo vstopanje podjetij na tuje trge (Ribau in drugi, 2015, str. 529). Internacionalizacija je bila sprva proučevana s perspektive države, kasneje so svoj pristop spremenili in v ospredje postavili podjetje (Ribau in drugi, 2015, str. 529-530).

Za teorije o internacionalizaciji sta v splošnem znana dva pristopa, in sicer ekonomski pristop in vedenjski pristop (angl. behavioral approach). Ta dva pristopa v središče postavljata podjetja kot glavne akterje pri proučevanju procesa internacionalizacije. Med najbolj znane teorije ekonomskega pristopa spadajo Dunningova eklektična teorija, teorija mednarodnega življenjskega cikla in pristop transakcijskih stroškov. Najbolj znane teorije, ki sledijo vedenjskemu pristopu, pa so Arhonijev model odločanja, Uppsalski model in modeli internacionalizacije, povezani z inovacijami. Čeprav te teorije veljajo za

temelj kasnejših raziskav, se pri mnogih akademikih pojavljajo dvomi o njihovi uporabnosti zaradi vse bolj spreminjajočega se mednarodnega poslovanja. Dandanes namreč številna majhna in srednje majhna podjetja procesu internacionalizacije sledijo na nekoliko drugačen način kot velika in bolj uveljavljena podjetja. Akademiki so tovrstne primere skušali proučiti s pomočjo t.i. modela podjetij, ki se rodijo kot globalna in teorijo mrež, pri čemer ocenjujejo, da so empirične raziskave daleč pred teoretskim razvojem na tem področju (Hermansdottir, 2008, str. 1–2).

V nadaljevanju so predstavljene najbolj poznane in najpomembnejše teorije internacionalizacije (Claus, 2014; Alserud in Tykesson, 2011, str. 6; Dunning in Lundan, 2008, str. 95; Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 25; Hill, 2007, str. 182; Hollensen, 2007, str. 77; Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43; Hrastelj in Brenčič, 2006, str. 24; Jaklič in Svetličič, 2005; Rojec, 1994, str. 51):

Teorija življenjskega cikla: gre za teorijo, ki jo je leta 1966 razvil Raymond Vernon, s katero je želel pojasniti vzorec mednarodnega trgovanja oz. kdaj se bo podjetje odločilo, da bo svoje proizvode izvažalo na nek tuji trg. Teorija življenjskega cikla predpostavlja, da bo podjetje najprej izvažalo in se šele za tem usmerilo v neposredne tuje investicije. Izdelek gre v svojem življenjskem ciklu skozi različne faze, in sicer fazo uvajanja (izdelek je na trgu nov in kupci z njim še niso seznanjeni, za ustvarjanje povpraševanja podjetje promovira izdelek, to fazo spremljajo nizek dobiček in visoki stroški), faza rasti (povpraševanje po izdelku se poveča, posledično se poveča dobiček, proizvodni stroški pa se zmanjšajo), faza zrelosti (izdelek je splošno znan, ekonomija obsega v polni meri izkoriščena, dobiček ostaja visok), faza zasičenosti (povpraševanje se zmanjša, posledično tudi prodaja upade, konkurenca na trgu se poveča, dobiček začne padati) in faza upada oz. odmiranja (zaradi padca dobička nadaljevanje proizvodnje izdelka ni več ekonomsko smiselno, konkurenca postane prevelika, običajno se lahko proizvodnjo izdelka v tej fazi preseli v države v razvoju).

Dunningova eklektična teorija: teorijo je leta 1976 predstavil John Dunning, v katero je združil takrat že poznane ekonomske teorije in teorije mednarodne menjave. Znana je tudi kot OLI-model in eklektična paradigma, pri čemer beseda »eklektik« predstavlja idejo, da mora popolna razlaga nadnacionalnih dejavnosti podjetja izhajati iz več ekonomskih teorij. Dunning je predpostavljal, da bo podjetje bolj nagnjeno k mednarodni proizvodnji, če bo razpolagalo z lastniškimi prednostmi (običajno so te nematerialne, kot so na primer avtorske pravice in pravice patenta), zatem mora podjetje za svojo dejavnost najti boljšo lokacijo v tujini (lokacijo, ki je politično, pravno in kulturno ugodnejša), ki ji sledi internacionalizacija (za podjetje mora biti bolj profitabilno, da svoje prednosti izkoristi, namesto da jih prodaja) oz. netržni vstop podjetja na tuji trg.

Uppsala model: teorijo, ki je poznana tudi kot skandinavski model, sta leta 1977 predstavila švedska ekonomista z univerze v Uppsali, Johanson in Vahlne. Model sta

razvila s pomočjo proučevanja poslovanja švedskih podjetij in danes velja za enega izmed najbolj uveljavljenih modelov internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij. Model predpostavlja povezavo med dvema dimenzijama, in sicer med dimenzijo stanja in dimenzijo spreminjanja. Stanje je opredeljeno kot tržno znanje in tržna naravnost podjetja, spreminjanje pa je opredeljeno kot trenutna poslovna aktivnost in odločitev o vstopu na tuji trg. Loči se med objektivnim in eksperimentalnim znanjem, pri čemer naj bi bilo objektivno znanje manj pomembno, saj se ga je mogoče priučiti. Večjega pomena je eksperimentalno znanje, ki je edinstveno, saj se ga lahko pridobi le z izkušnjami. Zaradi poznavanja jezika, političnih in gospodarskih razmer ter kulture se podjetja sprva odločajo za vstop na tuje trge, ki so geografsko najbližji, in se nato postopoma širijo na bolj oddaljene. Internacionalizacija je proces učenja, kjer podjetja na bližnjih trgih pridobivajo izkušnje in znanje, ki ga kasneje uporabijo pri mednarodnem poslovanju. S pridobljenim znanjem se začetni izvoz postopoma dopolnjuje z zahtevnejšimi oblikami internacionalizacije, obenem pa se zmanjšujejo tveganje in stroški. Model predpostavlja, da podjetja sprva izvedejo internacionalizacijo trgovinske dejavnosti, ki ji postopoma sledi selitev proizvodnje v tujino.

Teorija mrež: gre za eno od najsodobnejših teorij, ki predpostavlja, da v mrežah nastajajo vzpodbude za mednarodno poslovanje. Sodelovanje v mrežah za podjetja pomeni vrsto prednosti in vzpodbud, pri čemer lahko mreže v neki dejavnosti prispevajo tudi k večji konkurenčnosti celotne dejavnosti. Gre za povezovanje med podjetji, organizacijami, institucijami ter med dobavitelji in odjemalci. Mreženje je postopen proces poglobljanja mednarodnega delovanja, ki temelji na izkušnjah in pridobljenih virih podjetij. Pri tem ne gre samo za povezovanje, temveč tudi za skupek odnosov, ki se oblikujejo med akterji znotraj mrež. Mreže se lahko vzpostavijo na več načinov, in sicer geografsko, po proizvodu ali tehnologiji, in so med seboj prepletene. Mreže na dolgi rok omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, trgov in tehnologij, ki so ključni za ohranjanje konkurenčnosti. Veljajo pa za manj stabilne, saj so podjetja svobodna pri izbiri svojih partnerjev. Glede na oblike pa mreže ločimo na kraljevine (veliko podjetje vertikalno povezuje manjša podjetja v verigo dobaviteljev) in republike (visoko specializirana podjetja se med seboj združujejo v horizontalno mrežo).

»Podjetja, ki se rodijo kot globalna (ang. Born Globals)«: akademiki so v zadnjih letih odkrili več primerov podjetij, ki v svojem procesu internacionalizacije ne sledijo fazam, ki so jih predpostavile že poznane in zgoraj predstavljene teorije, ampak že od vsega začetka ciljajo na mednarodne trge. Podjetja ali multinacionalke, ki se rodijo kot globalne so mlada, manjša podjetja (z do 500 zaposlenih), ki se s svojimi poslovnimi aktivnostmi ne osredotočajo toliko na domači trg, temveč že od samega začetka zasledujejo cilj, da postanejo globalne. Njihova internacionalizacija je hitra. Pretežni del prodaje je že v začetku ustvarjen na tujih trgih, temu pa v kratkem sledijo še investicije v tujini.

2.1.3 Dejavniki za nastop internacionalizacije

Glavno vodilo podjetij pri odločitvi za vstop na tuji trg je običajno želja po dodatnem zaslužku. Kot pri večini poslovnih dejavnosti pa ustvarjanje večjega dobička še ne pomeni edinega dejavnika za internacionalizacijo. Podjetja v ta proces običajno vodi kombinacija več različnih dejavnikov (Hollensen, 2007, str. 53).

V literaturi avtorji predlagajo več delitev dejavnikov za internacionalizacijo, večina pa jih koristi delitev na dejavnike potiska (proaktivni motivi) in vleke (reaktivni motivi). Dejavniki vleke se kažejo, ko se podjetja odzivajo na grožnje na domačem ali tujih trgih ter se jim pasivno prilagajajo in posledično sčasoma spreminjajo svojo dejavnost poslovanja (Hollensen, 2007, str. 53). Podjetja samostojno ter z agresivnim nastopom iščejo priložnosti na tujih trgih, ko domači trgi postanejo prenasajeni in ne prinašajo več zadostnega zaslužka, potrebnega za rast in razvoj podjetij (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43). Dejavnike potiska pa povezujemo z nastankom različnih sprememb, ki podjetja prisilijo, da začnejo z iskanjem rešitev na tujih trgih (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43). V tem primeru ni nujno, da internacionalizacija izhaja iz omejenih možnosti na domačem trgu, ampak gre za željo podjetij, da se razširijo na tuje trge, še preden domači trg postane zasičen (Barry, 1999, str. 110). Pod dejavnike potiska uvrščamo tudi primere, ko so podjetja pasivno deležna povpraševanja iz tujine, kar jih pripelje do vključevanja v mednarodno poslovanje (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43). Glede na opravljene študije naj bi veljalo, da večje kot je podjetje, bolj je podvrženo dejavnikom potiska oz. proaktivnim dejavnikom (Hollensen, 2007, str. 59). Dejavniki potiska in vleke so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Dejavniki potiska in vleke

Dejavniki potiska (proaktivni)	Dejavniki vleke (reaktivni)
Dobiček in rast podjetja	Konkurenčni pritiski
Menedžerski nagon	Zasičen in majhen domači trg
Edinstven proizvod	Presežna proizvodnja
Trženjske priložnosti na tujem trgu	Podaljšanje prodaje sezonskih izdelkov
Ekonomija obsega	Nepričakovana tuja naročila
Davčne vzpodbude	Bližina kupcev

Vir: prirejeno po Hollensen (2007, str. 54).

Med dejavnike potiska uvrščamo (Hollensen, 2007, str. 54–59):

- Dobiček in rast podjetja: za mala in srednje mala podjetja je želja po kratkoročnem dobičku še posebno pomembna, ko so v začetni fazi internacionalizacije. Želja po doseganju večje rasti je eden izmed ključnih dejavnikov podjetja za internacionalizacijo.

- Menedžerski nagon: običajno si managerji prizadevajo za internacionalizacijo podjetja, kar je odraz želje po nenehni rasti in širitvi podjetja. Vsak manager si želi biti del uspešnega in rastočega podjetja, kar mu hkrati povečuje tudi ugled v družbi.
- Edinstven proizvod: podjetje lahko proizvaja blago ali storitev, ki ni široko dostopna pri konkurenci na tujih trgih, in mu to predstavlja konkurenčno prednost.
- Trženjske priložnosti na tujem trgu: podjetja s pomočjo informacij in analiz proučijo obstoj priložnosti na tujih trgih, ki utegnejo biti privlačne za širitev njihove dejavnosti.
- Ekonomija obsega: ko podjetje vstopi na tuji trg, s tem poveča svoje rezultate in se tako hitreje povzpne na krivuljo učenja. Podvojitev proizvodnje lahko zmanjša proizvodne stroške do 30 %, zato so učinki ekonomij obsega zelo iskani. Obenem pa povečanje proizvodnje zaradi širitve na tuji trg pomaga pri zniževanju proizvodnih stroškov za prodajo doma, kar pomeni, da je podjetje na domačem trgu bolj konkurenčno.
- Davčne spodbude: omogočajo podjetju, da svoje izdelke na tujih trgih ponuja ob nižjih stroških oz. pridobi večji dobiček. Davčne ugodnosti so zato tesno povezane z dobičkom in rastjo podjetja.

Med dejavniki vleke pa so prepoznani (Hollensen, 2007, str. 54–59):

- Konkurenčni pritiski: podjetje se boji izgube tržnega deleža na domačem trgu zaradi konkurence, ki je že izkoristila ekonomijo obsega s širjenjem dejavnosti na tuje trge.
- Zasičen in majhen domači trg: veliko podjetij se odloči za internacionalizacijo zaradi majhnega potenciala domačega trga. Običajno domači trg ne omogoča ustvarjanja zadostnih ekonomij obsega, kar vodi v željo po širitvi na tuje trge.
- Presežna proizvodnja: v primeru, da je prodaja izdelka na domačem trgu pod pričakovanji, se lahko zaloga poveča nad željeno raven. Podjetja tovrstne težave lahko rešujejo s širitvijo na tuji trg, s čimer dosega širšo porazdelitev fiksnih stroškov.
- Podaljševanje prodaje sezonskih izdelkov: podjetja, ki na domačem trgu prodajajo sezonske izdelke (gre za izdelke, povpraševanje po katerih je vezano na sezono, zunaj sezone pa je povpraševanje minimalno), iščejo na tujih trgih priložnosti, s katerimi bi čez leto dosegala stabilnejše povpraševanje.
- Nepričakovana tuja naročila: razna oglaševanja izdelkov, ki so prisotna tudi na tujih trgih, prispevajo k prepoznavnosti izdelka, kar zviša odstotek nepredvidenih naročil.
- Bližina kupcev: gre za psihologijo dojemanja bližine tujega trga. Primer: nemška podjetja s sedežem v bližini avstrijske meje svojih dejavnosti v Avstriji niti ne dojemajo kot mednarodno poslovanje, ampak zgolj kot podaljšek dejavnosti, na katerega niti niso tako pozorni, da gre za izvoz izdelkov v tujino.

V splošnem sodijo med najpomembnejše motive za internacionalizacijo prevelika zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želja po hitrejši rasti, učinkovitejšem poslovanju ter izboljšanju strateškega položaja podjetja (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43). Med drugim mednarodna širitev ponuja nove in bolj tržne trge, pomaga povečati konkurenčnost podjetja in omogoči dostop do novih idej o proizvodih in

inovacijah ter dostop do najnovejše tehnologije (Hollensen, 2007, str. 19). Hollensen (2007, str. 59) navaja med motivi za širitev podjetja na tuji trg še primere, ko podjetja kontaktirajo tuji kupci, ki oddajo naročilo, kar v veliko primerih pomeni začetek nekega dolgoročnega sodelovanja zunaj nacionalnih meja. Drugi motiv, ki ga Hollensen (2007, str. 59) še omeni, je razpoložljivost informacij o tujem trgu, kar bi pomenilo, da se podjetja hitreje odločijo za internacionalizacijo, če so dobro informirana o gospodarskem okolju tujega trga.

Za začetek procesa internacionalizacije so po besedah akademikov potrebni t. i. sprožilci, ki jih delimo na notranje in zunanje. V praksi k procesu internacionalizacije prispeva kombinacija obojih. Med notranje sprožilce umeščam specifične interne dogodke, ki spodbudijo k procesu internacionalizacije (stranski proizvod, presežna proizvodnja). Kot zunanji sprožilci pa so prepoznani konkurenca, povpraševanje, distributerji, vladne aktivnosti in bančni trg (Hollensen, 2007, str. 61–64).

2.1.4 Ovire pri internacionalizaciji

Izbira države igra pomembno vlogo, ko govorimo o internacionalizaciji, saj je podjetje s tem postavljeno pred določeno tveganje, kjer lahko izgubi velik del svojih sredstev. Ob napačni odločitvi se lahko podjetje znajde v težavah, kar utegne biti zanj tudi usodno (Hermansdottir, 2008, str. 2). Pri internacionalizaciji se podjetja srečujejo z mnogimi ovirami, za katere ni nujno, da se pojavijo že v začetni fazi, ampak lahko nastopijo v vseh fazah internacionalizacije. Pojavili so se že primeri, ko podjetja niso uspela najti ustrezne rešitve za premagovanje ovir in so se zato odločila delovati zgolj na domačem trgu (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43). Na drugi strani pa obstajajo podjetja, ki internacionalizacije ne želijo vpeljati v svojo poslovno dejavnost. Običajno gre pri tem za primere, ko se podjetja srečujejo s previsokimi notranjimi in zunanjimi ovirami ali pa ocenijo, da povpraševanje na domačem trgu na dolgi rok ne bo upadlo (Paunović in Prebežac, 2010, str. 62).

Najpogostejše ovire, s katerimi se podjetja srečujejo pri internacionalizaciji poslovanja, so povezane s pomanjkanjem razpoložljivih informacij za analizo tujih trgov, tuje konkurence in tujih poslovnih navad, kompleksnostjo upravljanja z zahtevano dokumentacijo in zahtevnimi postopki pri mednarodnem poslovanju, močno konkurenco na tujih trgih, pomanjkanjem znanja zaposlenih, pomanjkanjem tujih distribucijskih kanalov, pomanjkanjem kapitala za financiranje širitve ter pomanjkanjem zadostnih proizvodnih zmogljivosti (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 43).

2.1.5 Pomen internacionalizacije za mala in srednje velika slovenska podjetja

Med mala in srednja podjetja glede na splošno definicijo Evropske unije (v nadaljevanju EU) uvrščamo podjetja, ki zaposlujejo do 250 oseb. Njihov promet naj ne bi presegal 50 mio EUR, kar prikazuje tudi tabela 2.

Tabela 2: Definiranje srednje velikih, malih in mikropodjetij

Kategorija podjetja	Število zaposlenih	Promet (v mio EUR)	Bilančna vsota (v mio EUR)
Srednje veliko podjetje	< 250	≤ 50	≤ 43
Malo podjetje	< 50	≤ 10	≤ 10
Mikropodjetje	< 10	≤ 2	≤ 2

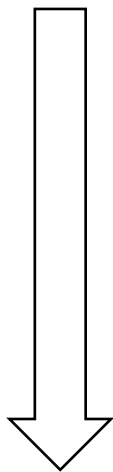
Vir: prirejeno po European Commission (brez datuma a).

S krepitvijo globalizacije in posledičnim hitrim spreminjanjem okolja, hitrim tehnološkim napredkom in spremenjenimi strukturami trgov so podjetja primorana v nenehno prilagajanje, kar zahteva povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov ter iskanje novih priložnosti tako na domačem kot tudi na tujih trgih (Ruzzier in Konečnik Ruzzier, 2007, str. 42).

Vpliv internacionalizacije na mala in srednja podjetja je očiten, saj brez internacionalizacije podjetja težko obstanejo v današnjem svetu (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 6–7). Pozitiven je predvsem za podjetja, ki se znajo spoprijeti s hitrimi tržnimi spremembami. Mala in srednje velika podjetja se zaradi svoje fleksibilnosti, odprtosti, dinamičnosti in inovativnosti pri internacionalizaciji pogosto srečujejo z različnimi prednostmi (Rezec, 2002, str. 11). Z vstopom na tuje trge pridobivajo nove izkušnje in znanja v mednarodnem poslovanju ter hkrati dostopajo do novih tehnologij, ki prispevajo k ohranjanju konkurenčnosti. V primerjavi z večjimi podjetji so prednosti malih in srednjih podjetij povezane z: manjšimi hierarhičnimi ovirami, lažjim sprejemanjem odločitev, hitrejšim odzivanjem na potrebe potrošnikov ter lažjim vzpostavljanjem partnerskih povezav z ostalimi podjetji. Glavni dejavniki, zaradi katerih se mala in srednja podjetja odločajo za internacionalizacijo, so povezani s ponudbo edinstvenega izdelka, s katerim bi podjetje doseglo prodor na tujem trgu, s tehnologijo, ki podjetju omogoča prednost pred konkurenco, ter z doseganjem ekonomije obsega in hkrati željo po osvajanju novih poslovnih priložnosti na tujih trgih. K tem prištevamo še druge dejavnike, ki smo jih že omenili, in sicer prenasičenost domačega trga, strah pred izgubo tržnega deleža, strah pred upadom prodaje na domačem trgu ter željo po krepitvi prodaje na trgih zunaj nacionalnih meja. Številna mala in srednja podjetja, ki izvirajo iz majhnih držav, s svojim izdelkom ne uspejo doseči velikega števila potrošnikov na domačem trgu in je zato vstop na mednarodni trg edinstvena priložnost za nadaljnjo rast, razvoj in uspeh (Paunović in Prebežac, 2010, str. 60).

Pot proti internacionalizaciji vsekakor ni enostaven proces, saj so mala in srednja podjetja postavljena pred številne izzive in ovire, ki jih ta proces prinaša. Najpogostejša ovira, s katero se soočajo, je v prvi vrsti finančne narave, ko podjetja nimajo zadostnih finančnih virov, ki bi jih podpirala pri vstopu na tuji trg. Sledijo jim birokratske ovire ter pomanjkanje podjetniških, vodstvenih in tržnih veščin (European Regional Development Fund, brez datuma). Pri vstopu na tuje trge morajo managerji biti pozorni še na nivo konkurenčnosti ostalih podjetij, inovacije, potrebna sta nenehno sprejemanje novih tehnologij in sledenje tržnim trendom (Paunović in Prebežac, 2010, str. 61–62). Tabela 3 povzema glavne ovire, s katerimi se soočajo mala in srednje velika podjetja pri procesu internacionalizacije, in jih hkrati razvršča od najbolj do najmanj pomembnih.

Tabela 3: Ovire pri internacionalizaciji

Ovire pri internacionalizaciji		Najpomembnejše
1	Pomanjkanje podjetniških, vodstvenih in trženjskih sposobnosti	
2	Birokracija	
3	Pomanjkanje informacij in znanja	
4	Težave pri pridobivanju finančnih sredstev / Pomanjkanje sredstev	
5	Slaba dostopnost do investicij (tehnološke opreme in znanja)	
6	Standardizacijska neskladja, pomanjkanja zavedanja o pomenu kakovosti	
7	Razlike v obsegu uporabe izdelkov in storitev	
8	Jezikovne in kulturne razlike	
9	Tveganja pri širitvi prodaje na tuje trge	
10	Konkurenca domačih podjetij	
11	Nepriprava obnašanje multinacionalk do domačih podjetij	
12	Zapletena trgovinska dokumentacija, vključno z embalažiranjem in označevanjem	
13	Pomanjkanje državnih vzpodbud za internacionalizacijo	
14	Neustrezna zaščita intelektualne lastnine	Najmanj pomembne

Vir: prirejeno po Paunović in Prebežac (2010, str. 61).

Kar se tiče slovenskega trga, je bil v zgodovini za prestrukturiranje gospodarstva ob prehodu na tržno gospodarstvo nujen proces internacionalizacije. Najpomembnejši proaktivni oz. potisni dejavniki slovenskih podjetij, ki so prevladovali po osamosvojitvi, so bili: majhen domači trg, ki ni ponujal ekonomij obsega, omejeni domači viri ter dober geostrateški položaj Slovenije. Slovenska podjetja se v mednarodnem merilu uvrščajo med majhna, kar še dodatno osmisli internacionalizacijo kot nujen in najprimernejši proces za uspešno poslovanje podjetij (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 35). Danes slovensko gospodarstvo velja za majhno, a hitro rastoče in izvozno usmerjeno. V primerjavi z državami nekdanje Jugoslavije ima Slovenija najbolj razvito gospodarstvo, ki je po osamosvojitvi s pomočjo privatizacije in internacionalizacije pričelo dosegati stabilno rast. Najpomembnejši dejavniki, ki prispevajo k ohranjanju rasti slovenskega gospodarstva, se nanašajo na zasebno potrošnjo, naložbe in izvoz. Slovenija namreč spada

med države, ki konstantno izkazujejo presežek izvoza nad uvozom (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2021).

Mala in srednje velika podjetja v Sloveniji predstavljajo kar 99,8 % vseh podjetij in so hrbtenica slovenskega gospodarstva. Zaposlujejo skoraj 70 % ljudi in ustvarijo približno 65 % prihodkov vseh podjetij (Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport, brez datuma). Zanje je proces internacionalizacije ključen, in tudi pričakovano je, da je večina teh podjetij v svojo dejavnost vpeljala tovrstni proces, s katerim je prestopila omejitve slovenskega tržišča. Dejstvo je, da se podjetja ne smejo zadovoljiti z dobrimi poslovnimi rezultati, ki so jih dosegla na domačem trgu, saj konkurenca postaja vedno večja in noben trg ne more tega zaustaviti. Domači trg podjetjem na dolgi rok ne more zagotoviti varnosti, zato je pomembno, da strategijo za internacionalizacijo čim prej vpeljejo v svojo dejavnost in si s tem zagotovijo svoj obstoj (Jaklič in Svetličič, 2005, str. 6–7).

2.1.6 Modeli internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij

Modeli in teorije internacionalizacije so bile večinoma izvedene s pomočjo proučevanja poslovnih dejavnosti velikih podjetij, saj so bila današnja večnacionalna podjetja začetniki internacionalizacije. Bolj poglobljena proučevanja internacionalizacije malih in srednjih podjetij so bila opravljena v zadnjih 40 letih, pri čemer je bilo ugotovljeno, da se procesi internacionalizacije nekoliko razlikujejo od procesov pri velikih podjetjih. Dejstvo je, da si mala in srednja podjetja ne morejo privoščiti večjih študij tujih trgov, s pomočjo katerih bi prišla do ustreznih informacij in optimalne odločitve za vstop na tuji trg. V literaturi najdemo pet teoretičnih modelov, s pomočjo katerih se pojasnjuje proces internacionalizacije malih in srednjih podjetij (Paunović in Prebežac, 2010; Li, Li in Dalgic, 2004;):

Inkrementalni model internacionalizacije: model sta osnovala akademika Johanson in Vahline leta 1977 na osnovi proučevanja industrijskih skandinavskih podjetij. Model pojasnjuje, kako znanje o tujih trgih vpliva na določanje strategije vstopa. Podjetje se pri tem modelu internacionalizira postopoma in gre skozi štiri faze. V vsaki fazi pridobiva informacije in znanje o trgu, na katerega vstopa, pri čemer je to znanje ključno za odločitev o napredovanju v drugo fazo internacionalizacije. V prvi fazi podjetje posluje na domačem trgu, ko prejme prvo naročilo s tujega trga. V drugi fazi se ta naročila povečujejo in podjetje upravlja z naročili prek mednarodnega agenta, pri čemer nadzira potencialno rast stroškov. V tretji fazi podjetje odpre hčerinsko družbo v tujini, kar ob dobrih rezultatih pripelje do končne faze internacionalizacije, ko odpre proizvodni obrat v tuji državi.

Modeli sistematičnega načrtovanja: model smatra internacionalizacijo kot sistematičen in skrbno načrtovan postopek, ki se odvija korak za korakom, kjer podjetja izvajajo natančne tržne raziskave za doseganje večje uspešnosti pri mednarodnem poslovanju. Različni teoretiki so predlagali različno število faz, skozi katere naj bi podjetja dosegla

internacionalizacijo. Na primer Miller predlaga 10 faz, ki temeljijo na vrednotenju in izbiri različnih operativnih načrtov; na drugi strani Root predpostavi pet faz, ki so sestavljene iz merjenja tržnih okoliščin, izbora strategije vstopa, priprave tržnega načrta in izvedbe internacionalizacije itd. Različnim pristopom je skupno, da so vsi racionalni ter da se odločitve sprejemajo v zaporedju.

Naključni perspektivni model: model predpostavlja, da je proces internacionalizacije odvisen od trenutne situacije, v kateri se podjetje trenutno nahaja. Kako se bo internacionalizacija odvijala, je odvisno od okolja, panoge in trženjske strategije podjetja. Pri primerjavi internacionalizacije pri podjetjih, ki izhajajo iz tradicionalnih gospodarskih panog, s podjetji iz visokotehnoloških panog je bilo razvidno, da se prva internacionalizirajo postopoma na dolgi rok, medtem ko si druga prizadevajo za hitro internacionalizacijo, kar je posledica hitrih in nepredvidljivih sprememb na trgu.

Hibridni model: model je kombinacija modela sistematičnega načrtovanja in naključnega perspektivnega modela ter hkrati nadgradnja obeh. Z njim se omogoča bolj uravnotežen pogled na proces internacionalizacije, kar prispeva k oblikovanju močnejše argumentacijske moči. Čeprav so procesi internacionalizacije pri malih in srednjih podjetjih nepredvidljivi, si model prizadeva zajeti vse primere. Predlaga način, kako vstopiti na tuji trg, pri čemer poudarja, da je treba natančno proučiti sposobnost podjetja ter skrbno razporediti finančna in druga sredstva. S pomočjo modela se podjetja lahko uspejo izogniti resnejšim napakam.

Model podjetij, ki se rodijo kot globalna: gre za model, ki je bil že pojasnjen in pojasnjuje, kako mala podjetja v kratkem času postanejo globalni igralci. Tovrstna podjetja običajno izhajajo iz panog, ki temeljijo na znanju in začnejo s procesom internacionalizacije v prvih petih letih od ustanovitve.

2.2 Strategije vstopa na tuje trge

Za podjetja, ki se odločijo za internacionalizacijo, je pomembna prava izbira načina vstopa na mednarodni trg. Dobro proučena in izbrana vstopna strategija je ključna za doseganje zastavljenih ciljev podjetja na tujem trgu. Poznanih je več načinov oz. oblik mednarodnega poslovanja, ki jih lahko razdelimo v tri osnovne skupine: izvozne, pogodbene in investicijske izvozne oblike (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 69).

2.2.1 Izvozne oblike

Značilnost izvoznih oblik je, da so običajno izdelki proizvedeni na domačem trgu ali trgu tretjih držav in so nato na posreden, neposreden ali kooperativen način izvoženi na tuji namembni trg. Ko gre za posreden izvoz, proizvajalec nima stika s končnim odjemalcem in tako ne prevzema nobenih neposrednih izvoznih aktivnosti, prav tako ni vključen v

aktivnosti prodaje na tujem trgu. Za to je običajno zadolženo drugo domače podjetje oz. izvozni trgovec ali komisionar. Pri neposrednem izvozu so proizvajalec in posrednik, pa tudi končni odjemalec v neposrednem stiku. Posrednik je običajno zadolžen za pripravo dokumentacije, potrebne za prodajo na tujem trgu (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 77). Primera takega izvoza sta na primer e-trgovina ter prodaja ob podpori zastopnikov ali distributerjev (Euromonitor, 2016). Za kooperativni izvoz so značilni dogovori o sodelovanju z drugimi podjetji. Oblikujejo se t. i. izvozno-trženjske družbe, ki so zadolžene za opravljanje celotne izvozne aktivnosti za nekaj podjetij (običajno manjših, ki so sorodna), ki so pri izvedbi mednarodnih poslov neizkušena (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 77).

2.2.2 Pogodbene oblike

Za pogodbene oblike vstopa na tuje trge se podjetja običajno odločajo z namenom, da bi bila bližje kupcem, da bi znižala stroške proizvodnje, da bi znižala transportne stroške ter se izognila carinskim omejitvam. Gre za prevladujočo strategijo vstopa na tuje trge, kjer se za razliko od izvoznih oblik proizvodnja in razvojni procesi prenesejo na ciljni tuji trg. Med pogodbene oblike vstopov uvrščamo licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnjo ter skupna vlaganja in strateške zveze (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 82–83). Pri licenčnem poslovanju podjetje, ki je dajalec licence, sklene sporazume s podjetjem v tujini, ki je pridobitelj licence. S tem prodajalec licence odstopi zaščitene pravice in znanja ter dovoli uporabo svoje intelektualne lastnine pridobitelju v zameno za licenčnino (Euromonitor, 2016). Pod licence lahko umestimo blagovne znamke, patente, žige itd. (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 87–88). Pri franšizingu gre za sistem trženja blaga, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi ter neodvisnimi podjetji, pri čemer franšizor daje svojim franšizijem pravico ter hkrati odgovornost, da poslujejo skladno z njegovimi pravili. Gre za mešanico licenčne, zastopniške, naložbene in druge oblike poslovanja (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 94). Ko govorimo o skupnih vlaganjih, mislimo na partnerstva, ki se sklenejo med dvema ali več podjetji. Običajno skupaj ustanovijo neko tretje skupno podjetje. Primer skupnega podjetja je, ko podjetje izkoristi partnerjevo infrastrukturo ali lokalno znanje. Pri skupnih vlaganjih se delijo tveganja, stroški, lastništvo, pa tudi koristi in dobiček (Euromonitor, 2016). Eden izmed ključnih razlogov za tak vstop na tuji trg je, da sta vstop in prepoznavnost na tujem trgu hitrejša, če podjetja na izbranem trgu delujejo skupaj z lokalno že prepoznanim podjetjem (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 99). Strateške zveze, poznane tudi kot strateška partnerstva, so oznaka za podjetja, katerih glavni cilj sodelovanja je doseganje skupnih ciljev na mednarodnih trgih. Strateške zveze sestavljajo podjetja, ki so v večini primerov nekdanji tekmeci ter si z združenimi močmi želijo ustvariti boljše položaje na tujih trgih. Osnova za nastanek take zveze je medsebojno poznavanje sodelujočih partnerjev, njihovih podjetniških kultur ter ciljev, da lahko z enotnimi interesi nastopajo na mednarodnem trgu (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 101–103).

2.2.3 Investicijske oblike

Pri investicijskih oblikah gre za popoln nadzor ali lastništvo investicije na namembnem tujem trgu. Tovrstna oblika velja za najvišjo obliko mednarodnega poslovanja, saj predstavlja največje tveganje. Podjetja se odločajo med tem, ali bodo v tujini prevzela že določeno obstoječe podjetje ali pa bodo neposredno vlagala v popolnoma novi obrat. Za slednje se običajno odločijo, ko na tujem trgu ne najdejo ustreznega podjetja za prevzem. Tovrstne oblike v večini primerov izbirajo multinacionalke, za katere je značilna že uveljavljena in poznana strategija poslovanja (Ilar, 2014, str. 5). Pod investicijske oblike spadajo še: prodajni zastopniki ali distributerji, lastna prodajna ali proizvodna enota na tujem trgu, rezidenčni prodajni zastopniki, sestavljavnice in skladišča ter regionalni centri (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 104–108).

2.3 Blagovna znamka

Opredelitev blagovne znamke je pomemben korak. Potrošniki postajajo zahtevni in iščejo nekaj več kot le prodajo ali trženje izdelkov. Izbirajo izdelke, s katerimi želijo podpreti svoje vrednote in ideologijo, ki jo podjetje s svojo blagovno znamko signalizira. Pomembno je, da podjetja premišljeno zasnujejo svojo blagovno znamko, da dajo svojemu občinstvu možnost vpogleda, kdo za to blagovno znamko stoji, ter s tem dosežejo, da se potrošniki z blagovno znamko povežejo na človeški ravni. Le smotrno opredeljen namen blagovne znamke pomaga podjetju rasti, pod pogojem, da ga zna učinkovito sporočati svoji ciljni publiki (Kowalewicz, 2022).

2.3.1 Opredelitev koncepta blagovne znamke

Osredotočenost na blagovno znamko se je povečala v sredini 80. let ter je posledica segmentacije in diferenciacije izdelkov na trgu. Koncept blagovne znamke ima danes globlji pomen, za katerega so potrebni dolgoročno sodelovanje podjetja ter velik vložek sredstev, znanja in spretnosti, kar je ključno za prepoznavnost in uspešnost blagovne znamke (Maurya in Mishra, 2021, str. 122). Danes si izdelka več ni mogoče predstavljati brez blagovne znamke (Ukaj, 2016, str. 53). Blagovna znamka predstavlja občutke potrošnikov ter njihovo dožemanje določenega izdelka (Ukaj, 2016, str. 53). Čeprav se koncept blagovne znamke zdi preprost, v resnici gre za širok in zapleten pojav (Maurya in Mishra, 2021, str. 128). Na kratko lahko blagovno znamko opredelimo kot podobo podjetja oz. koncept, ki se ga uporablja za prepoznavanje izdelkov (Ukaj, 2016, str. 53). Gre za izdelek, ki ga oblikuje podjetje, njegovo osebnost pa definirajo potrošniki. Akademiki si koncept razlagajo na različne načine, zato tudi poznamo več definicij, saj skupnega razumevanja koncepta blagovna znamka niso uspeli doseči (Maurya in Mishra, 2021, str. 122). Blagovno znamko lahko definiramo z 12 različnih vidikov (Maurya in Mishra, 2021; Ukaj, 2016):

- Blagovna znamka kot logotip: pri logotipu gre za oznako, po kateri se posamezno podjetje prepozna, in sicer je to najpreprostejša oblika z uporabo simbola ali ikone. Blagovna znamka je torej opredeljena kot ime, izraz, dizajn, simbol, kombinacija teh elementov, ki so namenjeni identifikaciji izdelkov oz. storitev. Kupci s pomočjo blagovne znamke razlikujejo izdelke različnih proizvajalcev, kar podjetja ločuje ter hkrati varuje pred konkurenco.
- Blagovna znamka kot pravni instrument: blagovna znamka je definirana kot pravna izjava o lastništvu, in tudi kot znamka, ki označuje lastništvo. V ospredje se postavlja vrednost in zaščita blagovne znamke. Če je blagovna znamka za kupce pomembna in je pri njih že dosegla neko vrednost ter se hkrati dovolj razlikuje od konkurence, bo kot taka bolj dragocena in se ji bo hkrati lahko nudilo več pravnega varstva in pravne zaščite.
- Blagovna znamka kot podjetje: za oblikovanje uspešne blagovne znamke morajo podjetja poznati svojo identiteto, kar je ključno za doseganje konkurenčne prednosti. Z drugimi besedami, podjetja morajo slediti temu, kar so, in to vpeljati v svojo blagovno znamko.
- Blagovna znamka kot kratica: akademiki v tej kategoriji blagovne znamke definirajo kot kratek in preprost način izražanja ali sklicevanja na nek izdelek. Imena blagovnih znamk ustvarjajo bližnjice do spomina, kar se kaže s tem, da potrošniki, ki so v časovni stiski, v večini primerov kupujejo blagovne znamke z imeni, ki so jim znana. Gre za t. i. čustveno navezanost kupcev na določeno blagovno znamko.
- Blagovna znamka kot zmanjševalec tveganja: blagovna znamka je razumljena kot pogodba med kupcem in podjetjem. Potrošniki ob nakupu izdelkov zaznajo tveganje, ki je lahko povezano s ceno (ekonomsko tveganje), uspešnostjo (funkcionalno tveganje), kupčevo samopodobo (psihološko tveganje) in kupčevo družbeno podobo (socialno tveganje). Podjetja morajo zato nujno razumeti dejavnike potencialnih tveganj in jih skušati omejiti, kar bo posledično povečalo nakupe in zadovoljstvo pri kupcih.
- Blagovna znamka kot identitetni sistem: identiteto sestavljajo vizualni pogledi, ki so del celotne blagovne znamke. Vsaka blagovna znamka ima svojo identiteto, po kateri se razlikuje od drugih. Identiteta se oblikuje na osnovi ciljev, vrednot in ostalih značilnosti. Akademiki blagovno znamko dojemajo kot identitetno strukturo, ki zajema šest vidikov, in sicer: vidik kulture (predstavlja sklop vrednot), osebnosti (predstavlja značaj in odnos), samoprojekcije (predstavlja ogledalo kupca kot uporabnika blagovne znamke), refleksije (predstavlja pogled kupca na blagovno znamko), odnosa (predstavlja prepričanja) ter fizični vidik (predstavlja njene otipljive značilnosti). Identiteta je način, na katerega se blagovna znamka predstavlja okolju. Močna identiteta sporoča bistvo blagovne znamke in hkrati krepi njen pomen. Ustvarja neko javno podobo in značaj, ki sta pogosto pomembnejša za prodajo izdelka kot pa zgolj neka tehnična dejstva o izdelku. Ko potrošnika seznanimo z dobro blagovno znamko, ji ta postane zvest in ne bo posegal po substitutih. V takih primerih lahko rečemo, da je blagovna znamka ustvarila močno identiteto.

- Blagovna znamka kot podoba v potrošnikovih mislih: blagovna znamka naj bi bila potrošnikova ideja o izdelku. Gre za podobo o izdelku, ki si jih potrošniki ustvarijo v mislih in povežejo z določeno blagovno znamko. Nekateri akademiki menijo, da se blagovna znamka ustvari takrat, ko pride v stik s potrošniki.
- Blagovna znamka kot vrednostni sistem: vsaka blagovna znamka ima svojo vrednost. Ta se razlikuje od blagovne znamke do blagovne znamke in od potrošnika do potrošnika. Vsak potrošnik namreč prek svojih izkušenj z določeno blagovno znamko ustvarja njeno vrednost. Koliko vrednosti ima določena blagovna znamka za potrošnika, je odvisno od uporabnosti izdelka, občutkov in estetike ter trenutnega sklopa okoliščin oz. situacije (kot so določeni prazniki – poroke, božič itd.).
- Blagovna znamka kot osebnost: eden izmed načinov razlikovanja blagovne znamke je osredotočanje na psihološke vrednote. Nekateri akademiki blagovno znamko opredeljujejo kot simbolično osebnost, ki z vidika uporabniške vrednosti presega njeno funkcionalno uporabnost. Osebnost blagovne znamke je mišljena predvsem kot rezultat komunikacije podjetja s potrošniki.
- Blagovna znamka kot razmerje: blagovna znamka v tem primeru pooseblja odnos med potrošnikom in izdelkom. Močnejši kot so odnosi med kupcem in izdelki, ki jih neko podjetje ponuja, močnejša postaja ta blagovna znamka.
- Blagovna znamka kot dodana vrednost: blagovno znamko lahko opredeljujemo tudi kot dodano vrednost. Če blagu oz. izdelku prištejemo dodano vrednost, pridobimo blagovno znamko. Dodana vrednost se pri tem nanaša na prevlado nefunkcionalnih koristi nad funkcionalnimi značilnostmi izdelkov. Te koristi so lahko ekonomske, socialne in psihološke.
- Blagovna znamka kot razvijajoča se entiteta: ta vidik skuša pojasniti, kako nek izdelek postane blagovna znamka. Da lahko sploh govorimo o obstoju neke blagovne znamke, se mora ta najprej razviti od golega izdelka »brez blagovne znamke«, pri katerem se ime uporablja zgolj za prepoznavnost in ločevanje od preostalih blagovnih znamk. Kasneje se te blagovne znamke razvijejo v osebnost, ki potrošnikom ne ponuja le tehničnih prednosti, ampak tudi čustveno privlačnost.

2.3.2 Kako oblikovati uspešno blagovno znamko

Blagovna znamka je danes veliko več kot le simbol, po katerem potrošniki ločujejo izdelke, ki jih ponuja tržišče (Leong, 2017). To, da neko podjetje ustvari svoj logo, še ne pomeni, da je s svojo blagovno znamko opravilo, temveč pomeni začetek, s katerim podjetja ustvarjajo svojo podobo in identiteto. Namen blagovne znamke je, da se pri potrošnikih doseže zvestobo in zaupanje. To, da potrošniki dajejo prednost določeni blagovni znamki, pripomore k oblikovanju identitete izbranega podjetja in ga hkrati dvigne od konkurence. Razvoj blagovne znamke je temelj, od katerega je odvisna prihodnja rast podjetja (Brooks, brez datuma).

Gradnja blagovne znamke je proces, ki zahteva veliko pozornosti in se nikoli ne konča. Pri oblikovanju blagovne znamke je za podjetja pomembno, da najprej definirajo njen namen, vrednote, poslanstvo in vizijo. Podjetja se morajo na začetku vprašati, kaj je namen njihove blagovne znamke in kaj želijo z njo doseči. Gre za pomen obstoja podjetja ter za idejo o tem, kako se želi videti v očeh potrošnikov. V tej fazi je potrebno, da podjetja najdejo svojo iskrico, zaradi česar so edinstveni. Pri tem so pomembne vrednote, ki jim želi podjetje slediti in jih obenem prek svojih izdelkov predstaviti svojim potrošnikom. Vrednote se nanašajo na lastnosti podjetja, s katerimi želijo pridobiti potrošnike na svojo stran. Ob tem je pomembno, da se podjetja v začetni fazi poslovanja vprašajo, kaj je njihovo poslanstvo in kaj želijo s svojo blagovno znamko doseči na trgu (Brooks, brez datuma.). Definiranje poslanstva lahko pomeni usklajevanje posebnih taktik in strategij za razvoj konkurenčnih izdelkov. Vsako podjetje se ustanovi z namenom dolgoročnega obstoja na trgu, zato mora že na začetku opredeliti svojo vizijo, kaj želi v prihodnosti postati ter kaj vse želi doseči (Leong, 2017).

Že veliko je bilo napisanega na temo, kako zgraditi uspešno in močno blagovno znamko, če strnemo najpomembnejše vidike, pa dobimo naslednje korake (O'Brien, 2020; Leong, 2017; Verlag Dashöfer, 2011):

- Izvajanje tržnih raziskav: nekateri akademiki so mnenja, da je najboljši način oblikovanja in ohranjanja blagovne znamke od znotraj navzven. To naj bi pomenilo, da so potrebna neprestana proučevanja tržišč, ugotovitve in zaključke raziskav pa je potem treba uskladiti s strategijami podjetja. Razlog, zakaj so raziskave tako pomembne, je v tem, da podjetjem nudijo zelo dober vpogled v trenutne želje in zahteve potrošnikov, obenem pa lahko tudi napovejo, kakšen bo trend v prihodnosti na katerega se lahko podjetja že prej pripravijo. S pomočjo tržnih raziskav podjetja ugotavljajo, kako se njihova blagovna znamka prilega trgu in kako bi lahko izstopali med konkurenco.
- Določitev osebnosti blagovne znamke: vsaka blagovna znamka ima svojo osebnost, ki se gradi postopoma in počasi. Osebnost je pogosto povezana s človeškimi lastnostmi, po katerih se ločuje od drugih blagovnih znamk. Na primer blagovna znamka Apple je znana kot inovativna in ustvarjalna, Google pa kot igriva. To so lastnosti, ki se oblikujejo na osnovi sporočil, ki jih podjetje pošilja potrošnikom, in so običajno povezane z vrednotami in vizijo, ki jim podjetje sledi. Če podjetje skrbi za svojo osebnost, obstaja večja možnost za prepoznavnost blagovne znamke.
- Pozicioniranje: ko podjetje določi osebnost svoje blagovne znamke, je njegov naslednji korak ustrezno pozicioniranje. Pri tem gre za oblikovanje ponudbe tako, da na svojo stran pridobimo ciljno skupino potrošnikov. Na tej točki podjetje sporoča, kdo je, kateri je njegov trg ter kaj je tisto, kar ga loči od ostalih. S pozicioniranjem sporoča, kako se razlikuje od drugih.
- Oblikovanje podobe blagovne znamke: logotip, pisava, oblike in barve so glavni elementi, ki oblikujejo podobo blagovne znamke. Njihova vloga ni zanemarljiva, saj

morajo biti skladni z vrednotami, ki jih blagovna znamka zavzema, in z njeno identiteto. Raziskave so pokazale, da naj bi na primer barva povečala prepoznavnost blagovne znamke kar za 80 %.

- Izpolnjevanje obljubljenega: gre za način, kako se blagovna znamka čustveno poveže s potrošniki, izpolni njihova pričakovanja in predstavi svoje edinstvene prednosti. Obljuba blagovne znamke mora biti prepričljiva in uresničljiva. Pomembno je, da podjetje z blagovno znamko ne obljublja tistega, česar ni moč izpolniti, in si s tem zagotavlja zvestobo potrošnikov.

Ali bodo podjetja obstala na konkurenčnem tržišču, je odvisno tudi od tega, kako močno blagovno znamko jim je uspelo zgraditi. Ta se ne kaže samo v poslovni uspešnosti podjetja, temveč tudi v odnosu, ki ga imajo potrošniki do blagovne znamke. Če predvidimo, da je podjetje dobro dodelalo vse temelje za razvoj uspešne blagovne znamke (definiralo svoje vrednote, namen in vizijo), je pričakovati, da bodo za potrošnike privlačni. Potrošniki se na drugi strani odločajo za blagovne znamke, ki obljublajo to, kar ponujajo, izpolnjujejo njihove želje ter sledijo njihovim potrebam. Ko so ti pogoji izpolnjeni, je blagovna znamka na dobri poti do uspeha. Hkrati pa bo s strani potrošnikov pridobila določeno stopnjo vrednosti, ki jo bo še dodatno obogatilo in dvignilo nad konkurenco (Leong, 2017).

3 KOZMETIČNA INDUSTRIJA NA MEDNARODNI RAVNI

Kozmetika je v globalnem merilu postala nepogrešljiv del sodobnega načina življenja. Potreba po zunanji lepoti in popolnosti postaja vse večja in predstavlja glavno gonilno silo za rast tega trga. Poleg ženske populacije kozmetične izdelke v vsakdanje življenje vsak dan bolj dodaja tudi moška populacija (Market Research Report, 2017). Ta trend še dodatno vpliva na rast svetovnega kozmetičnega trga, ki velja za enega izmed bolj potencialnih in hitreje rastočih ter stabilnih. Vodilni segment, ki ustvarja najvišje dobičke v tej industriji, je kategorija izdelkov za nego kože (Fortune Business Insights, 2024).

3.1 Svetovni kozmetični trg

Izdelke svetovne kozmetične industrije delimo v grobem na pet kategorij, in sicer: izdelki za nego kože, nego las, ličila, dišave in toaletni izdelki. Te podkategorije se med seboj dopolnjujejo in s svojo raznolikostjo zadovoljujejo potrebe potrošnikov po kozmetičnih izdelkih (Ridder, 2020). Svetovni trg izdelkov za nego kože lahko še naprej razdelimo na izdelke za nego obraza, nego ustnic in nego telesa (Mordor Intelligence, 2021). Med najbolj prodajane izdelke v zadnjih letih se uvrščajo izdelki za nego kože, sledijo jim izdelki za nego las, ličila in dišave. Podoben trend lahko pričakujemo tudi v prihodnosti (Fortune Business Insights, 2024). Z geografskega vidika med regije z največjim doprinosom k rasti kozmetičnega trga prištevamo Severno Ameriko, Latinsko Ameriko, Azijo in Pacifik ter Zahodno Evropo. Svetovna rast kozmetičnega trga je osredotočena v

razvijajočih se gospodarstvih z rastočim številom prebivalstva in hitro stopnjo urbanizacije, ki s povečanjem porabe izdelkov za nego kože na prebivalca prispeva k rasti tega trga. Skozi leta je vse večja rast povpraševanja po kozmetičnih izdelkih opazna tudi v državah BRIC (Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska), zaradi česar se največji mednarodni proizvajalci kozmetičnih izdelkov odločajo za vstop na omenjene trge (Łopaciuk, 2013, str. 1081). Ta nova geografska območja predstavljajo vir inovacij, tako je na primer Južna Koreja postala splošno veljavna za enega od najbolj inovativnih proizvajalcev izdelkov za nego kože (Deloitte, 2017, str. 2).

Med glavne dejavnike, ki vplivajo na povečano povpraševanje po kozmetičnih izdelkih, uvrščamo spremembe življenjskega sloga, potrebo po predstavitvi boljše in bolj samozavestne osebnosti, trend, ki se nagiba k vse bolj obširni uporabi naravnih sestavin, s čimer se izdelki še toliko bolj približajo potrošnikom, ter vztrajna rast bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), ki je koncentrirana predvsem v bolj razvitih državah (Market Research Report, 2017). Proizvajalci spreminjajo svoje blagovne znamke in oglaševalske strategije skladno s tokom povpraševanja. Za povečanje prodaje svojih izdelkov podjetja lansirajo nove izdelke z naravnimi sestavinami in privlačno embalažo. Uporaba naravnih sestavin za izdelavo kozmetičnih izdelkov, ki nimajo škodljivih učinkov na kožo, postaja priljubljena strategija proizvajalcev za privabljanje vse več kupcev, ki posledično povečuje prihodke v kozmetični panogi (Chouhan in drugi, 2021).

Med glavnimi inovacijami zadnjih let v kozmetični industriji je mogoče opaziti tri trende. Proizvajalci stremijo k oblikovanju ponudbe na način, da bo lažje dostopna in bo potrošnikom omogočala prihranek časa pri nakupovanju. Živimo v času, ko so potrošniki vedno bolj zaposleni, zato jim je treba ponuditi izdelke z enostavno uporabo v vsakodnevni lepotni rutini. Kozmetični izdelki morajo nuditi prihranek časa in dolgotrajnost. Primeri tovrstnih izdelkov so hitro sušenci se lak za nohte, suhi šampon za lase, gel za prhanje 3 v 1, izdelki za umivanje obraza, ki nudijo odstranitev ličil, ter izdelki za nego kože ter zaščito kože pred soncem v enem (Łopaciuk, 2013, str. 1081). Ker so kozmetični izdelki postali del našega vsakdana, potrošniki raje povprašujejo po tistih, ki so bolj priročni in enostavni za uporabo (Chouhan in drugi, 2021).

V 21. stoletju se je izrazito povečala prodaja prek raznih spletnih kanalov, kar je močno opazno tudi v svetovni prodaji kozmetičnih izdelkov. V zadnjih dveh letih je nakupovanje prek spleta še dodatno spodbudila pandemija COVID-19 (Fortune Business Insights, 2024). Povečalo se je povpraševanje predvsem po naravnih in organskih izdelkih za nego kože. V zadnjih letih naj bi se prodaja izdelkov za nego kože bistveno bolj povečala od prodaje ostalih kozmetičnih izdelkov. Opazna je pospešena prodaja izdelkov za nego obraza, čistilnih sredstev za obraz, izdelkov za zaščito kože pred soncem in izdelkov s pomlajevalnim učinkom (Mordor Intelligence, 2021).

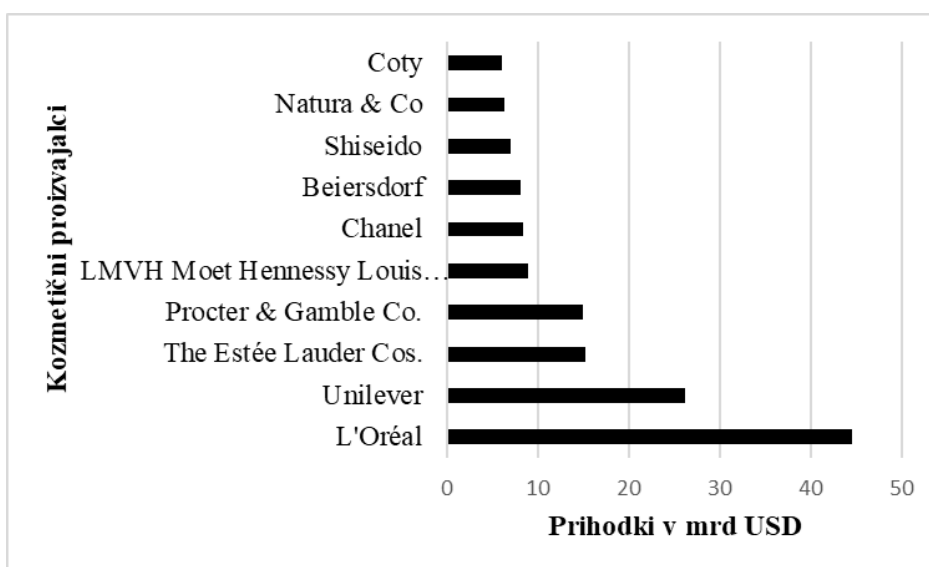
Več podjetij, kot so Sephora, Kiehl's in Bobbi Brown, se je odločilo, da bo potrošnikom ponudilo svetovalnice na spletu. Virtualni svetovalci lahko potrošnikom neposredno

svetujejo o izdelkih in jih vodijo skozi prodajni proces. Gre za enega izmed načinov prodaje, za katerega se pričakuje, da se bo v prihodnosti še bolj uveljavil (Mordor Intelligence, 2021). Razvoju tehnologije skuša kozmetična industrija čim bolj slediti in izkoristiti priložnosti, ki jih ta ponuja. To se vidi prek različnih družbenih medijev, kot so Facebook, Instagram, razni blogi ter ostala spletna mesta z lepotnimi nasveti ali aplikacije za pametne telefone (Statista, 2023). Kozmetična industrija prinaša rekordne prihodke z nišnimi sektorji, kot so izdelki za nego za moške in naravna/organska kozmetika, ki hitro pridobivajo na tržnem deležu. S pomočjo družbenih medijev, ekološko zavestjo in potrošništvom, ki močno vplivajo na odločitve o nakupu izdelkov, je kozmetična industrija postala hitro in nenehno spreminjajoča se dejavnost, ki danes predstavlja pomemben sestavni del svetovnega gospodarstva (Statista, 2022a).

3.2 Največji svetovni igralci v kozmetični industriji

Globalni trg izdelkov za nego kože je eden izmed najbolj konkurenčnih, kjer se podjetja močno potegujejo za svoj tržni delež. Podjetja, ki so prestopila nacionalne meje in delujejo na svetovnem trgu, se za svoj prostor na prodajnih mestih ne borijo zgolj s konkurenčnimi podjetji drugih blagovnih znamk, temveč tudi s cenejšimi blagovnimi znamkami, ki v svojem naboru ponujajo kozmetične izdelke in izdelke za nego kože brez osnovane blagovne znamke (Ridder, 2020). Kljub temu da na svetovnem trgu prevladuje deset najmočnejših akterjev, se novi udeleženci nenehno trudijo, da bi se uvrstili mednje (Popai, 2019, str. 4). Med glavne tri akterje na svetovnem trgu glede na prihodke od prodaje spadajo L'Oréal, Unilever in The Estée Lauder Companies Inc., kot je razvidno na sliki 1, ki prikazuje deset največjih svetovnih proizvajalcev kozmetike glede na prihodke.

Slika 1: Prihodki največjih kozmetičnih proizvajalcev (v mrd USD)



Vir: lastno delo na podlagi Statista (2024a).

Globalni kozmetični trg zaradi številnih velikih kozmetičnih znamk velja za enega od najbolj konkurenčnih. ZDA veljajo za največji svetovni trg glede na ustvarjen prihodek, ocenjen na 97,81 mrd USD v letu 2023, temu sledi kitajski trg s 67,18 mrd USD. Med drugimi pomembnimi geografskimi trgi sta še Japonska in Indija (Statista, 2024b). Vse bolj vplivne postajajo nezahodne lepotne kulture. Potrošniki zunaj Severne Amerike in Evrope, ki so do sedaj sooblikovali kozmetični trg, izgubljajo na svoji moči. Pričakovati je, da bodo nezahodne kulture v prihodnosti pomembno vplivale na razvoj smernic v kozmetični industriji. Ta etnična in kulturna raznolikost bo postala vse bolj vidna na svetovnem trgu izdelkov za nego kože, kjer bo preoblikovala do sedaj znane potrošnikove lepotne navade (Ridder, 2020). Oceanija in Azija naj bi bili največja porabnika kozmetičnih izdelkov in predstavljata približno 39 % trga. Sledili naj bi Severna Amerika s 25 % ter Evropa s 24 % (Kershner, 2020). Med največje države uvoznice kozmetičnih izdelkov in izdelkov za nego kože so se v letu 2022 uvrstile Kitajska, ZDA, Hongkong, Singapur in Nemčija. Med največje izvoznice pa spadajo Francija, Južna Koreja, Singapur, ZDA in Japonska (Workman, 2023). Nekateri svetujejo, naj se na azijski trg usmerjajo podjetja, ki nudijo izdelke za poudarjanje naravne lepote, na latinski trg podjetja, ki nudijo izdelke, namenjene predvsem moški negi, na ameriški trg podjetja z ekološko naravo izdelkov ter na Bližnji vzhod podjetja, ki nudijo izdelke, ki vsebujejo nekoliko močnejše dišave (Chotard, 2019).

Podjetja se na nasičenem kozmetičnem trgu soočajo s hitrim porastom lokalne konkurence ter z vse večjim številom podjetij z alternativnimi poslovnimi modeli. Podjetja se pri svojem poslovanju soočajo z velikimi izzivi, saj morajo iskati ustrezna ravnovesja med nenehnim pozicioniranjem blagovne znamke glede na glavne trende ter uvedbo popolnoma novih blagovnih znamk. Številne tehnološke, okoljske in gospodarske spremembe spodbujajo nove trende povpraševanja po bolj naravno pridobljenih sestavinah. Dandanes pa digitalni in družbeni razvoj potrošnikom omogočata, da več pozornosti namenjajo ne le zdravstvenim vidikom sestavin izdelkov, temveč tudi njihovu izvoru, predelavi ter okoljskemu odtisu, kar pomeni dodaten pritisk na podjetja za razvoj in ponudbo novih izdelkov na trgu (Euromonitor International, 2017).

3.3 Napovedi za povpraševanje po kozmetičnih izdelkih

Svetovno krizo, ki jo je povzročila pandemija COVID-19 je bilo moč občutiti tudi v kozmetični industriji. V letu 2020 naj bi se prodaja tovrstnih izdelkov znižala kar za 29 % glede na povprečje v obdobju med letoma 2017 in 2019. Različne omejitve, ki so jih države po svetu uvajale z namenom zaustavitve širjenja pandemije, so povzročile, da so bila številna podjetja postavljena pred velike izzive (Fortune Business Insights, 2021). Veliko trgovinskih centrov, v katerih se je opravilo kar 85 % nakupov izdelkov za nego kože, se je za nekaj časa zaprlo, kar nekaj malih trgovin pa je za vedno zaprlo svoja vrata. Pri prodaji kozmetičnih izdelkov ter izdelkov za nego kože so namreč fizične trgovine igrale ključno vlogo, saj je veliko znamk prisegalo na izkušnjo potrošnika »poizkušanja

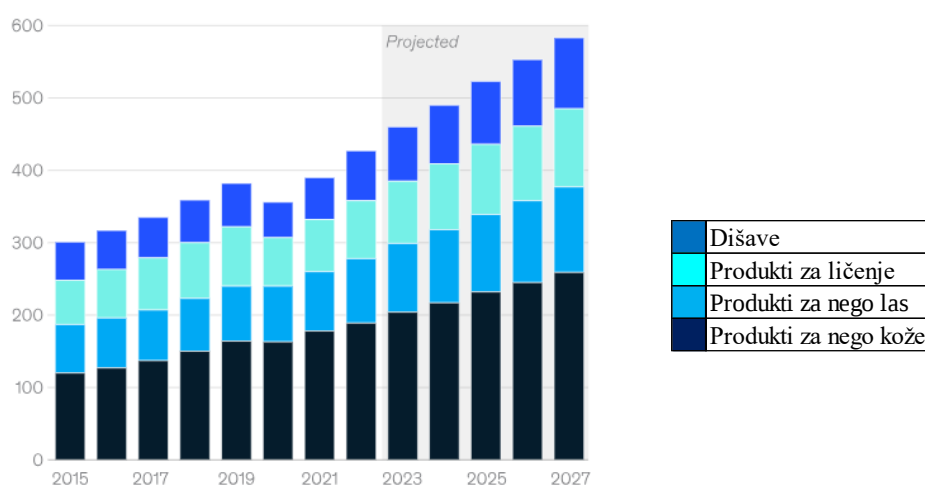
pred nakupom«, kar je fizične trgovine postavljalo pred spletne trgovce (Popai, 2019, str. 5). Ob tem so se podjetja srečevala tudi z oteženim ter dražjim dostopom do sestavin in materiala za svojo proizvodnjo. Delo od doma, fizično distanciranje ter nošnja mask so prav tako prispevali k zmanjšanju uporabe in posledično prodaje kozmetičnih izdelkov ter izdelkov za nego kože, saj je skrb za osebno lepoto postala nekoliko manj pomembna kot skrb za zdravje. Pri tem pa je treba dodati, da se je kljub upadu prodaje izdelkov beležila rast izdelkov v določenih segmentih, ki so namenjeni predvsem ohranjanju zdrave in čiste kože, kot so mila za roke, izdelki za nego las ter drugi izdelki za razstrupljanje in dezinfekcijo kože (Gerstell in drugi, 2020, str. 2–4). Pandemija je na industrijo z izdelki za nego kože vplivala na tri glavne načine: z ustvarjanjem ovir v dobavni verigi, z neposrednim vplivom na povpraševanje in proizvodnjo ter s finančnim vplivom na podjetja in finančne trge (Fortune Business Insights, 2022).

Kljub krizi mednarodnih razsežnosti se je industrija z izdelki za nego kože na dane razmere hitro odzvala in svojo prodajo prilagodila novim zahtevam. Čeprav je veliko potrošnikov bilo primoranih ostati doma, jih to ni odvrnilo od nakupovalnih navad. Iz trgovinskih središč so se potrošniki preselili na splet, kjer so jim ponudniki omogočili hiter dostop do nakupa svojih izdelkov. Trend nakupovanja prek spleta se je v obdobju pandemije precej opolnomočil (Fortune Business Insights, 2022). Analize kažejo, da se je spletna trgovina v obdobju med letoma 2015 in 2022 skoraj početrila, pričakovati pa je, da bo ta v prihodnjih letih še naprej rastle (Berg in drugi, 2023).

Kozmetična industrija je v globalnem pomenu močna industrija, katere pomen se bo še dodatno okreplil (Roberts, 2021). Vse več ponudnikov seli svojo prodajo iz veleblagovnic na splet. S širitvijo na digitalne kanale želijo privabiti čim več kupcev, tudi take, ki so pripravljeni plačati več za višjo kakovost (Roberts, 2021). Ohranjanje mladostnega videza je danes predvsem za populacijo iz razvitih delov sveta izjemnega pomena, kar bo v prihodnosti vplivalo na rast povpraševanja po kozmetičnih izdelkih (Data Bridge, 2021). Vse več potrošnikov se zaveda vpliva življenjskega sloga na stanje kože, zato se že pri mlajših letih odločajo za večjo uporabo izdelkov, ki kožo nahranijo in obogatijo, ter posledično porabljajo tudi več denarja za nakupe izdelkov, ki zmanjšujejo znake staranja. Svetovni trg se sooča z vse večjim povpraševanjem po izdelkih proti staranju, kot so razni serumi in kreme proti gubam, ter razni drugi izdelki za nego kože, obogateni s C-vitaminom, kolagenom in ostalimi sestavinami za upočasnitev znakov staranja. Za prihodnja leta napovedi nakazujejo, da se bo vse več potrošnikov ob nakupih vse bolj osredotočalo na sestavine izdelkov glede na potrebe njihove kože. Povečala naj bi se prodaja izdelkov, ki vsebujejo snovi, za katere kupci menijo, da pozitivno vplivajo na videz njihove kože (Mordor Intelligence, 2021). Pričakuje se, da bo k dvigu prodaje prispeval tudi trend personalizacije izdelkov, saj se povpraševanje v tej smeri opazno povečuje. Raziskave kažejo, da bi se kar 80 % anketiranih potrošnikov odločilo za nakup izdelka, če bi blagovna znamka ponujala personalizacijo (Cosmetics Business, 2021). Dejstvo je, da je pandemija v kozmetični industriji pustila obilico izzivov, s katerimi so

se morala »hočeš nočeš« spoprijeti vsa podjetja, ki so želela preživeti na trgu. Hkrati pa je prispevala tudi k hitrejšemu napredku v raziskavah in razvoju, saj so bila podjetja v hitrem časovnem obdobju primorana poiskati rešitve in stopiti korak naprej. Tovrstne prilagoditve spreminjajočemu se povpraševanju na trgu so prispevale, da je kozmetična industrija razmeroma hitro uspela izstopiti iz krize (Cosmetics Business, 2021). Do leta 2027 naj bi lepotni trg dosegal približno 6 % rast, svoj položaj med najbolj prodajanimi izdelki pa bodo še naprej ohranjali izdelki za nego kože, kot je razvidno iz slike 2, ki prikazuje predvideno gibanje rasti štirih lepotnih kategorij na mednarodnem trgu (Cosmetics Business, 2021).

Slika 2: Predvideno gibanje rasti štirih lepotnih kategorij na mednarodnem trgu (prodaja v mrd USD)



Vir: prirejeno po Berg in drugi (2023).

4 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA KANADE

4.1 Analiza političnega okolja

Politični sistem Kanade izhaja iz političnega sistema Združenega kraljestva, kar pomeni, da priznava kraljico za vodjo države. Politični sistem Kanade je ustavna monarhija, ki je bila še do nedavnega pod oblastjo kraljice Elizabete II, ki je septembra 2022 preminila in jo je nasledil njen sin Charles III (BBC News, 2023). Njegova funkcija je zgolj simbolična, saj se ne vključuje v vsakodnevno upravljanje države. Politične odločitve v državi sprejema izvoljeni parlament, izvajajo pa jih predsedniki vlad. Kralj Charles III. je poleg Kanade vodja še ostalih 14 drugih kraljestev Commonwealtha. V državah vlada s pomočjo generalnega guvernerja, ki v njegovem imenu opravlja večino njegovih ustavnih in cerimonialnih dolžnosti (McBride, 2022). Mesto generalnega guvernerja Kanade od julija 2021 zaseda Mary Simon (Governor General of Canada, 2022), predsednik vlade pa je od leta 2019 predstavnik Liberalne stranke Justin Trudeau (SPIRIT Slovenija, javna

agencija 2008 - 2024, 2020). Liberalno stranko ocenjujejo kot zgodovinsko najbolj uspešno stranko. Sposobnosti uveljavljanja individualnih pravic, ekonomske svobode in enakosti so prispevale k temu, da je politično okolje Kanade danes stabilno (Open Lab, 2020).

Politično okolje države igra precejšnjo vlogo pri doseganju gospodarske rasti. Nekateri celo trdijo, da naj bi bila politična stabilnost države predpogoj za gospodarsko rast (Fahim Bashir in Xu, 2014). Slabi gospodarski rezultati neke države naj bi bili v večini primerov povezani s pomankanjem politične stabilnosti in slabim delovanjem institucij (Fahim Bashir in Xu, 2014, str. 65). Za stabilno gospodarsko okolje je pomembno, da mu politične institucije dopuščajo zdravo mero svobode. Za ekonomsko svobodno družbo neke države je značilno, da vlada dovoljuje prost pretok blaga, dela in kapitala ter ne sprejema ukrepov, ki bi to svobodo pretirano omejevali. Za posameznika ekonomska svoboda pomeni temeljno pravico do nadzora nad svojim delom in lastnino. To pomeni, da lahko posameznik v ekonomsko svobodni družbi dela, proizvaja, porablja in vlaga na kakršenkoli način, ki pa ni povezan s hujšimi kršitvami zakonov. Dejstvo je, da je zagotavljanje gospodarske svobode ključno pri doseganju in ohranjanju politično stabilnega in ugodnega okolja ter ima pozitiven prispevek k večji blaginji. Ekonomska svoboda naj bi imela pozitiven učinek tudi na različne družbene in gospodarske cilje, kot so zdrava družba, čistejša okolje, večje bogastvo na prebivalca, boljši človeški razvoj, demokracija in odprava revščine (Heritage Foundation, 2022b).

Kanada spada med ene od bolj gospodarsko svobodnih držav. V svetovnem merilu se uvršča na 16. mesto držav z največjo gospodarsko svobodo (za primerjavo, Slovenija zaseda 32. mesto), kar je pozitiven prispevek k politični stabilnosti (Heritage Foundation 2022a). Ta se odraža tudi v nizki stopnji kriminala, saj velja za eno izmed varnejših držav (Rahman, 2023). Uvršča se na 6. mesto Globalnega indeksa miru in je tako ena od najbolj miroljubnih držav na svetu (Euromonitor, 2022). Kljub strogemu izvajanju protikorupcijskih statutih se najdejo preiskave, ki vzbujaajo zaskrbljenost glede korupcijskih poslov, ki so v glavnem povezani z gradbenim sektorjem ter javnimi naročili. Glede na indeks zaznave korupcije se Kanada uvršča na 13. mesto in tako spada med ene izmed najmanj koruptivnih držav na svetu. Njihov cilj je še dodatno zatreti koruptivna dejanja, za kar je vlada obljubila nova sredstva v boju proti korupciji. Do leta 2025 pa naj bi se organiziral nov specializirani organ, ki bo pristojen za finančni kriminal (Transparency International Canada, 2022).

Kar se tiče izvajanja zunanje politike, je delovanje Kanade osredotočeno na mednarodno ohranjanje miru, kar se odraža v njeni zelo dobri globalni podobi (Rahman, 2023). Sodeluje pri različnih humanitarnih akcijah in je članica številnih mednarodnih organizacij, kot so Združeni narodi (ZN), Organizacija Severnoatlantske pogodbe (angl. North Atlantic Treaty Organization – NATO), Svetovna trgovinska organizacija (angl. World Trade Organization – WTO), Skupina sedmih (angl. The Group of Seven – G7), Skupina dvajsetih (angl. The Group of Twenty – G20) itd. Tesne odnose še vedno ohranja

z Združenim kraljestvom. Zaradi izjemnega pomena ZDA na kanadsko varnost in trgovino, pa so odnosi z ZDA prevladali v zunanji politiki Kanade. To se kaže tudi v kanadskem tržno usmerjenem gospodarskem sistemu, ki je zelo podoben ameriškemu (Imuna, brez datuma).

4.2 Analiza ekonomskega okolja

V tabeli 4 so predstavljeni glavni kazalniki gospodarskega stanja Kanade, iz katere lahko razberemo, da njen BDP iz leta v leto narašča. Uvoz in izvoz blaga načeloma naraščata, v letu 2023 pa je opazen manjši padec, v letih 2024 in 2025 pa se ponovno ocenjuje rast.

Tabela 4: Gospodarski kazalniki Kanade

Gospodarski kazalniki	2021	2022	2023	2024*	2025*
BDP (v mrd EUR)	1.698	2.052	1.972	2.107	2.277
BDP per capita (v EUR)	44.496	53.373	50.854	53.876	57.756
Rast BDP (v %)	5,3	3,8	1,1	1,2	1,9
Uvoz blaga (v mrd EUR)	426	553	513	536	568
Izvoz blaga (v mrd EUR)	429	569	505	522	556

Vir: prirejeno po SPIRIT Slovenija, javna agencija 2008 - 2024 (2023).

Kanada kot druga največja država na svetu velja za uspešno in bogato državo, ki se ponaša z enim izmed najbolj stabilnih svetovnih gospodarstev. Njen BDP vztrajno raste, kar jo uvršča na 10. mesto svetovne lestvice držav glede na BDP (Trading Economics, 2024). Skupaj z rastjo zaposlenosti in potrošniške porabe je Kanada oblikovala zelo močno gospodarsko okolje. Ima eno od najhitrejših stopenj rasti gospodarstva, ki naj bi rastlo hitreje kot gospodarstva številnih drugih industrializiranih držav (SPIRIT Slovenija, javna agencija 2008 - 2024, 2021). Glede na indeks ekonomske svobode naj bi se Kanada v letu 2023 uvrstila na 16. mesto (Heritage Foundation, 2023). Ekonomija prostega trga je bil temeljni pristop k poslovnemu okolju, ki je omogočil dober razvoj zasebnega sektorja in razcvet podjetništva (Euromonitor, 2022). V gospodarstvu prevladuje storitveni sektor, ki predstavlja približno 71 % državnega BDP in zaposluje skoraj 80 % aktivnega prebivalstva. Med največjega delodajalca storitvenega sektorja spada segment trgovine na drobno (Hribar in Turk, 2021). S 27 % sledi industrijski sektor ter z 2 % kmetijski sektor (SPIRIT Slovenija, javna agencija 2008 - 2024, 2021). Gospodarstvo je močno odvisno od izvoza. Kanada letno uvozi in izvozi na milijone dolarjev blaga in se po tem uvršča na 13. mesto svetovne lestvice kot uvozna in izvozna država. To pomeni, da ponuja veliko priložnosti za zagrete podjetnike, da ustvarijo donosen uvozno-izvozni posel (Borderbuddy, 2021). V preteklosti se je Kanada močno opirala na trgovino, s katero je želela razviti svoje gospodarstvo in v ta namen izvažala velike količine surovin. Sčasoma so se od izvoza surovin premaknili k izvozu bolj predelanega blaga, ki je začel prinašati višje prihodke (Icontainers, 2020). Danes je Kanada peta največja svetovna proizvajalka plina in ena izmed največjih proizvajalcev nafte. Po dokazanih rezervah

nafte se uvršča na četrto mesto svetovne lestvice, kar ponazarja, da je velik del uspešnosti njenega gospodarstva odvisen od ravni svetovnih cen surove nafte (SPIRIT Slovenija, javna agencija 2008-2024, 2021). Največji delež uvoza predstavljajo avtomobili in avtomobilski deli, računalniki in telefoni ter rafinirana nafta. Izvoz pa temelji na surovi nafti, avtomobilih in avtomobilskih delih, naftnem plinu in zlatu (Icontainers, 2020). Največje izvozne partnerice Kanade so ZDA, Kitajska, Velika Britanija, Japonska in Mehika. Največje uvozne partnerice pa ZDA, Kitajska, Mehika, Nemčija in Japonska (OEC World, 2020). Najbolj okrepljene trgovinske odnose ima z državami ZDA, državami južne in srednje Amerike ter Evropo (Icontainers, 2020). Enega izmed ključnih sporazumov za cvetoče kanadsko gospodarstvo predstavlja Sporazum med ZDA, Mehiko in Kanado (USMCA), saj v teh državah konča približno tri četrtine kanadskega izvoza. Poleg tega ima Kanada v veljavi 15 preferencialnih trgovinskih sporazumov. Zaradi tržno usmerjenih politik, ki jih omogoča zdrav in pregleden naložbeni okvir, je kanadsko ekonomsko okolje pritegnilo znatne tuje naložbe (Heritage Foundation, 2022a).

Tako kot vse države po svetu je tudi kanadsko gospodarstvo utrpelo posledice krize, ki jo je povzročila pandemija. Omejevanje gospodarskih aktivnosti kot eden od vladnih ukrepov za zaustavitev širjenja COVID-19 je pripeljalo do povečane stopnje brezposelnosti, zapiranja nekaterih gospodarskih dejavnosti, sprememb nakupovalnih navad potrošnikov in drugih negativnih učinkov (Statistics Canada, 2022). Kljub temu si je gospodarstvo Kanade hitro opomoglo, na kar so vplivali pozitivni učinki omilitve zdravstvenih omejitev ter visoke cen surovin, med njimi zlasti energije. Danes je kanadsko gospodarstvo že preseglo rezultate iz časa pred pandemijo. Nekateri analitiki trdijo, da naj bi šlo za najhitrejšo okrevanje od zadnjih recesij. Pojavil pa se je drug gospodarski izziv, s katerim se srečuje celotni svet. Konflikt med Rusijo in Ukrajino je povzročil zvišanje cen surovin, zaradi česar je inflacija na svetovni ravni dosegla najvišje vrednosti v zadnjih desetletjih. Tudi v Kanadi je inflacija povzročila pritiske, zaradi česar bi se utegnila gospodarska rast v prihodnje nekoliko zaustaviti, vendar kljub temu ostala stabilna (Government of Canada, 2023a).

4.3 Analiza sociokulturnega okolja

V maju 2024 je Kanada štela 39 milijonov prebivalcev. Ta številka enakomerno raste in bi do leta 2070 utegnila preseči 50 milijonov. Kljub temu da je rodnost v Kanadi majhna, prebivalstvo vztrajno raste, kar je posledica migracij. Kanadska neto migracijska stopnja naj bi bila osma najvišja na svetu (World Population Review, 2024a). Popis prebivalstva kaže, da več kot polovica Kanadčanov živi le v dveh provincah, v Ontariu in Quebecu. Za najbolj poseljeno mesto velja Toronto, sledita mu Montreal in Quebec (World Population Review, 2022). Kanada je država z večjezično in večkulturno družbo ter dom ljudem z različnimi etničnimi, verskimi in narodnimi porekli. Večino prebivalstva predstavljajo priseljenci iz drugih držav in njihovi potomci. Le 32 % prebivalcev je takih, ki sebi pripisujejo kanadsko etično poreklo. Ostale večje skupine so Angleži, Škoti,

Francozi, Irci, Nemci in Kitajci. Uradna jezika sta angleščina in francoščina. Edini drugi jezik, ki je v Kanadi materni jezik za več kot milijon ljudi, je kitajščina. Kanada je tudi versko precej pisana država, je pa v zadnjih letih opazno, da vera nekoliko upada, saj se vse več ljudi opredeljuje kot versko nepovezane. Največji delež predstavljajo kristjani (približno 67 %), sledijo neverniki oz. prebivalci, ki se ne opredeljujejo pod nobeno vero (približno 24 %), ter muslimani (približno 3,2 %). Najdejo pa se tudi druge manjšinske verske skupine, kot so judje, budisti, hindujci in drugi (World Population Review, 2024a).

Kulturno okolje Kanade lahko analiziramo s pomočjo Hofstedovega modela dimenzij kultur, ki nam omogoča razumevanje kultur določene države. Hofstedov model uporabljajo podjetja in druge organizacije z namenom boljšega razumevanja, sodelovanja in komunikacije med ljudmi znotraj določene države. Če kulturno okolje Kanade analiziramo skozi Hofstedove dimenzije kulture, ugotovimo naslednje (Hofstede Insights, 2022; MindTools, brez datuma; Al-Alawi in Jamil Alkhodari, 2016):

- Oddaljenost od moči (angl. power distance): oddaljenost od moči prikazuje stopnjo neenakosti, ki obstaja in je hkrati sprejeta s strani ljudi z močjo in ljudmi brez moči. Velika razdalja moči sporoča, da družba sprejema neenako, hierarhično porazdelitev moči, tisti z močjo so v očeh tistih brez moči spoštovani in v družbenem sistemu razumejo »svoje mesto«. Za kanadsko kulturo velja, da sta poudarjena soodvisnost med ljudmi in egalitarizem (egalitarizem poudarja enakost vseh ljudi). Vrednotenje ljudi je poudarjeno na enaki ravni in v družbi ni čutiti razrednih razlik.
- Individualizem proti kolektivismu: nanaša se na moč vezi, ki jih imajo ljudje med seboj. Za šibke vezi med ljudmi velja individualizem, kjer ljudje skrbijo zgolj zase in za svoje bližnje, za močne vezi pa velja kolektivism, kjer imajo ljudje občutek pripadnosti neki skupini in običajno prevzemajo odgovornost za dobrobit drugih. Kanado lahko označimo kot precej individualistično kulturo, kjer se odraža nizka stopnja soodvisnosti med državljani. Vsak skrbi zase in za svoje bližnje, podobno obnašanje velja tudi za poslovni svet, za katerega velja, da bodo zaposleni samozavestni in bodo v svoji karieri rastle zgolj zaradi svojega individualnega truda.
- Moškost proti ženskosti: če v družbi prevladuje moškost, so za tako družbo značilni konkurenčnost, doseganje dobrih rezultatov, tekmovalnost in boj za doseganje uspehov. Nasprotje temu je družba, kjer prevladuje ženskost, za katero so značilni sodelovanje, skromnost in skrb za šibkejša. Kanadčani izkazujejo svojo konkurenčno moško družbo, ki si prizadeva doseči visoke standarde uspešnosti. Za posameznike je ključnega pomena osebna odličnost v nasprotju z družbeno skupinsko odličnostjo. Opazna pa je tudi ženskost, ki se izkazuje predvsem v ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, ko si posamezniki v zasebnem času vzamejo čas za uživanje v družinskih dejavnostih.
- Izogibanje negotovosti: ta dimenzija prikazuje, kako se ljudje spopadajo z negotovostjo. Družbe z visoko stopnjo izogibanja negotovosti skušajo svoje življenje narediti čim bolj predvidljivo in nadzorovano. Na drugi strani pa so družbe z nizko

- stopnjo izogibanja negotovosti bolj sproščene, odprte in vključujoče. Za kanadsko družbo velja, da sprejema negotovost. To se kaže v sprejemanju novih idej, izdelkov, družba je pripravljena poskusiti nekaj novega in drugačnega, kar se opazi tudi v nakupovalnih navadah potrošnikov. Kanadčani veljajo za strpne do drugačnih idej in mnenj ter dopuščajo svobodo izražanja.
- Dolgoročna orientacija proti kratkoročni usmerjenosti (poznana je tudi kot pragmatična proti normativni): pri tej dimenziji se povezuje preteklost s trenutnimi in prihodnjimi dejanji. Družbe z dolgoročno orientacijo (pragmatične) naj bi imele bolj visoko kulturo in so običajno bolj skromne in varčne ter se skozi izobraževanje pripravljajo na prihodnost. Normativne oz. kratkoročno usmerjene družbe so običajno bolj verske in nacionalistične, ki dajejo prednost dolgoletnim tradicijam in normam ter niso ravno pristaši velikih sprememb. Kanada naj bi veljala za bolj normativno oz. kratkoročno usmerjeno družbo, kar pomeni, da kot skupnost deluje na osnovi določenih norm, ki že obstajajo v družbi.
 - Popuščanje proti zadrževanju (angl. indulgence vs. restraint): gre za dimenzijo, ki se navezuje na stopnjo svobode, ki jo družbene norme dajejo svojim državljanom pri izpolnjevanju njihovih osebnih želja. Pri družbi, za katero je značilno popuščanje, velja, da imajo posamezniki relativno svobodo pri zadovoljevanju svojih osnovnih človeških želja, povezanih z uživanjem življenja in zabavo. Na drugi strani pa družbe, za katere je značilno zadrževanje, nadzorujejo zadovoljevanje potreb ter jih regulirajo s strogimi družbenimi normami. Za kanadsko družbo velja, da je prizanesljiva in posameznikom dovoljuje svobodo pri zadovoljevanju njihovih potreb. Kot družba so Kanadčani pozitivno naravnani do vseh vidikov svojega življenja, ohranjajo optimističen odnos do življenja in velik pomen pripisujejo svobodnemu preživljanju prostega časa. Pripravljani so porabiti višji znesek denarja za to, da dosežejo želeno raven zadovoljstva.

S pomočjo Hofstedovega modela lahko zaključimo, da ima Kanada individualistično kulturo, kjer je posameznikom na prvem mestu njihova ožja družina. Zaznamuje jih pretežno moška kultura, v kateri se kot družba osredotočajo na dosežke, ki temeljijo na tekmovalnosti, nagradah in uspehu. Pri tem znajo poiskati neko ravnovesje, kar se vidi v tem, da cenijo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Ne bojijo se preizkušati novih stvari ter so do novih pristopov bolj strpni, prav tako se strpnost kaže do drugih ljudi z drugačnimi mnenji. Kot družba so nekoliko bolj osredotočeni na kratkoročnost kot dolgoročnost, kar pomeni, da cenijo kratkoročne rezultate in zanje lahko v manjši meri pričakujemo, da se bodo žrtvovali za prihodnost. Z vidika distance moči kanadska družba ni osredotočena na status ali razred, kar se kaže v bolj egalitarnih kanadskih organizacijah. Gre za kulturo, za katero je značilno popuščanje, saj se Kanadčani nagibajo k svobodnemu zadovoljevanju svojih želja. V odnosu do življenja veljajo za pozitivne, ki cenijo svoj prosti čas (Kreissl, 2017).

4.4 Analiza tehnološkega okolja

Tehnološka infrastruktura lahko ima precejšnji vpliv na vstop tujih podjetij in s tem zmanjšuje ali dviguje vstopne ovire. Vprašanja, ki se pri ustrezni tehnološki infrastrukturi neke države porajajo, se nanašajo predvsem na pravice intelektualne lastnine, internet in komunikacijsko infrastrukturo, vlaganja vlade v raziskave in razvoj ter tehnološke spodbude s strani države (Baruch College, 2024).

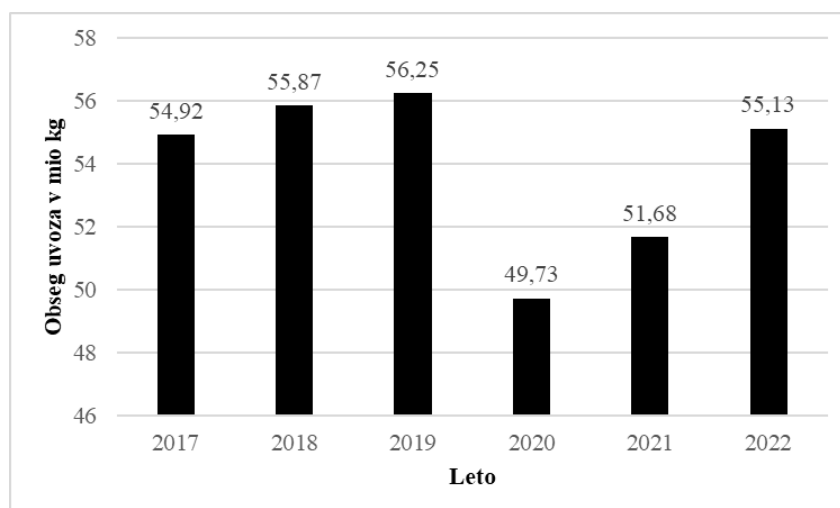
Kanada spada med države s tehnološko razvitim okoljem in v svetu postaja vse bolj priznana. Ponaša se z enim izmed največjih svetovnih tehnoloških središč, ki rastejo in privabljajo talente z vsega sveta. Njena zavezanost k razvoju in privabljanju talentov, močna podpora inovacijam ter nizki poslovni stroški tehnološkim podjetjem so le ene izmed prednosti, ki omogočajo razvoj in rast tehnološke razvitosti Kanade (Invest in Canada, brez datuma). Kanadska vlada z različnimi programi aktivno spodbuja tehnološki napredek in raziskave. Država je najbolj znana po biotehniških raziskavah in raziskovanju vesolja. V raziskave in razvoj naj bi bilo namenjenega približno 2 % BDP. Tehnološko okolje skupaj s stabilnostjo, podporno vlado in nenehnimi raziskavami državo umešča med ene od najbolj tehnološko naprednih držav (Barnett, 2021). Na svetovni lestvici tehnološke razvitosti držav se uvršča na 12. mesto (World Population Review, 2024b). Tako kot podjetjem je tudi državljanom omogočen dostop do uporabe naprednih tehnologij. Do leta 2026 naj bi 98 % Kanadčanov uporabljalo internetne storitve, k čemur je v precejšnji meri prispevala pandemija COVID-19, ki je izpostavila pomen interneta za vsakodnevne dejavnosti potrošnika, med katere spada tudi potrošnja. Ravno potrošnja ter uporaba internetnih storitev za namen dela od doma sta omogočili več dejavnosti na spletu, kar bo opolnomočilo nadaljnjo širitev e-trgovine v državi (Euromonitor, 2022). Kot že rečeno, ima Kanada zelo močan domač tehnološki sektor, kar je zelo dobra lastnost poslovnega okolja države, saj s tem na svoj trg privablja tuja podjetja. Digitalna transformacija je bila v Kanadi prisotna že pred pandemijo, ta pa jo je v zadnjih dveh letih še dodatno okrepila. Velik pomen se pripisuje razvoju umetne inteligence, v katero je država vložila velik del sredstev, ta pa naj bi se v prihodnje še povečal (International Trade Administration, 2022a).

5 ANALIZA KANADSKEGA PANOŽNEGA OKOLJA KOZMETIČNIH IZDELKOV

5.1 Analiza panoge

Kanada se je v letu 2021 uvrstila na 9. mesto letvice svetovnih držav glede na uvoz kozmetičnih izdelkov. Iz slike 3 je razvidno, da je uvoz kozmetičnih izdelkov v Kanadi v letu 2020 upadel za slabih 7 mio kg (kar je posledica ukrepov pandemije COVID-19) ter z letom 2021 začel postopoma rasti in se z letom 2022 že približal ravni iz predkoronskega obdobja. Pričakovano je, da se bo uvoz kozmetičnih izdelkov v prihodnje povečeval, saj napovedi pravijo, da naj bi se v prihodnje povpraševanje potrošnikov po tovrstnih izdelkih še okrepilo (Statista, 2022i, str. 42).

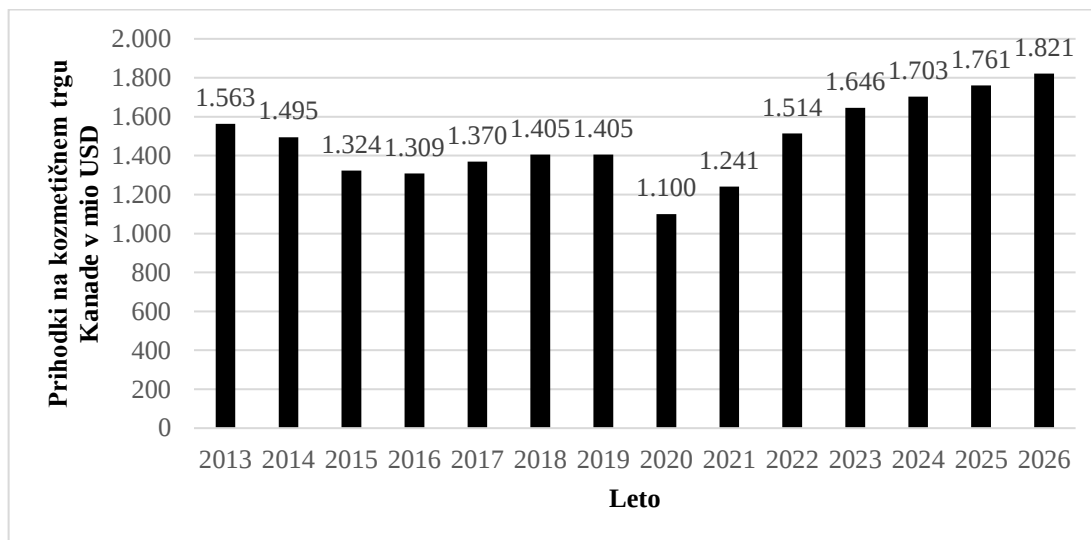
Slika 3: Obseg uvoza kozmetičnih izdelkov v Kanadi v obdobju med letoma 2017 in 2022 (v mio kg)



Vir: prirejeno po Statista (2022i, str. 42).

Leta 2021 je trg Severne Amerike predstavljal 26 % svetovnega kozmetičnega trga glede na dobičke, ki so bili ustvarjeni v tej industriji. Kot kaže slika 4, je kanadski kozmetični trg v letu 2020 ustvaril dobro milijardo dolarjev dobička, kar je za 17 % manj v primerjavi s predhodnim letom (Statista, 2022c).

Slika 4: Prihodki na kozmetičnem trgu Kanade v obdobju med letoma 2013 in 2026 (v mio USD)



Vir: prirejeno po Statista (2022c).

Razlog za to so bile razne vladne omejitve, s katerimi so skušali zajeziiti širjenje virusa COVID-19. Posledično so upad v prodaji čutili v vseh lepotnih segmentih, Prodaja ličil je upadla za 33 %, prodaja izdelkov za nego kože za 9 % ter prodaja dišav za 7 % (Premium Beauty News, 2021). Kljub težkemu letu se je kanadski trg kozmetičnih izdelkov ter izdelkov za nego kože začel postopoma oživljati in začel kazati znake rasti, kar se je ob koncu leta 2021 poznalo v prihodkih, ki so bili za 140 mio dolarjev višji od predhodnega leta in tako znašali 1,24 mrd dolarjev (Statista, 2022c).

Kanadski trg kozmetičnih izdelkov ter izdelkov za nego kože zadnjih nekaj let vztrajno raste. Do leta 2026 naj bi njegova vrednost narasla na 1,8 mrd ameriških dolarjev. Prodaja izdelkov za nego kože se je v letu 2020 nekoliko zmanjšala zaradi zaprtja bistvenih prodajnih kanalov. Tako kot v večini držav po svetu je tudi v Kanadi po zaprtju trgovin velik del potrošnikov spremenil svoje nakupovalne navade in začel svoje najljubše izdelke nakupovati prek spleta. Spletne trgovine so predstavljale edini prodajni kanal za specializirane prodajalce lepotnih in premium blagovnih znamk, ki se niso prodajale v hipermarketih in drugih trgovinah z živili (Statista, 2022e). Statistike prikazujejo, da se je prodaja kozmetičnih izdelkov ter izdelkov za nego kože v maloprodajnih trgovinah znižala (Statista, 2022d). Na drugi strani je opaziti bistveno povečanje prodaje izdelkov prek spleta. Spletna prodaja se je v Kanadi v letu 2020 povečala za 56 % (Premium Beauty News, 2021). Pričakovati je, da se bo v prihodnosti ta rast še povečevala. Večina blagovnih znamk in trgovcev je uvedla orodja za izboljšanje digitalne spletne nakupovalne izkušnje za potrošnike. Od rednega obveščanja o popustih, akcij, zbiranja točk zvestobe do brezplačnih vzorcev in brezplačne dostave. Nekateri potrošnikom omogočajo tudi klepet s strokovnjaki za lažjo in kakovostnejšo izbiro izdelkov (Statista, 2022e).

Okrevanje kozmetičnega trga po pandemiji COVID-19 je bilo opazno že takoj v letu 2021. To potrjujejo tudi statistike, ki kažejo, da se je prodaja kozmetičnih izdelkov v Kanadi v letu 2022 povečala za približno 12 % v primerjavi s predhodnim letom in bo po napovedih v prihodnje vztrajno rasla (Euromonitor, 2023).

Ponudnikom kozmetičnih izdelkov je v Kanadi na voljo nacionalno združenje Cosmetics Alliance Canada, ki je nastalo z namenom zastopanja interesov lastnikov blagovnih znamk, distributerjev, proizvajalcev ter ostalih podjetij, ki zagotavljajo izdelke in storitve za industrijo osebne nege v Kanadi (Cosmetics Alliance Canada, 2022a). Deluje že od leta 1928 in predstavlja glas skoraj 150 podjetij, ki proizvajajo, distribuirajo in dobavljajo kozmetične izdelke, ki se tržijo v kanadskem prostoru (Canadian Cosmetic Cluster, brez datuma). Svoje člane zastopa pred vlado in mediji. V praksi to pomeni, da organizacija zagotavlja strokovno znanje, globalno zastopnost kozmetične industrije, priložnosti za mreženje in izmenjavo idej ter aktivno sodelovanje z vlado pri sprejemanju zakonodaje. Člani združenja lahko postanejo kozmetične znamke, laboratoriji, svetovalna podjetja v kozmetični panogi ter podjetja, ki se v tej industriji ukvarjajo s proizvodnjo, dobavljanjem surovin in pakiranjem (Cosmetics Alliance Canada, 2022a). Podobna združenja, ki zastopajo kozmetično industrijo, obstajajo tudi drugod po svetu, s katerimi Cosmetics Alliance Canada tesno sodeluje, da bi pomagala pri usklajevanju kanadskih regulativnih postopkov na mednarodni ravni ter s tem pomagala zagotoviti varnost izdelkov, uvoženih v Kanado.

Najtesneje sodeluje z naslednjimi združenji (Cosmetics Alliance Canada, 2022b):

- Svet za izdelke za osebno nego – združenje ZDA,
- Združenje kozmetičnih, toaletnih in parfumerijskih izdelkov (angl. The Cosmetics, Toiletry and Perfumery Association – CTPA),
- Cosmetics Europe – evropsko združenje,
- Accord Australia – avstralsko združenje,
- Združenje japonske kemijske industrije (angl. Japan Chemical Industry Association – JCIA).

Združenje Cosmetic Alliance Canada je odprto tudi za zagonska podjetja ter podjetja, ki ne dosegajo visokih dobičkov na trgu. Za nekatera podjetja je lahko odskočna deska v kozmetični industriji, saj s svojim strokovnim znanjem in nudenjem mreženja z ostalimi podjetji prispeva k ustrezni usmeritvi na trgu (Cosmetics Alliance Canada, 2022).

5.2 Regulacija kozmetične industrije v Kanadi

Kozmetika, ki se prodaja na kanadskem trgu, mora biti varna za uporabo in ne sme škodovati zdravju potrošnikov ter mora skladno s tem izpolnjevati zahteve zakona o živilih in zdravilih ter kozmetične predpise (Government of Canada, 2023b). Kozmetiko, ki se prodaja v Kanadi, ureja zvezna ustanova Health Care, ki spremlja proizvodnjo in

distribucijo ter je hkrati odgovorna za pomoč prebivalstvu pri ohranjanju in izboljšanju njihovega zdravja. Ustanovo morata proizvajalec in uvoznik seznaniti o prodaji novega izdelka. Pri tem pa kozmetičnega izdelka za prodajo v Kanadi ni treba registrirati (Government of Canada, brez datuma). Kozmetične izdelke, ki se prodajajo v Kanadi, v glavnem urejajo trije pomembni zakoni, in sicer Zakon o hrani in zdravilih, Uredba o kozmetiki ter Zakon o potrošniški embalaži in označevanju.

Definicijo kozmetičnih izdelkov v Kanadi določa Zakon o hrani in zdravilih. Po zakonu so kot kozmetični izdelki opredeljeni izdelki, ki vsebujejo snovi ali mešanico snovi, ki se proizvaja ali prodaja za uporabo pri čiščenju, izboljšanju ali spreminjanju polti, kože, las ali zob in vključuje dezodorante in parfume (CE.way, brez datuma). V to kategorijo spadajo izdelki, ki se prodajajo na spletu, v maloprodajalnah, izdelki, ki jih potrošniki lahko uporabljajo v obliki tretmajev, ter ročno izdelani kozmetični izdelki, ki jih je mogoče kupiti v domačih prodajalnah.

Kozmetika, ki se prodaja na kanadskem trgu, mora ustrezati določenim standardom. Ena izmed najpomembnejših zahtev poleg te, da so za potrošnika varni, je ta, da morajo biti izdelani, konzervirani, pakirani in skladiščeni v sanitarnih pogojih (Bellomo, 2024). Zakonodaja ne predpisuje, kako se varnost kozmetičnega izdelka dokazuje, temveč je za zagotavljanje varnosti odgovoren proizvajalec sam. Health Canada vzdržuje t. i. tekoči seznam kozmetičnih sestavin, ki (CE.way, brez datuma):

- jih kozmetični izdelki ne bi smeli vsebovati,
- jih kozmetični izdelki vsebujejo do določene najvišje koncentracije,
- jih kozmetični izdelki lahko vsebujejo pod določenimi pogoji ter skupaj z opozorili o uporabi, ki morajo biti prikazana na embalaži.

Seznam vsebuje kar 573 sestavin, ki so trenutno prepovedane ali omejene. Kot primerjava, v EU je prepovedanih ali omejenih več kot 1.700 sestavin. Poleg tega, da morajo proizvajalci nov izdelek prijaviti organizaciji Health Canada, morajo biti sestavine v kanadskih kozmetičnih izdelkih vključene tudi na seznam domačih substanc (angl. Domestic Substances List – DSL). Vse nove sestavine morajo proizvajalci prijaviti na ta seznam z obrazcem za prijavitev nove snovi.

Zakon o živilih in zdravilih, Uredba o kozmetiki, Zakon o potrošniški embalaži in označevanju ter Zakon o nevarnih proizvodih vsebujejo zahteve o ustrezni oznaki kozmetičnih izdelkov. Ti morajo biti jasno označeni in morajo vsebovati jasno navedene vse sestavine, vključene v izdelek (Bellomo, 2024). Posebna pozornost je namenjena jeziku na etiketah, ki mora v večini primerov biti zapisana tako v angleškem kot tudi francoskem jeziku.

Kot že rečeno, morajo proizvajalci, ki bi se odločili za prodajo kozmetičnih izdelkov na kanadskem trgu, o tem obvestiti organizacijo Health Care z oddajo obrazca za obvestilo o kozmetičnih izdelkih (angl. Cosmetic Notification Form, v nadaljevanju CNF). To je

treba storiti v roku desetih dni od dneva, ko je izdelek dan na trg. V primeru, da se organizacije ne obvesti, ima ta pravico izdelek umakniti iz prodaje oz. lahko zavrne njegov vstop v Kanado (CE.way, brez datuma). CNF-obrazec lahko pripravi in predloži proizvajalec, kanadski uvoznik ali prijavitelj, ki deluje v imenu proizvajalca ali kanadskega uvoznika. To stori prek spletnega portala, kjer izpolni in odda obrazec za obveščanje o kozmetičnih izdelkih (Bellomo, 2024). CNF-obrazec vsebuje identiteto izdelka, na katerem mora proizvajalec navesti funkcijo izdelka, seznam sestavin in njihove koncentracije, kategorijo izdelka, ime in naslov proizvajalca, ime distributerja itd. (CE.way, brez datuma). CNF je treba v primeru sprememb ponovno predložiti. Kanadski regulativni organ Health Canada ima pravico do rednega pregledovanja kozmetičnih izdelkov, ki se prodajajo na kanadskem trgu. Poleg tega pa so uvoženi izdelki v Kanado predmet inšpekcijskega pregleda, ko Health Canada prejme obvestilo o prodaji novega izdelka v Kanadi. Proizvajalci morajo dovoliti, da se njihov izdelek, sestavine in postopki v zvezi z njegovo proizvodnjo pregledajo z namenom ugotavljanja skladnosti s predpisi (Bellomo, 2024).

Države imajo različne postopke za registracijo kozmetičnih izdelkov, zato je za nove ponudnike pomembno, da se teh razlik zavedajo in dobro poznajo ureditev ustrezne države, kamor nameravajo vstopiti. Za uspešno registracijo in doseganje skladnosti izdelkov je tako ključno poznavanje potrebnih zakonskih zahtev trga (Cosmetics Business, 2019).

5.3 Porterjev model petih silnic

Model petih silnic je leta 1979 prvič predstavil Michael Porter. Njegov namen je oceniti privlačnost določene panoge. V praksi lahko podjetja s pomočjo modela petih silnic ugotovijo stopnjo konkurence v določeni panogi. Model petih silnic zajema analiziranje konkurence med obstoječimi podjetji, nevarnost vstopa novih podjetij, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev in grožnjo substitutov. Namen vključitve modela petih silnic v poslovni načrt nekega podjetja je, da podjetju pomaga pripraviti ustrezno strategijo, s pomočjo katere lahko prehitijo konkurente in si s tem zagotovijo večji tržni delež (Gratton, 2024).

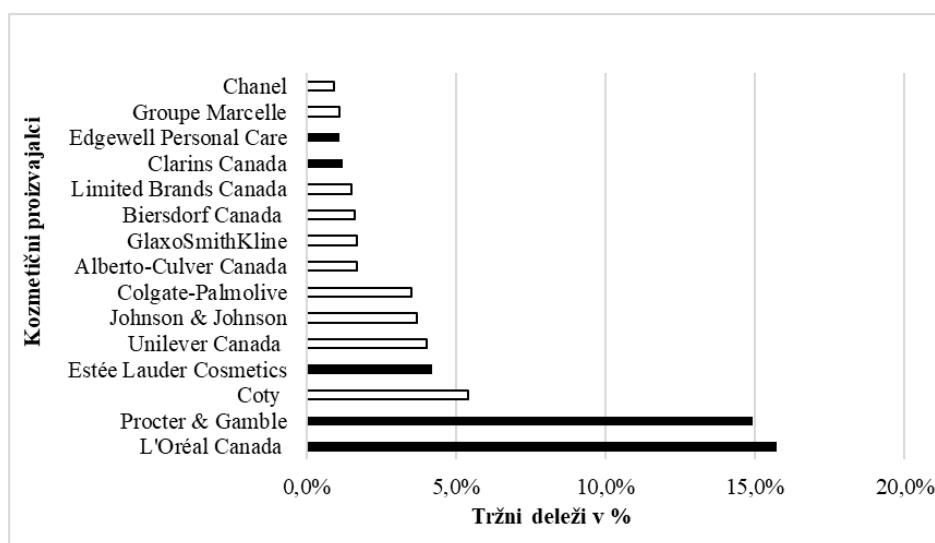
5.3.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji

Podobno kot na svetovnem trgu kozmetičnih izdelkov ter izdelkov za nego kože je tudi kanadski trg priča visoki konkurenci s prevlado velikih multinacionalk (Mordor Intelligence, 2021). V Kanadi naj bi po ocenah bilo registriranih okoli 58 tisoč podjetij, ki se ukvarjajo s kozmetično dejavnostjo. Največji tržni delež izmed vseh provinc ima Toronto (40 %), v katerem je registriranih okoli 23 tisoč kozmetičnih podjetij, sledita mu Quebec (24 %) s 14 tisoč podjetji ter Victoria z 8 tisoč kozmetičnih podjetij. Ta tri mesta imajo skupaj približno 79 % tržni delež v celotni kanadski kozmetični industriji (Bold

Data, brez datuma). Na trg vstopajo različna podjetja, da bi izkoristila še neizkoriščen potencial trga kozmetičnih izdelkov (Mordor Intelligence, 2021). Vse večja konkurenca poceni uvoženih kozmetičnih izdelkov je v zadnjih letih omejevala kanadsko dejavnost kozmetične industrije. Naraščajoča raven razpoložljivega dohodka v zadnjih letih pa je povzročila povečanje povpraševanja po domačih kozmetičnih izdelkih (Italian Chamber of Commerce in Canada, 2020, str. 10).

Med glavne akterje na kanadskem trgu po tržnem deležu spadajo podjetja, ki so prikazana na sliki 5. To so L'Oréal, Procter & Gamble, Coty Inc., The Estée Lauder Companies, Unilever itd. Slika 6 hkrati z črnimi in belimi obarvanimi vodoravnimi vrsticami prikazuje, ali se podjetjem na trgu tržni delež veča ali zmanjšuje, pri čemer črne obarvana vrstica pomeni zmanjševanje tržnega deleža, bela pa povečevanje tržnega deleža posameznega podjetja na kanadskem trgu kozmetičnih izdelkov ter izdelkov za osebno nego. Iz slike je opazno, da se večini ponudnikov kozmetičnih izdelkov na kanadskem trgu tržni delež povečuje, nekoliko zmanjšal pa se je največjim akterjem L'Oréal, Procter & Gamble in The Estée Lauder Companies, kar pa še ne pomeni, da je s tem ogrožen njihov tržni položaj (Mordor Intelligence, 2021).

Slika 5: Tržni deleži podjetij na področju lepote in osebne nege na kanadskem trgu



Vir: prirejeno po Mordor Intelligence (2021).

Razlog za vodilni položaj podjetij so njihove močne blagovne znamke, ki jih potrošniki že dobro poznajo, ter obsežni distribucijski kanali, ki so jih ta podjetja uspela do sedaj razviti. Na primer blagovni znamki L'Oréal Paris in Maybeline New York iz L'Oréala ponujata inovativne izdelke, ki se distribuirajo po množičnih maloprodajnih kanalih in so tako dostopni potrošnikom po vsej državi. Značilnosti vodilnih podjetij so med drugim tudi, da ponujajo širok nabor izdelkov tako za ženski kot tudi za moški del populacije na področju nege kože, barvne kozmetike in nege las. Na drugi strani pa je primer podjetja Procter & Gamble, ki je okrepilo svoj položaj v izdelkih, namenjenih negi kože, ki jih je

podprl z novimi tehnološkimi inovacijami, zlasti v smislu boja proti staranju, ki je trenutno eden izmed najbolj iskanih izdelkov na trgu (Statista, 2022b).

Poleg različnih multinacionalk ter drugih mednarodnih podjetij je na kanadskem trgu kozmetike prisoten tudi precejšen delež lokalnih kanadskih podjetij, med katerimi so najbolj znana Céla, Evio Beauty, Deciem, Saje, MAC, ki pa ga je sicer prevzelo ameriško podjetje The Estée Lauder Companies, ter drugi (Lalor, 2020).

Rast kanadske kozmetične industrije je v precejšnji meri vzpodbudil razvoj luksuzne in prestižne linije kozmetičnih izdelkov, ki so zasnovani na način, da lahko konkurirajo izdelkom, ki jih proizvajajo glavni svetovni konkurenti. Tovrstne linije omogočajo kanadskim izdelkom, da ostanejo konkurenčni na domačem trgu, pa tudi na drugih tujih trgih (Italian Chamber of Commerce in Canada, 2020, str. 10). Če pogledamo, kaj je skupnega uspešnim kanadskim podjetjem v kozmetični industriji, vidimo, da vsa uporabljajo naravne sestavine s čim manj kemijskih dodatkov. Viden je trend vračanja k osnovnim naravnim, veganskim in organskim sestavinam, ki niso testirane na živalih. Koliko bo znamka na kanadskem trgu uspela, je odvisno tudi od tega, v kolikšni meri bo uspela dokazati učinkovitost svojih sestavin z vidika svoje blagovne znamke, ki temelji na inovativnih raziskavah, podkrepljenih z znanstvenimi in medicinskimi argumenti. Stopnja tekmovalnosti med obstoječimi podjetji na kanadskem trgu kozmetičnih izdelkov je visoka (Italian Chamber of Commerce in Canada, 2020, str. 42–43).

5.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Da podjetja uživajo dolgoročno uspešnost poslovanja, morajo na trgu doseči zvestobo potrošnikov. S tem si zagotovijo, da kljub vstopu novih podjetij v panogo njihov tržni delež ne bo prizadet, saj kupci zaupajo njihovim izdelkom ter jim ostajajo zvesti. Podjetja morajo konstantno skrbeti za ohranjanje zvestobe kupcev. To dosegajo z razvojem novih izdelkov, ki morajo ustrezati edinstvenim potrebam trga (UK Essay Experts, 2021).

Za kozmetično industrijo velja majhna nevarnost vstopa novih konkurentov. To je posledica več različnih dejavnikov. Med pomembnejšimi velja izpostaviti visoke stroške vstopa. Za razvoj edinstvenih kozmetičnih izdelkov, ki sledijo novim trendom in zadovoljujejo potrošnikove potrebe, je potrebnih veliko sredstev, vloženih v raziskave in razvoj ter dejanski proces izdelave. Veliko podjetij si tega ne more privoščiti, prav tako nimajo vsa podjetja v kozmetični industriji enakega dostopa do strokovnega znanja, s katerim bi uspela doseči visoke rezultate. Drugi dejavnik, ki ga še velja omeniti, je visoka konkurenca v tej panogi. Poleg velikih konkurentov, ki si delijo največje tržne deleže, obstaja tudi veliko drugih manjših konkurentov, tudi lokalnih, ki z manjšimi tržnimi deleži zmanjšujejo dobičkonosnost podjetij (UK Essay Experts, 2021). Za kanadsko panogo kozmetike velja, da je zelo zrela in precej konkurenčna (Italian Chamber of Commerce in Canada, 2020).

5.3.3 Pogajalska moč kupcev

Kupci imajo veliko pogajalsko moč v kozmetični panogi, kar je posledica velike konkurence in dostopnosti kozmetičnih izdelkov različnih proizvajalcev. Na kozmetičnem trgu najdemo veliko substitutov, kar daje potrošnikom moč, da proizvajalce prisilijo v znižanje cen svojih izdelkov. V nasprotnem primeru se kupci zatečejo h konkurentom (UK Essay Experts, 2021). Veliko podjetij ta problem rešuje z diferenciacijo izdelkov. Da svojih cen ne bi pretirano znižali, se raje odločijo za diferenciacijo svojih izdelkov. Potrošnikom ponudijo t. i. »premium« izdelke, ki veljajo za kakovostnejše in bolj dodelane ter hkrati znižajo pogajalsko moč kupcev. Pri tem ostane cena izdelkov nespremenjena oz. dražja.

Pogajalska moč kupcev je eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na konkurenčnost podjetij v kozmetični industriji. Podjetja, ki se z veliko konkurenco ter visoko cenovno občutljivostjo potrošnikov ne znajo spopasti, lahko zaidejo v velike težave. Zato je pomembno, da se kozmetični proizvajalci s to situacijo spopadejo na način diferenciacije svojih izdelkov, s katero zagotavljajo zvestost potrošnikov svojim izdelkom (Discounted Cash Flow, brez datuma a).

5.3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Za dobavitelje, ki lahko vplivajo na spremembo cen z uporabo raznih tehnik, kot je na primer omejevanje ponudbe, velja, da imajo visoko pogajalsko moč. Čeprav je več takih strategij nezakonitih, jih dobavitelji občasno uporabljajo, ko želijo vplivati na spremembo cen svojih izdelkov. Za kozmetično industrijo velja, da imajo dobavitelji nizko pogajalsko moč. Za kanadskih trg velja podobno kot pri drugih trgih, da je število dobaviteljev kozmetičnih izdelkov veliko in prav tako je veliko raznolikih kozmetičnih produktov na trgu. To ne ogroža le majhnih proizvajalcev, temveč tudi velike multinacionalne korporacije. Zaradi velike ponudbe na kozmetičnem trgu imajo potrošniki veliko več vpliva na tržne cene kot dobavitelji (UK Essay Experts, 2021).

Ena izmed stvari, na katere dobavitelji lahko vplivajo, je, kako kakovostne izdelke bodo ponudili. V primeru potrebe po znižanju cene izdelkom zaradi visoke pogajalske moči potrošnikov lahko kakovost svojih izdelkov znižajo. Uporabijo drugačno strukturo izdelka, ki ne vsebuje ravno škodljivih sestavin, temveč drugačne sestavine, ki so cenovno in geografsko bolj dostopne. Lahko pa se odločijo tudi za drugačno potezo in potrošnikom ponudijo bolj kakovostne izdelke, izdelane prek kompleksnejšega procesa ter s sestavinami, ki veljajo za bolj redke in težje dostopne. Na trgu jih zato lahko ponudijo po višji ceni. Za podjetja v kozmetični industriji je priporočljivo, da imajo več dobaviteljev in z njimi sodelujejo na dolgi rok, saj tako omilijo njihovo pogajalsko moč (Discounted Cash Flow, brez datuma a).

5.3.5 Grožnja substitutov

Grožnja substitutov oz. nadomestkov nastane, ko se na trgu pojavijo podobni izdelki, ki so jih razvili konkurenti, in na enak način zadovoljujejo potrebe potrošnikov. Proizvajalci in dobavitelji začnejo izgubljati svojo pogajalsko moč, ko potrošniki na trgu dobijo dostop do substitutov. V primeru, da potrošniki niso zadovoljni s ceno, posežejo po substitutih, zato je ključno, da dobavitelji sledijo potrebam svojih tržnih skupin in temu tudi prilagajajo svoje izdelke (UK Essay Experts, 2021).

V kozmetični industriji je veliko konkurentov, zaradi česar obstaja tudi velika nevarnost pojava substitutov na trgu. Ko proizvajalci zvišajo cene svojih izdelkov oz. znižajo njihovo kakovost, se lahko potrošniki obrnejo na nakup substitutov pri konkurentih (UK Essay Experts, 2021). Podjetja se zavedajo grožnje substitutov, zato poskušajo doseči čim večjo zvestobo kupcev. Obenem na trg lansirajo več različnih izdelkov ali blagovnih znamk, s katerimi želijo prehiteti substitute, hkrati pa lahko posamezne izdelke nadgrajujejo in s posameznimi dosegajo večje uspehe pri prodaji ter ohranjajo konkurenčnost (Discounted Cash Flow, brez datuma a).

5.4 Analiza največjih konkurentov na kanadskem kozmetičnem trgu

V poglavju 5.3.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji je bilo omenjeno, da med tri največje igralce v kozmetični industriji na kanadskem trgu spadajo L'Oréal, Procter & Gamble in Coty Inc., ki jih v nadaljevanju analiziram s pomočjo SWOT-analize.

5.4.1 L'Oréal

L'Oréal je francosko podjetje, ki velja za največje v svetovni kozmetični industriji in ponuja izdelke za nego celotnega telesa. Njegova prednost je njegova uveljavljenost na svetovnih trgih. Najdemo ga v kar 150 državah, kjer poleg nizkocenovnih izdelkov ponuja tudi izdelke višje kakovosti ter je tako dostopen tudi za potrošnike, ki so za kozmetične izdelke pripravljeni odšteti več (L'Oréal Group, 2022). Prednost L'Oréala je njegova široka prisotnost po različnih veleblagovnicah, manjših trgovinah, lekarnah ter spletnih straneh. Podjetje stremi k univerzalizaciji in razumevanju globalizacije, s katerimi uresničujejo potrebe potrošnikov po tujih trgih. Gre za globalno prisotnost podjetja, ki je strateško centralizirana in operativno decentralizirana (L'Oréal Group, 2022). Njihova promocijska strategija je oblikovana globalno in hkrati prilagojena specifičnim potrebam na lokalnih trgih (WowEssays, 2019). S sodelovanjem z različnimi znanstveniki, kozmetologi ter dermatologi si prizadeva nuditi kar se da kakovostne izdelke svetovnemu trgu (Ali Shaw, brez datuma).

Tako široka prisotnost po različnih trgih podjetju ne prinaša le dobička ter priložnosti za uspeh, temveč se v L'Oréalu srečujejo tudi z nekaterimi slabostmi, ki se v prvi vrsti

nanašajo predvsem na stroške. Pri tako obsežnem mednarodnem poslovanju se srečujejo z visokimi stroški človeškega kapitala, ki se nanašajo na upravljanje in usposabljanje kadra. Prav tako visoke stroške prinašajo nenehne raziskave in razvoj, ki sta ključni komponenti pri zadovoljevanju potreb potrošnikov na različnih trgih. Glede na to, da podjetje ponuja izdelke za celotno nego telesa, se na tujih trgih srečuje z veliko konkurenco, ki ga mogoče zelo hitro dohiteva, ponekod tudi prehiteva v določenem segmentu izdelkov. Ravno s tega vidika so tako pomembna vlaganja v celotni proizvodni spekter (Shastri, brez datuma).

Kljub temu da je svetovni kozmetični trg že precej nasičen, ima L'Oréal veliko priložnosti za ohranitev vodilnega položaja med konkurenco. Gospodarstva držav po svetu se razvijajo in v prihodnosti bomo priča novim trgom, na katerih se lahko pričakuje tudi rast v povpraševanju po izdelkih za osebno in lepotno nego. Strokovnjaki ocenjujejo, da se bo rast prodaje v prihodnosti še stopnjevala. Z razširitvijo proizvodnih linij in uvedbo novih izdelkov bodo razširili svojo celotno ponudbo. Njegovi raziskovalni centri po različnih delih sveta v prihodnosti lahko precej prispevajo k uspešnemu prilagajanju povpraševanju ter rasti podjetja. Prav tako bo vse večje povpraševanje po ekološki in naravni kozmetiki za podjetje ugoden trend, saj že precej let stremijo k ekološkim raziskavam in razvoju (Pestel Analysis, brez datuma).

Čeprav L'Oréal trenutno presega svojo konkurenco, se to v precej dinamični kozmetični industriji lahko hitro spreobrne in ogrozi položaj podjetja. Potrošniki nenehno povprašujejo po novih trendih kozmetičnih izdelkov, kar je za podjetja precejšen strošek in napor. Če se podjetje ne odzove dovolj hitro, ga konkurenti lahko kmalu izrinejo z vodilnega položaja (Malik, 2020). Grožnja L'Oréalu utegne predstavljati celotna svetovna situacija. Živimo v obdobju, kjer je v svetovnem merilu prisotnih več gospodarskih kriz, ki bi lahko pripeljale do zmanjšanja razpoložljivega dohodka potrošnikov ter posledično zmanjšale povpraševanje po kozmetičnih izdelkih (Shastri, brez datuma).

5.4.2 Procter & Gamble

Procter & Gamble je ameriška multinacionalka, ki proizvaja in prodaja izdelke široke porabe. Portfelj izdelkov zajema balzame, šampone, zobne paste, detergente, čistila, robčke, toaletni papir, papirnate brisačke itd. Podjetje svoje izdelke trži pod blagovnimi znamkami, nam najbolj znanimi kot Head & Shoulders, Ariel, Olay, Pantene in Pampers (Global Data, 2023). Med prednosti podjetja lahko umestimo njegovo globalno prisotnost že 184 let. Njegove izdelke lahko najdemo na več kot 180 različnih tujih trgih. Procter & Gamble ima v lasti več kot 35 proizvodnih obratov po vsem svetu, ki zagotavljajo proizvodnjo za približno 5 mrd potrošnikov, ki povprašujejo po njegovih izdelkih. Podjetje je v teh letih uspelo oblikovati zelo močne blagovne znamke, ki so danes med vodilnimi in prinašajo bajne zaslužke (Momin, brez datuma). Ena izmed prednosti

podjetja je, da preden razvije nov izdelek, razišče vsako najmanjšo podrobnost, kar pomeni, da veliko vlaga v raziskave in razvoj.

Podjetje je imelo sprva zelo obsežen portfelj blagovnih znamk, kasneje pa se je odločilo osredotočiti na 65 blagovnih znamk, ki so ustvarjale največ dobička. To je bila ena izmed slabosti podjetja, saj si je s to potezo nakopalo izgubo. Kljub temu da je Procter & Gamble znižal število blagovnih znamk, ima še vedno veliko izdelkov, ki jih mora prilagajati potrebam potrošnikov na vseh trgih, kjer je prisoten. Za inovacije to pomeni velik finančni vložek in včasih tudi nizke stopnje dobička. Zaradi pogostega spreminjanja povpraševanja na trgu podjetje ob tako veliki količini svojih izdelkov ne more pravočasno zagotoviti ustreznih izdelkov, kar prinese izgubo (Momin, brez datuma). To je lahko tudi posledica strukture podjetja. Procter & Gamble ima veliko vodij ter vodstvenih položajev, sprejemanje odločitev pa ni v rokah samo ene osebe. Vpletenost tako velikega števila vodstvenega kadra povzroča zamude v procesu odločanja in posledično v lansiranju novih izdelkov (Bhasin, 2024).

Pod priložnosti podjetja Procter & Gamble bi lahko uvrstili raziskovanje nerazvitih trgov in trgov v razvoju. V zadnjih letih se je namreč na teh trgih povečala kupna moč in glede na to, da so še v veliki meri neizkoriščeni, bi to utegnilo pomeniti nov uspeh in povečanje dobička za Procter & Gamble (Momin, brez datuma). Glede na to, da v svetu postaja vedno bolj priljubljen trend naravnega in organskega, bi lahko podjetje izkoristilo to priložnost ter v svojih izdelkih povečalo vsebnost naravnih in organskih sestavin. Obenem bi lahko povečalo svojo prisotnost na spletu. E-trgovina od pandemije COVID-19 postaja vse bolj priljubljena, ogromno podjetij je svoje poslovanje preselilo na splet in s pomočjo tega uspelo doseči bajne dobičke. Za Procter & Gamble velja, da v največji meri uporablja prodajo prek fizičnih trgovin. Razvoj spletnega mesta bi podjetju prinesel pozitivne rezultate (Thompson, 2023).

Glavna grožnja podjetju Procter & Gamble predstavlja, tako kot ostalim podjetjem v kozmetični industriji, visoka stopnja konkurenčnosti podjetij v tej panogi. Ne ogrožajo ga samo multinacionalke z velikimi blagovnimi znamkami, temveč tudi majhna lokalna podjetja, ki se s svojimi izdelki vse bolj približujejo potrošnikom. Podjetje znajo ogroziti tudi novi trendi, ki se oblikujejo na različnih trgih, če jih v ustreznem časovnem obdobju ne uspe izkoristiti. V prihodnosti bi se podjetje utegnilo soočiti tudi s problematiko zvišanja cen surovin svojih izdelkov, kar bi znalo predstavljati dodaten dvig stroškov (Bhasin, 2024).

5.4.3 Coty Inc.

Coty je ameriška multinacionalka, ki je na trgu prisotna že od leta 1904. Proizvaja dišave, barvno kozmetiko, izdelke za nego las, telesa in kože. Izdelke trži pod različnimi blagovnimi znamkami, med njimi najbolj poznane Gucci, Adidas, Calvin Klein, Boss, Tiffany in Co. itd. Močan portfelj blagovnih znamk vsekakor prispeva k prednosti

podjetja pred konkurenti. Distribuiral jih prek prestižnih trgovcev, lekarn, parfumerij, supermarketov ter spletnih mest (Global Data, 2023). Prisoten je na številnih tujih trgih, kjer je pridobil strokovno znanje in izkušnje pri vstopanju na nove trge. Njegova prisotnost je močna tudi na različnih spletnih mestih, kjer je uspel razviti močne odnose s potrošniki (Byrne, 2018). Podjetje velja za precej uspešno pri izvajanju novih projektov. V zadnjih letih je integriralo več tehnoloških podjetij, s katerimi je doseglo zanesljivo dobavno verigo. Podjetje precej pozornosti daje tudi svojim zaposlenim. S programi usposabljanja in učenja pridobiva visoko usposobljeno delovno silo (Global Data, 2023).

Coty se tako kot druga podjetja sooča z nekaterimi slabostmi, ki vplivajo na dosego njegovih dolgoročnih ciljev. V zadnjih letih naj bi se v podjetju zgodilo več sprememb na vodstvenih položajih, kar je namigovalo, da se Coty srečuje s težavami pri organih odločanja. Vsekakor take spremembe vplivajo na sposobnost izvajanja in doseganja zastavljenih ciljev. Še ena slabost podjetja je njegova slaba prisotnost na spletnih platformah. V obdobju, ko se je spletna prodaja močno razširila, Coty ni zagrabil te priložnosti in ga je konkurenca na tem področju prehitela in pridobila večji krog potrošnikov, kar posledično lahko vpliva tudi na nekoliko povečan tržni delež (Discounted Cash Flow, brez datuma b).

Podjetje je v zadnjih letih vložilo veliko sredstev v spletne platforme, s katerimi želi povečati svojo osredotočenost na spletno prodajo. Ta naložba lahko v prihodnosti pomeni veliko priložnost, saj bo Coty prek spletnih analitik lažje sledil povpraševanju potrošnikov in hkrati bo njegovo spletno promoviranje izdelkov zajelo večji rang potrošnikov (Fern Fort University, brez datuma). Dodatne priložnosti se odpirajo tudi na razvijajočih se trgih, kot so Kitajska, Indija in Brazilija, kjer se je povpraševanje po kozmetičnih izdelkih v zadnjih letih začelo komaj razvijati in v prihodnosti obeta veliko potenciala (Discounted Cash Flow, brez datuma b).

Grožnja podjetju Coty je močna konkurenca v kozmetični industriji, kjer se nenehno pojavljajo novi igralci (Fern Fort University, brez datuma). Poleg tega pa najmočnejši konkurenti v tej panogi utegnejo pritiskati s cenami svojih izdelkov, da bi si zagotovili čim večji tržni delež (Discounted Cash Flow, brez datuma). Glede na to, da podjetje še nima dobro dodelanih spletnih prodajnih kanalov, tu izgublja svoje potrošnike in hkrati ne uspe dovolj hitro slediti trendom, ki se pojavljajo na spletnih platformah (Fern Fort University, brez datuma). Coty naj bi bil precej odvisen od določenih znamk, kot sta Calvin Klein in Gucci, ki prinašata največ dobička. V primeru, da te znamke začnejo izgubljati na svoji priljubljenosti in prepoznavnosti, lahko to vpliva na precejšen delež prihodkov (Discounted Cash Flow, brez datuma).

Tabela 5 je strnjen prikaz glavnih karakteristik največjih konkurentov na kanadskem trgu kozmetičnih izdelkov, ki so bile predstavljene v tem podpoglavju.

Tabela 5: Primerjava glavnih konkurentov na kanadskem trgu kozmetičnih izdelkov

Naziv podjetja	L'Oréal	Procter & Gamble	Coty Inc.
Sedež podjetja	Francija	ZDA	ZDA
Število zaposlenih	87.369	107.000	11.350
Prihodek (leto 2023) (v mrd EUR)	44,50	82,00	5,60
Št. Držav v katerih je podjetje zastopano	150	180	130
Tržna kapitalizacija (v mrd EUR)	261,70	374,00	11,9
Najbolj poznane blagovne znamke	Lancome, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent, Biotherm, Maybelline New York, Matrix,...	Pampers, Head&Shoulders, Old Spice, Herbal Essences, Ariel, Pantene,...	Adidas, Calvin Klein, Max Factor, Cover Girl, Bruno Banani,...

Vir: lastno delo na podlagi Global Data (2023).

5.5 Obnašanje kanadskih potrošnikov pri nakupu kozmetičnih izdelkov

Za Kanado v splošnem velja, da ima visoko in raznoliko raven množične potrošnje, kar pomeni, da potrošniki opravljajo nakupe blaga in storitev, s katerimi ne zadovoljijo zgolj osnovnih potreb. Nakupe po večini opravljajo v nakupovalnih središčih in maloprodajnih parkih. Spletno nakupovanje se tudi v Kanadi povečuje, vendar še vedno prevladuje t. i. hibridno nakupovanje, kjer potrošniki opravljajo nakupe v trgovinah, prek spleta ali pa prek spleta naročajo ter nato opravijo prevzem v trgovini. Na oblikovanje nakupovalnih navad potrošnikov je svoj vpliv pustilo priseljevanje prebivalcev, ki so s seboj prinesli svoje nakupovalne navade, ki so odraz povečanja povpraševanja po določenih drugih izdelkih. Prav te novosti in novi trendi, ki jih priseljenci prinesejo s seboj, se zdijo kanadskim potrošnikom zanimivi in vredni preizkušnje. Med potrošniki se vse bolj vzbuja skrb zaradi trajnostne potrošnje. Nakupi lokalnih, etničnih in ekoloških izdelkov so vse bolj v porastu. Vse več kanadskih potrošnikov je pripravljenih za trajnostne izdelke odšteti več (Santander Trade Markets, 2022).

V letu 2021, ko je bila pandemija COVID-19 na vrhuncu, je bila opravljena raziskava o uporabi kozmetičnih izdelkov. Pokazala je, da so se nakupovalne navade potrošnikov v tem času spremenile, saj naj bi glede na podatke kar 61 % Kanadčanov v tem času doživelo težave z duševnim zdravjem. Lepotne blagovne znamke, ki so izkoristile dano situacijo in so uspele doseči povezavo med dobrim videzom in dobrim počutjem, so potrošniki dobro sprejeli.

V obdobju pandemije COVID-19 je približno 40 % Kanadčanov v ospredje postavilo sebe ter svoje dobro duševno počutje. To pomeni, da so zaradi tega začeli iskati metode za celovito nego sebe. Eden izmed načinov, kako to doseči, je skrb za lepoto in osebno nego. Pri približno 54 % vprašanih je raziskava pokazala, da uporaba izdelkov za osebno

nego vpliva na njihovo boljše počutje. Še večje zadovoljstvo potrošnikov pa naj bi bilo doseženo, če izdelki za osebno nego vsebujejo prijetne dišave (Sternberg, 2021). Tako kot v drugih, predvsem razvitih državah velja tudi za Kanado, da so med kozmetičnimi izdelki najbolj donosni izdelki za nego kože, saj si potrošniki želijo ostati mladostni in sijoči (Drah, 2022). Pri tem velja omeniti, da se tudi v Kanadi za nakup kozmetičnih izdelkov odloča vse več moške populacije. Največ potrošijo za izdelke, ki so namenjeni negi obraza, ki jim sledijo dišave, kot so parfumi in dezodoranti (Statista, 2022e). Gre predvsem za mlajši del moške populacije, ki meni, da je pomembno, da moški dnevno uporablja kozmetične izdelke (Sternberg, 2021).

Večina kanadskih potrošnikov daje prednost izdelkom, ki nudijo višjo kakovost in so izdelani na način, ki je okolju prijazen. Nakupovalne navade potrošnikov se vse bolj usmerjajo k nakupom naravnih izdelkov (Drah, 2022). Raziskava je pokazala, da je takih potrošnikov, ki dajejo prednost izdelkom z višjo kakovostjo, približno 56 %. Približno 34 % potrošnikov pa trdi, da bi bili za nakup okolju prijaznih izdelkov pripravljeni odšteti več (Sternberg, 2021). Kar več kot tri četrtine odraslih Kanadčanov se pri nakupu raje odloči za izdelke, ki vsebujejo naravne sestavine. Pri tem naj bi skoraj 80 % Kanadčanov bralo sezname sestavin in si tako pred nakupom ogledalo vse, od embalaže, blagovne znamke, proizvodnje in njenega vpliva na okolje (CNW Group Ltd, 2019). V splošnem sta se med kanadskimi potrošniki, kar zadeva nakupovanje kozmetičnih izdelkov, oblikovala dva trenda. Prvi se nanaša na povečanje potrošnje izdelkov z vsebnostjo naravnih sestavin. Vse več potrošnikov skrbi, kakšne učinke bi lahko na njihovem telesu pustila dolgotrajna uporaba kozmetičnih izdelkov s sintetičnimi in drugimi kemičnimi aditivi. Prav tako se izogibajo nakupu kozmetičnih izdelkov, ki so testirani na živalih. Drugi trend se navezuje na starost, spol in etničnost potrošnikov. Zaradi etnične raznolikosti v Kanadi t. i. pristop »one size fits all« nima veljave. Blagovne znamke morajo s svojimi izdelki na trgu ciljati specifične starostne skupine, etnične skupine ter moško in žensko populacijo potrošnikov. Na nakupovalne navade potrošnikov ima danes precejšen vpliv tudi generacija milenijcev, za katere je značilno, da radi preizkušajo nove, še ne poznane izdelke, s katerimi želijo v svetu doseči neko spremembo. Zanje so privlačni predvsem izdelki, ki so naravni, okolju prijazni ter niso testirani na živalih (Italian Chamber of Commerce in Canada, 2020, str. 25).

Razlike v nakupovalnih navadah potrošnikov je mogoče opaziti tudi med francosko in angleško govorečimi Kanadčani. V mestu Quebec, kjer s 79 % prevladuje prebivalstvo s francoščino kot prvim govornim jezikom, potrošnike pogosto motivira zadovoljstvo ob nakupovanju. Pri francosko govorečih potrošnikih naj bi ob nakupovanju prevladovala čustva in veselje do uporabe nekega izdelka. Ob nakupovanju iščejo pristnost, cenijo naravo in skrbijo za okolje. Pogosto jih ne motivira zvestoba neki blagovni znamki, temveč prevladuje pomen čustvene izkušnje. Nakupovalne navade francosko govorečih potrošnikov lahko primerjamo z evropskimi, nakupovalne navade angleško govorečih potrošnikov pa so bolj podobne severnoameriškim. Pri angleško govorečih potrošnikih je

zvestoba določeni blagovni znamki bolj očitna. Običajno se odločijo za izdelke, ki so bolj promovirani s strani znanih osebnosti in znanstvenikov, ter za izdelke, s katerimi se hitro doseže viden učinek (Italian Chamber of Commerce in Canada, 2020, str. 27).

Večina Kanadčanov (76 %) zase trdi, da poskušajo delovati na način, ki ni škodljiv za okolje, pri čemer je pričakovati, da se bo v prihodnosti povpraševanje po zdravih in varnih izdelkih tako za končnega uporabnika kot tudi za okolje povečalo. Kupcem je dostopna precejšnja količina informacij o sestavi, proizvodnji in embalaži izdelkov. Na osnovi tega pristopajo k izdelkom z večjim razumevanjem o tem, kako bo nek nakup vplival na njihovo zdravje in zdravje okolja. Zaenkrat pa obstaja ta slabost, da želja po nakupu kakovostnih in zdravju prijaznih izdelkov ni dovolj močna, da bi premagala druge motive, kot je proračun potrošnikov. Zato se bodo blagovne znamke morale v prihodnje osredotočiti na to, kako trgu ponuditi izdelke, da bi bili širše sprejeti (Sternberg, 2021).

Kar se tiče oglaševanja, raziskave kažejo, da se Kanadčani na oglaševanja ne odzivajo tako močno kot potrošniki na drugih svetovnih trgih. Najbolj naj bi zaupali priporočilom, ki jih prejmejo prek znancev. Kar šestkrat bolj verjetno je, da bodo zaupali priporočilom znancev kot drugim oglasom. Kljub temu je precejšen odziv potrošnikov dosežen tudi prek elektronskih sporočil, na katera so potrošniki prijavljeni, uredniških vsebin ter prek spletnih mest z blagovnimi znamkami. V zadnjih letih se je močno razširil trend influencerstva ter njihovega vpliva na potrošnike, ki pa za Kanado ni tako zelo uspešen. Znanim osebnostim naj bi zaupalo le slabih 23 % vprašanih. Glede na izide raziskav se podjetjem pri oglaševanju priporoča, da svoja sporočila oblikujejo na način, ki pri kupcih vzbuja humor ter prikazuje situacije iz resničnostnega življenja. Večji odziv naj bi se doseglo s šaljivim oglaševanjem kot z reklamami, v katerih nastopajo športniki in zvezdniki (Crann, 2022).

5.6 Pomembni nastajajoči trendi v kanadski kozmetični industriji

V današnjem svetu, kjer je občutna velika moč globalizacije, se trendi na trgu zelo hitro razvijajo in spreminjajo. Kljub veliki konkurenčnosti na trgu novo nastajajoči trendi pomenijo za nova podjetja priložnost, da med množico potrošnikov najdejo svoje občinstvo. Povečan razpoložljiv dohodek v državah, ki jih uvrščamo med revne, starajoče se svetovno prebivalstvo in vse večje povpraševanje moških po izdelkih za nego so eni izmed današnjih trendov, ki podjetjem na svetovnem trgu nudijo nove priložnosti (Popai, 2019, str. 4).

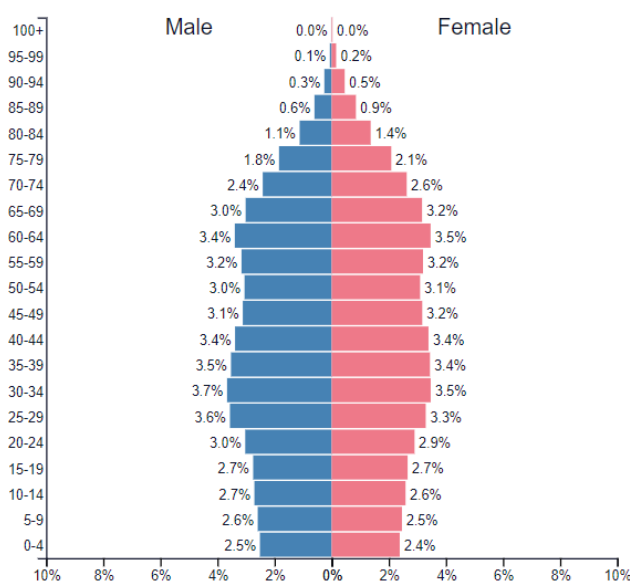
Na kanadskem trgu bodo podjetja, ki bodo želela preživeti, morala slediti pomembnim trendom, ki so se v zadnjih letih pričeli razvijati in za katere je v prihodnosti pričakovati, da bodo narekovali prodajne smernice. Pričakovati je, da bodo potrošniki v prihodnje več povpraševali po naslednjih izdelkih (Italian Chamber of Commerce in Canada, 2020, str. 6):

- izdelkih, ki temeljijo na naravnih in organskih sestavinah,
- izdelkih, prilagojenih potrebam določenih demografskih skupin na osnovi starosti, spola in etnične pripadnosti,
- personaliziranih izdelkih.

Pričakovati je, da bo nega kože še vedno v središču pozornosti, kar se kozmetične industrije tiče. Eden izmed najpomembnejših trendov, za katerega je pričakovati, da mu bodo podjetja v prihodnosti sledila, je trend »za vedno mlad«. Dejstvo je, da bo staranje svetovnega prebivalstva v prihodnosti ključen dejavnik rasti kozmetičnega trga. Ocenjuje se, da naj bi do leta 2050 bilo 2,1 mrd svetovnega prebivalstva starega nad 60 let. Želja tako ženske kot moške populacije po ohranjanju mladostnega videza se bo odražala v rasti prodaje izdelkov proti staranju ter zmanjševanju gub ter starostnih peg in uravnoteženju neenakomernega tona kože. Vzporedno s tem trendom je pričakovati večjo inovativnost v industriji na tem področju (Popai, 2019, str. 6). Razmah tovrstnega trenda je pričakovati tudi na kanadskem trgu.

V mesecu maju 2024 je Kanada štela približno 39 mio prebivalcev (World Population Review, 2024a). Iz starostne piramide iz leta 2024 na sliki 6, kjer so na levi polovici prikazani podatki za moško populacijo, na desni pa za žensko, lahko vidimo, da se bo kanadsko prebivalstvo staralo (Population Pyramid 2024). S približno 60 % prevladuje populacija starih med 25 in 69 let, moški del in ženski del prebivalstva pa sta približno enaka (Santander Trade Markets, 2022). S tega vidika bi lahko sklepali, da se bo v prihodnosti povečalo povpraševanje predvsem po izdelkih proti staranju ter izdelkih za ohranjanje zdravega videza. Glede na to, da je vse bolj opazna poraba tovrstnih izdelkov tudi v moški populaciji, lahko pričakujemo precejšnjo rast prodaje izdelkov, namenjenih moški populaciji (World Population Review, 2024a). Moški po svetu postajajo vse bolj ozaveščeni o negi svoje podobe, njihove nakupovalne navade pa postajajo vse bolj podobne ženskim. To se vidi pri nakupih čistilnih tonikov za obraz, vlažilnih krem, izdelkov za piling, v nekaterih primerih tudi ličil. Marketinški oddelki podjetij so to priložnost že zgrabili in pričeli s promocijskimi kampanjami, namenjenimi moški populaciji, s katerimi želijo ozaveščati ta nov trend, ki je vse bolj prisoten.

Slika 6: Starostna piramida Kanade iz leta 2024

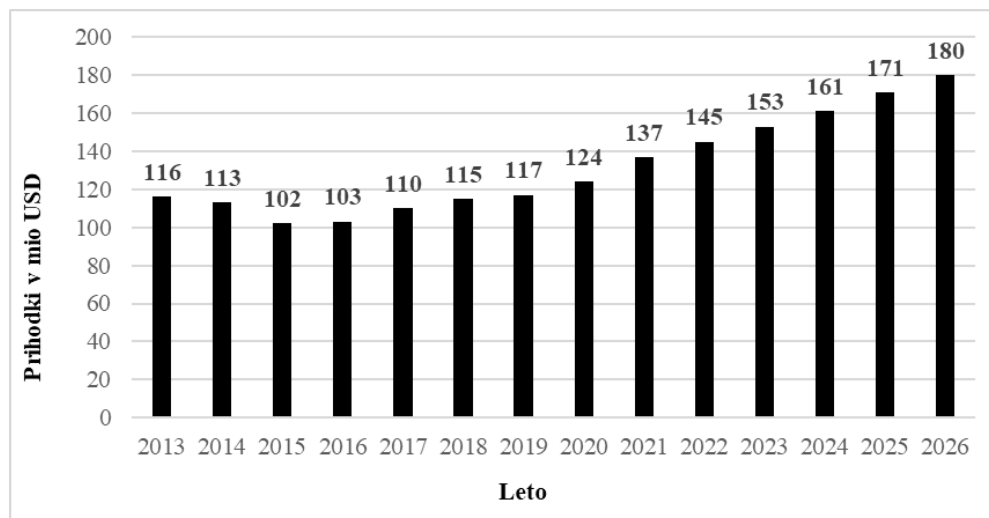


Vir: Population Pyramid (2024).

V prihodnje je pričakovati tudi trend t. i. večnamenske kozmetike oz. izdelkov, ki bodo združevali tako lastnosti za nego kože kot tudi tradicionalne kozmetične barvne izbire. Gre za izdelke, ki so prilagojeni predvsem naraščajočim potrebam po udobju v natrpanem urniku nekega sodobnega potrošnika. Zaradi časovnih stisk potrošnikov se bo v prihodnje še dodatno okrepilo spletno trženje in poenostavil dostop do blagovnih znamk prek spleta. Spletno nakupovanje in ozaveščanje prek družbenih medijev bosta igrala pomembno vlogo pri rasti prodaje kozmetičnih izdelkov ter izdelkov za nego kože. Na trgu se postopoma razvija še en omembe vreden trend, ki bi v prihodnosti utegnil igrati precej veliko vlogo. To je ponudba veganskih izdelkov, ki se je poslužuje že kar nekaj podjetij (Popai, 2019, str. 9–10). Povpraševanje po veganski kozmetiki je najbolj razširjeno med generacijo milenijcev, ki menijo, da je krutost do živali neetična. Svoja prepričanja širijo prek družbenih kanalov in s tem ozaveščajo tudi druge skupine potrošnikov, ki bi v bodoče utegnili spremeniti svoje nakupovalne navade v prid veganski kozmetiki (Grand View Research, 2022).

Pričakovati je, da bo v naslednjih letih prevladovala prodaja kozmetike, ki temelji na naravnih sestavinah. Slika 7 prikazuje letne prihodke od prodaje naravnih kozmetičnih izdelkov v milijonih ameriških dolarjev. Razvidno je, da se povpraševanje po naravni kozmetiki na kanadskem trgu od leta 2017 povečuje. Konec leta 2023 se je s prodajo naravnih kozmetičnih izdelkov ustvarilo približno 153 mio dolarjev dobička od prodaje. Po statističnih analizah naj bi ta trend vztrajal vsaj do leta 2026, ko naj bi prodaja kozmetičnih izdelkov na kanadskem trgu dosegla 180 mio dolarjev.

Slika 7: Prihodki od naravnih kozmetičnih izdelkov v Kanadi v obdobju med letoma 2013 in 2026 (v mio USD)



Vir: prirejeno po Statista (2022f).

Strokovnjaki za prihodnja leta napovedujejo razmah še nekaterih dodatnih trendov, na katerih bo temeljil razvoj kozmetike in izdelkov za nego kože. Eden takih je t. i. »skinimalizem«, kjer se bodo potrošniki odločali za preprostejše rutine nege kože in bolj minimalističen pristop, pri čemer bo veljalo pravilo manj je več. Za osebno nego naj bi potrošnik v prihodnosti uporabljal manj izdelkov hkrati, ker bo prišel do spoznanja, da preveč različnih izdelkov naenkrat ne zagotavlja učinkovitih rezultatov (Weinstock, 2022). V ospredje naj bi tako stopili predvsem izdelki, ki nudijo hidracijo kože (Winter, 2022). Že sedaj je opazna rast povpraševanja po maskah za obraz, po nočnih pomlajevalnih tretmajih, hidratantnih maskah ter pilingu. Drugi omembe vreden trend je povezan z okolju prijaznimi izdelki. Potrošniki bodo vse večji pomen pripisovali izdelkom, ki jih je mogoče reciklirati oz. bodo imeli embalažo, ki jo bo mogoče ponovno napolniti. V ospredju bodo izdelki, ki okolju vračajo in ne le jemljejo (Weinstock, 2022).

V naslednjih letih bodo kozmetične trge vodili nekateri že obstoječi trendi, ki se bodo v prihodnje še dodatno okrepili, kot so izdelki za mladosten in zdrav videz kože ter nekateri novi trendi, ki bodo povezani predvsem z okolju prijaznimi izdelki (Weinstock, 2022).

5.7 Prednosti in slabosti poslovanja na kanadskem trgu

Vse več multinacionalk ter drugih manjših podjetij se je v zadnjih letih odločilo za vstop na kanadski trg. Zaradi ugodnega političnega in gospodarskega okolja Kanade je pričakovati, da se bo v prihodnje ta trend še dodatno okrepil. Nekateri so mnenja, da je Kanada idealna destinacija za tuje vlagatelje, ki si želijo poslovanja čez mejo (Konan Law, brez datuma). Je druga največja država na svetu glede na površino in deseto največje

gospodarstvo. Podjetja, ki se odločijo za vstop na trg Kanade, lahko izkoristijo številne prednosti, ki jih ta ponuja (Sobirovs, brez datuma).

Ena izmed pomembnih prednosti, ki jih kanadski trg nudi tujim podjetjem, je stabilno in rastoče gospodarstvo. Da je tako, potrjuje tudi Forbesova lestvica, ki Kanado umešča v vrh najboljših držav za podjetja. Njeno stabilno gospodarstvo podjetja ščiti pred propadom s pomočjo nizkih davčnih stopenj, svobodo trgovanja ter dobro vodeno birokracijo. V primeru gospodarskih kriz pa Kanado varuje hitro posredovanje kanadske centralne banke, kar prispeva k hitremu okrevanju (Konan Law, brez datuma). Poleg stabilnega gospodarstva se Kanada lahko pohvali še z ohranjanjem ene od najnižjih davčnih stopenj davka od dohodka pravnih oseb v višini 15 %. Pri nekaterih podjetjih so ravno visoke stopnje davka glavni razlog za vstop na tuji trg. Zaradi nizke stopnje brezposelnosti in trenda naraščanja minimalnih plač imajo Kanadčani na razpolago večji del dohodka, kar posledično pomeni, da bodo podjetja z zelo veliko verjetnostjo našla potrošnike za svoje izdelke in storitve. K rasti prometa podjetij lahko pripomore tudi geografska lega Kanade, ki ponuja dostop do številnih drugih tujih trgov (Globalization Partners, 2021).

Tujim podjetjem na kanadskem trgu ne manjka kvalificirane delovne sile. Že v preteklosti je Kanada veljala za ciljno destinacijo migrantov z visoko izobrazbo (Sobirovs, brez datuma). Poleg tega pa za visoko kvalificirano delovno silo skrbijo še kanadske univerze, ki veljajo za vrhunske in kakovostne (Konan Law, brez datuma). Približno 63 % prebivalcev, starih med 25 in 34 let, ima višješolsko izobrazbo, zato država zase trdi, da trgu nudi delovno silo z najsodobnejšimi tehničnimi in poklicnimi spretnostmi. To potrjuje podatek, da se Kanada uvršča na 8. mesto svetovne lestvice glede na konkurenčnost svoje delovne sile (Globalization Partners, 2021).

Tuja podjetja lahko pri vstopu na kanadski trg pričakujejo še druge prednosti. Dve od njih sta nizka stopnja korupcije in močna politična stabilnost države. Po ocenah iz leta 2019 naj bi Kanada sledila Japonski, ki velja za eno od najbolj politično stabilnih držav na svetu. Priložnosti za vstop podjetij lahko predstavljajo tudi visok življenjski standard ter možnost za kakovostno in varno življenje, saj spada med eno od najvarnejših držav na svetu z zelo nizko stopnjo kriminala (Aslam, 2020). Prebivalstvu so zagotovljene temeljne človekove pravice in svoboščine. Poskrbljeno je tudi za ekonomske priseljence, saj ti lahko izkoriščajo brezplačno varstvo in brezplačno srednješolsko izobraževanje za svoje otroke (Sobirovs, brez datuma). Je ena izmed redkih držav, ki krepi svojo politiko priseljevanja. Država predstavlja skoraj vse svetovne etnične skupnosti in je ena od najbolj etnično raznolikih in večjezičnih družb na svetu, ker naj bi se govorilo več kot 200 jezikov, za kar sta potrebni strpnost in solidarnost med ljudmi (Konan Law, brez datuma).

Tako kot pri vstopu na druge tuje trge se lahko tudi v Kanadi podjetja srečajo z določenimi izzivi, ki utegnejo obremeniti njihovo poslovanje. Eden izmed potencialnih izzivov za

podjetja je upoštevanje zakonov. Vsaka kanadska provinca ima namreč poleg zvezne zakonodaje še svoje zakone in pravila, ki jih morajo podjetja upoštevati. Tisti, ki poslujejo v Kanadi, imajo zato včasih občutek, kot da se prilagajajo 13 različnim državam in ne eni (Boquen, 2022). Če bi se na primer neko podjetje odločilo svoje izdelke prodajati in pošiljati po celotni Kanadi, bi morali pred tem dobro predelati vse ustrezne predpise o pakiranju, certificiranju, označevanju ter carini za vsako provinco posebej. Njihovo neupoštevanje lahko povzroči hude finančne kazni ter obenem škodi ugledu podjetja. K temu spada tudi skladnost delovanja podjetja z davčnimi predpisi. Ti naj bi v Kanadi veljali za zelo zapletene in se zato priporoča sodelovanje z izkušenimi strokovnjaki, s katerimi si podjetja poenostavijo postopke in prihranijo čas. Za ta namen pa morajo zagotoviti dodatna finančna sredstva. S precej visokimi stroški se podjetja srečujejo tudi pri plačevanju delovne sile, kar bi pravzaprav za ustrezno kvalificirano silo, ki jo Kanada ponuja, pričakovali. Polega tega Kanada svojo delovno silo podpira še z razmeroma visokimi zakoni o minimalni plači.

Podjetja se za obratovanje na kanadskem trgu lahko odločijo med uradno registracijo podjetja na trgu oz. fizično prisotnostjo v Kanadi ali prek upravljalnega subjekta. V primeru, da se podjetja odločijo za vzpostavitev fizične prisotnosti, bi to lahko zanje pomenilo dolgotrajen proces. Za pridobitev ustreznih dovoljenj so običajne velike zamude, pri tem pa vloge za dovoljenja zahtevajo nič kaj prijetne birokratske korake (Globalization Partners, 2021). Novo vstopajoča podjetja morajo v zakup vzeti tudi vse večjo konkurenco na kanadskem trgu, ki lahko zanje predstavlja veliko obremenitev, predvsem finančno.

6 POTENCIALNI VSTOP KOZMETIKE AFRODITA NA KANADSKI TRG

V tem poglavju si bomo najprej približje pogledali podjetje Kozmetika Afrodita, začenši s predstavitvijo podjetja, njegovih izdelkov ter blagovne znamke. Sledilo bo pozicioniranje Kozmetike Afrodita na slovenskem trgu, da dobimo občutek, o kako velikem podjetju govorimo. Nadaljevali bomo z glavnimi oblikami izvoznih strategij ter opredelili, katera bi bila najboljša izbira za Kozmetiko Afrodita pri vstopu na kanadski trg ter na katere carinske dajatve mora biti podjetje pri vstopu v Kanado pozorno. Poglavje se bo zaključilo s SWOT-analizo ter priporočili za potencialni vstop Kozmetike Afrodita na kanadski trg.

6.1 Predstavitev podjetja Kozmetika Afrodita

Kozmetika Afrodita je slovensko podjetje pod vodstvom Danice Zorin Mijošek, s sedežem v Rogaški Slatini, centru termalne vode in zdraviliškega turizma (Kozmetika Afrodita, 2019, str. 4). Uvrščamo ga med srednje velika podjetja, ki zaposluje 146 ljudi. Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja kozmetičnih preparatov za nego telesa, obraza

in las, s katerimi že 50 let navdušuje svoje uporabnike tako na domačem kot tudi na tujih trgih (Sloexport, 2021). S svojimi izdelki, ki so rezultat lastnega razvoja, se Kozmetika Afrodita uvršča med vodilna kozmetična podjetja v Sloveniji (Kozmetika Afrodita, 2019, str. 9).

Začetki podjetja Kozmetika Afrodita segajo v leto 1970, ko je direktorica v Rogaški Slatini odprla svoj prvi kozmetični salon. Zdraviliški kraj z značilnimi vrelci mineralne vode je veljal za enega izmed prestižnejših zdravilišč v širši Evropi, kamor so večinoma zahajali gosti iz sosednjih evropskih držav Italije, Hrvaške, Avstrije in Nemčije (Kozmetika Afrodita, 2019, str. 6). K razvoju podjetja je močno prispevala lokacija, ki je veljala za stičišče bogatih turistov, ki so poleg zdraviliških storitev vse več povpraševali tudi po kozmetičnih. Ponudba kozmetičnih izdelkov je bila na takratnem kozmetičnem tržišču precej okrnjena, ker pa so za kakovostno nego kože potrebni kakovostni izdelki, se je ga. Zorin Mijošek odločila, da bo negovalne kreme začela proizvajati kar sama. Tako je prišlo do nastanka prvega izdelka za nego obraza – kamilične kreme. Zaradi povečanega povpraševanja je svojo kozmetiko začela prodajati sprva lokalno v drugih kozmetičnih salonih, postopoma pa se je distribucija razširila tudi po vsej regiji (Kovič, 2017). Povpraševanje se je še naprej večalo, zaradi česar je ga. Zorin Mijošek zaposlila kemike, farmacevte in druge strokovnjake, s pomočjo katerih je vzpostavila proizvodnjo in kasneje odprla podjetje Kozmetika Afrodita. Podjetje je na trgu nastopilo s široko ponudbo izdelkov za nego obraza, telesa in las. Njihovo glavno vodilo je bilo ponujati uporabnikom kakovostne izdelke, narejene iz naravnih sestavin (Kozmetika Afrodita, 2019, str. 6).

Proti koncu 80. let je bilo izdelke Kozmetike Afrodita mogoče kupiti tudi na policah nekaterih večjih trgovin. Največji obseg prodaje je podjetje takrat realiziralo na trgu držav nekdanje Jugoslavije. Osamosvojitve Slovenije v začetku 90. let je Kozmetiki Afrodita prinesla pozitivne in negativne učinke. Podjetje je praktično čez noč ostalo brez trga. To jo je prisililo v osvajanje novih tujih trgov zunaj nekdanjih držav Jugoslavije. Vstop na vzhodnoevropske trge, kot so Madžarska, Poljska, Češka in Rusija, je podjetju omogočilo preživetje tega težkega obdobja. Postopoma sta se zopet začela odpirati hrvaški in makedonski trg. Vstop na južne trge podjetju ni predstavljal težav, saj je tam že imelo izkušnje, kar je omogočilo hiter vstop in rast tržnega deleža (Kozmetika Afrodita, 2019, str. 7). Osamosvojitve Slovenije je podjetju prinesla tudi pozitivne učinke, kot je dostop do kakovostnejše tehnologije, povečal se je uvoz surovin, v splošnem je vse postalo bolj dostopno (Kovič, 2017).

Podjetje se je hitro razvijalo, v letu 2004 so pridobili novo proizvodno-poslovno stavbo, sledile so uvedbe novih tehnoloških procesov, tehnološke opreme in posodobitve laboratorijev. Leta 2011 je Kozmetika Afrodita odprla nov logistični center, ki je prispeval k hitrejši odzivnosti podjetja do svojih kupcev. Zaradi povečanega obsega prodaje pa je v letu 2018 sledila še gradnja nove skladiščno-proizvodne stavbe (Kozmetika Afrodita, 2019, str. 6–7). Dostop do novih razvojnih tehnologij, vrhunskih

receptur, ki so plod lastnega znanja ter ponudbe izdelkov v ličnih embalažah, je podjetju zagotovil mesto na raznih lepotnih sejnih v tujini, kar je Kozmetiko Afrodita uvrstilo med svetovno znane kozmetične znamke (Kovič, 2017). Danes Kozmetika Afrodita velja za tehnološko razvito podjetje, ki je s svojo ponudbo kakovostne kozmetike iz naravnih sestavin pridobilo mednarodni ugled na 22 tujih trgih (Sloexport, 2021).

6.1.1 Predstavitev izdelkov Kozmetike Afrodita

Podjetje je s svojimi izdelki ciljalo tako na žensko kot na moško populacijo v vseh starostnih skupinah. Njihova proizvodno-prodajna ponudba obsega več kot 650 različnih izdelkov, ki so ločeni na dva prodajna programa oz. na dve blagovni znamki. To sta Afrodita Professional in Afrodita Cosmetics. Izdelki blagovne znamke Afrodita Professional so namenjeni za t. i. profesionalno rabo v kozmetičnih in frizerskih salonih ter v wellness in spa centrih. Izdelki te blagovne znamke so namenjeni negi obraza in telesa, proticelulitni negi, negi rok in nog, aromaterapiji in wellness programom. Namenjeni so profesionalnim uporabnikom, ki jih Afroditini prodajni predstavniki dosegajo na terenu. Pod blagovno znamko Afrodita Cosmetics najdemo izdelke, ki so namenjeni široki potrošnji oz. končnim uporabnikom. V primerjavi z izdelki blagovne znamke Afrodita Professional izdelke blagovne znamke Afrodita Cosmetics najdemo na prodajnih mestih večjih trgovskih sistemov, v prodajalnah Kozmetike Afrodita, njihovih centrih lepote in na njihovi spletni strani (Kozmetika Afrodita, 2023).

Kozmetika Afrodita približno 60 % celotne prodaje ustvari na tujih trgih, kjer se prav tako predstavlja z obema blagovnima znamkama iz prejšnjega odstavka. V intervjuju z vodjo tržnega komuniciranja, go. Dorotejo Mijošek s Kozmetike Afrodita (priloga 1), so bili med najbolj prodajanimi izdelki navedeni:

- »Afrodita Professional« Botulinom-toxin like Lifting shot (X shot),
- »Afrodita Professional« Perfect code Filler,
- »Afrodita Cosmetics« 100 % SPA pilingi in masla ter
- »Afrodita Cosmetics« Fast tanning Jam – Marmelada za hitro porjavitev.

6.1.2 Predstavitev blagovne znamke Kozmetika Afrodita in njeno trženje

Kozmetika Afrodita veliko pozornosti nameni razvijanju blagovne znamke. Redno posodabljanje, strateško načrtovanje razvoja in promoviranje blagovne znamke so prispevali k večji prepoznavnosti ter ustvarili vizualno privlačnejšo trženjsko podobo. Ugled blagovne znamke Kozmetika Afrodita se je s tem dvignil v prestižnejši razred. S predstavitvijo nove kozmetične linije s koščki čistega zlata pa se je pri potrošnikih začela prepoznavati tudi kot luksuzna blagovna znamka (Kovič, 2017).

Blagovna znamka Kozmetika Afrodita je bila zasnovana na vrednotah, ki jim podjetje sledi že od ustanovitve (Kozmetika Afrodita, 2022). Temeljne vrednote, v katerih podjetje dobiva smernice in navdih za razvoj prodajnega programa, so (Kozmetika Afrodita, 2019, str. 10-11):

- Lepota: podjetje poudarja, da se pomemben del lepote nahaja znotraj telesa ter da za žensko lahko rečemo, da je lepa takrat, ko se zaveda svoje vrednosti, ceni svojo edinstvenost in sprejema svoje telo. To povzema tudi slogan podjetja, ki se glasi »Lepa v svoji koži«.
- Poštenost in zaupanje: podjetje stremi h gradnji poštenega odnosa do zaposlenih, uporabnikov, poslovnih partnerjev ter ostale družbene skupnosti. Verjamejo, da se dobri odnosi gradijo na spoštovanju, zato poslujejo kot zaupanja vreden partner.
- Kakovost: usmerjenost k izdelavi kakovostnih izdelkov je ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti na trgih. Podjetje daje kakovosti veliko pomena, kar se kaže na njihovih izdelkih, ki so potrjeni z natančnimi fizikalno-kemijskimi in mikrobiološkimi testi, hkrati pa izpolnjujejo vse zahtevane mednarodne standarde.
- Narava: podjetje verjame v naravno in svoje izdelke pripravlja z najboljšimi naravnimi sestavinami, pri čemer prisega na sestavine iz ekološke pridelave.
- Znanje: podjetje nenehno vlaga v razvoj in inovacije, saj verjame, da je znanje ključ do rešitev, s katerimi soustvarjajo trende v kozmetični industriji.
- Družbena odgovornost: podjetje sodeluje pri ustvarjanju boljšega družbenega življenja, kar se kaže v sponzorstvih in donacijah pri različnih humanitarnih, izobraževalnih, športnih in kulturnih organizacijah.
- Tradicija: podjetje ohranja svojo 50-letno tradicijo proizvodnje visokokakovostnih izdelkov, ki jo nadgrajuje s pomočjo sodobnih znanj.

Kozmetika Afrodita se zaveda vse hitrejšega razvoja tehnoloških trendov in informacijske družbe, ki konstantno spreminjata in dograjujeta oblike trženja izdelkov. Dandanes na trgu nista pomembna samo kakovost izdelkov in njihova cena, temveč tudi premišljena strategija trženja izdelkov. Ključno je, da podjetje spremlja spremembe na trgu in tako prepozna svoje konkurenčne prednosti, s pomočjo katerih oblikuje svojo strategijo trženja izdelkov (Kozmetika Afrodita, 2019, str. 20).

Poleg klasičnih trgovin, ki so glavni vir uspeha podjetja Kozmetika Afrodita, ta koristi še druge kanale trženja svojih izdelkov (Kozmetika Afrodita, 2019, str. 20–34):

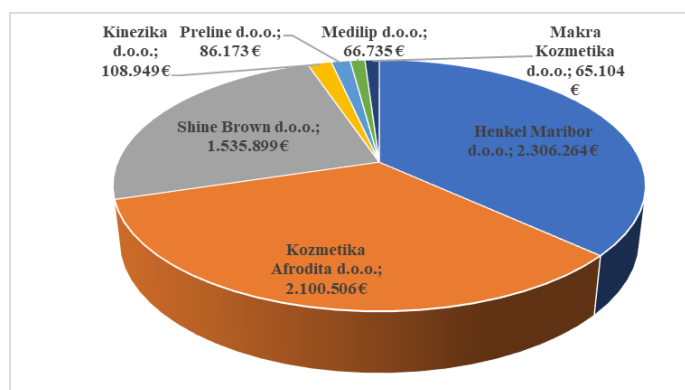
- Oglaševanje: podjetje veliko nameni oglaševanju prek medijskih kanalov, kot so TV, radio, tiskani mediji, digitalni mediji (Facebook in Instagram), zunanje oglaševanje s citylight in jumbo plakati, mrežni mediji (SMS-sporočila) itd., s katerimi si prizadeva doseči ciljne skupine.
- Sodelovanje z vplivneži: vpliv posameznikov na družbo se je v zadnjih letih z razmahom družbenih omrežij precej okrepil. Dokazano je, da naj bi družba vplivnežem verjela do 10-krat bolj ter da naj bi bilo tovrstno oglaševanje izdelka bolj

- pristno. Kozmetika Afrodita se zato povezuje z vplivneži, ki bi na primeren in prepričljiv način oglaševali njihove izdelke.
- Pospeševanje prodaje in promocija: podjetje se pogosto poslužuje tovrstnega načina trženja izdelka. Najpogostejše oblike pospeševanja prodaje Kozmetike Afrodita so: akcijske ponudbe 1+1 gratis, znižanje cen določenih izdelkov, nagradne igre, srečelovi, nagrajevanje nakupa z darili itd. Uspešno promoviranje izdelkov dosega s pomočjo promotorjev, ki delijo brezplačne vzorčke, ter s pomočjo brezplačne analize kože, ki jo opravijo njihove strokovne svetovalke kozmetike.
 - Odnosi z javnostmi: podjetje je pokrovitelj lokalnih športnih in lokalnih prireditev, organizira medijske dogodke in sprejema organizirane skupine na sedežu podjetja, kjer jim predstavi svojo dejavnost.
 - Trgovinski sejmi in razstave: tovrstni kanal trženja podjetje uporablja predvsem v tujini, kjer se želi predstaviti in približati drugim podjetjem.

6.1.3 Pozicioniranje Kozmetike Afrodita na slovenskem trgu

Podjetje Kozmetika Afrodita ima svojo dejavnost registrirano pod šifro C 20.420 – Proizvodnja parfumov in toaletnih sredstev. Pod to klasifikacijo SKD na slovenskem tržišču najdemo približno 91 registriranih aktivnih poslovnih subjektov, ki med seboj konkurirajo za čim večji tržni delež. Kot sledi iz slike 8, med podjetji z največ dobička v letu 2021 izstopajo tri podjetja, in sicer Henkel Maribor, d. o. o., z 2,3 mio EUR dobička, sledita mu Kozmetika Afrodita, d. o. o., z 2,1 mio EUR ter Shine Brown, d. o. o., z 1,5 mio EUR dobička.

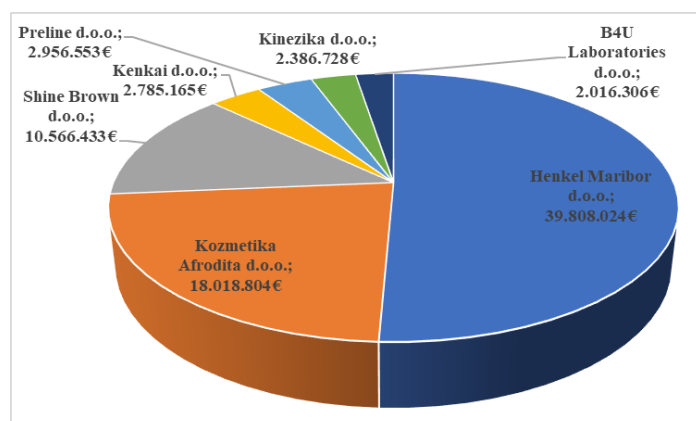
Slika 8: Sedem največjih slovenskih podjetij pod dejavnostjo C 20.420 glede na dobiček v letu 2021



Vir: lastno delo na podlagi Gvin (2021).

V letu 2021 je prav tako pri treh podjetjih opaziti izstopanje pri doseženih prihodkih. To so Henkel Maribor, d. o. o., z 39,8 mio EUR, Kozmetika Afrodita z 18,0 mio EUR ter Shine Brown z 10,6 mio EUR. Sledijo jim podjetja, ki so za razliko od njih imela precej manj ustvarjenih prihodkov, kot je razvidno iz slike 9.

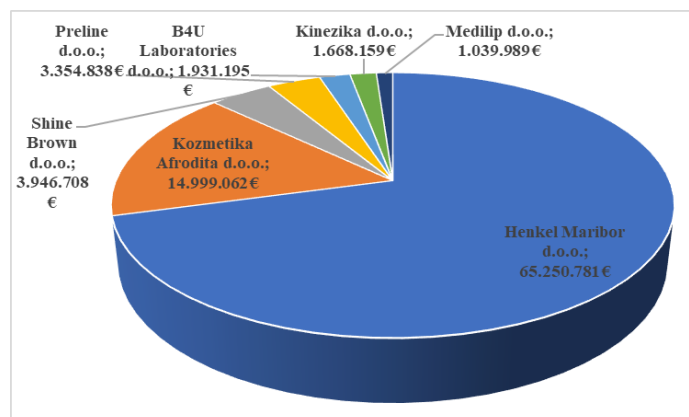
Slika 9: Sedem največjih slovenskih podjetij pod dejavnostjo C 20.420 glede na prihodek v letu 2021



Vir: lastno delo na podlagi Gvin (2021).

Glede na razpoložljiva sredstva v letu 2021 izstopa predvsem podjetje Henkel Maribor, d. o. o., s kar 65,3 mio EUR sredstev. Z občutno nižjim zneskom mu sledi Kozmetika Afrodita, d. o. o., katere sredstva so znašala slabih 15,0 mio EUR. Tretje mesto pa zopet zaseda podjetje Shine Brown, d. o. o., s 3,9 mio EUR sredstev, kar prikazuje slika 10.

Slika 10: Sedem največjih slovenskih podjetij pod dejavnostjo C 20.420 glede na razpoložljiva sredstva v letu 2021



Vir: lastno delo na podlagi Gvin (2021).

Iz navedenih podatkov lahko sklepamo, da so na slovenskem tržišču trije glavni akterji, ki spadajo pod dejavnost SKD C 20.420. To so Henkel Maribor, d. o. o., Kozmetika Afrodita, d. o. o., in Shine Brown, d. o. o. Kozmetika Afrodita se tako umešča v vrh proizvajalcev kozmetičnih izdelkov na slovenskem trgu glede na ustvarjene prihodke od prodaje ter dobiček (Gvin, 2021). Glavna konkurenta sta podjetji Henkel Maribor, d. o. o., ter Shine Brown, d. o. o. Se pa konkurenta precej razlikujeta od podjetja Kozmetika Afrodita. Henkel Maribor, d. o. o., je podjetje, ki spada v skupino Henkel Group, ki je nemška multinacionalka in poleg kozmetičnih izdelkov ponuja še druge vrste izdelkov,

kot so razni detergenti, čistila itd. (Henkel, brez datuma). Shine Brown, d. o. o., je podjetje, ustanovljeno v Sloveniji, ki izdeluje kreme za sončenje (Byrokko, brez datuma.). V primerjavi s svojima konkurentoma Kozmetika Afrodita ponuja resnično pester nabor izdelkov za celotno nego telesa, s čemer zajame vse skupine potrošnikov (Afrodita Cosmetics, 2021).

Iz letnih poročil Kozmetike Afrodita je razvidno, da podjetje dobro posluje. Ključni podatki so povzeti v tabeli 6.

Tabela 6: Izkaz poslovanja podjetja Kozmetika Afrodita v obdobju med letoma 2018 in 2022

	2018 (v €)	2019 (v €)	2020 (v €)	2021 (v €)	2022 (v €)
Čisti prihodki od prodaje	15.701.287	17.159.733	15.605.411	17.282.245	19.628.339
Čisti poslovni izid	1.113.786	1.107.565	1.412.214	2.100.506	2.005.690
Sredstva	11.411.416	12.354.174	13.415.517	14.999.062	16.582.765
Dolgoročna sredstva	5.775.127	6.773.611	6.347.079	6.683.032	7.582.150
Kratkoročna sredstva	5.632.755	5.580.563	7.063.964	8.314.587	8.991.336
Zaloge	833.239	842.817	1.169.018	1.584.449	2.104.330
Dolgoročne obveznosti	366.071	1.041.397	230.454	203.465	175.798
Kratkoročne obveznosti	2.687.419	2.488.472	2.804.440	2.426.547	2.742.648

Vir: prirejeno po TSmedia, medijske vsebine in storitve, d.o.o (2023).

Čisti prihodki od prodaje iz leta v leto rastejo, izjema je leto 2020, ko so nekoliko upadli na 15,60 mio EUR, kar pripisujejo posledicam pandemije COVID-19. V letu 2021 so se prihodki od prodaje zopet zvišali in vztrajno rastejo. Ob koncu poslovnega leta 2022 je Kozmetika Afrodita dosegla 19,60 mio EUR čistih prihodkov od prodaje. Prav tako se od leta 2020 povečuje tudi dobiček podjetja, z rahlim znižanjem v letu 2022. Iz leta v leto se podjetju povečuje vrednost sredstev, med njimi so v letu 2022 prevladovala kratkoročna sredstva. Prav tako se v zadnjih štirih letih podjetju povečuje vrednost zalog, ki so v letu 2022 dosegla slabih 2,10 mio EUR. Iz podatkov letnih poročil vidimo, da je podjetje s svojimi sredstvi sposobno pokrivati svoje obveznosti. S tem lahko zaključimo, da podjetje posluje stabilno in bi si na osnovi podanih finančnih izidov lahko privoščilo poslovati še na kakšnem novem tujem trgu (TSmedia, medijske vsebine in storitve, d.o.o, 2023).

6.2 Primerna izvozna strategija za podjetje Kozmetika Afrodita

Na kanadskem trgu izdelki podjetja Kozmetika Afrodita še niso prisotni, trg pa je zagotovo zanimiv za vstop podjetja in ima potencial za uspešno prodajo. Eden od

razlogov, zakaj bi se podjetje lahko odločilo za vstop na kanadski trg, je, da je prodaja izdelkov Kozmetike Afrodita že prisotna »čez lužo«, in sicer na ameriškem trgu. Pri vstopu na ameriški trg se je podjetje odločilo za izvozno obliko, kjer izdelke izvažajo prek svojega posrednika. V večini primerov se slovensko podjetje pri vstopu na tuje trge odloča za izvoz izdelkov prek posrednikov, saj je ta zanje najbolj optimalen. Ne samo s stroškovnega vidika, temveč tudi z vidika upravljanja in odzivanja na trende na tujih trgih. Sami pravijo, da je njihova ključna prednost pri uspešnem obvladovanju poslovanja na tujih trgih ravno ta, da so kot podjetje zelo centralizirani¹. Njihov razvojni oddelek, proizvodnja, uprava in vsa ključna delovna mesta so locirana na enem mestu, kar pomeni, da so hitro odzivni na spremembe po posameznih tujih trgih. Ta lastnost je njihova največja prednost v primerjavi z multinacionalkami v kozmetični panogi in se na evropskih tleh uvrščajo med ene izmed najbolj inovativnih podjetij (priloga 1).

Kozmetika Afrodita je trenutno na ameriškem trgu prisotna le z določenimi izdelki blagovne znamke Afrodita Professional, ki so dostopni celotnemu ameriškemu trgu in niso omejeni zgolj na določene zvezne države. V prihodnosti načrtujejo okrepiti svojo prisotnost na ameriškem trgu, saj se povpraševanje po njihovih izdelkih povečuje, prav tako pa želijo tam razširiti ponudbo svojih izdelkov. To bi pomenilo, da lahko pričakujemo, da bodo na ameriškem trgu pričeli z izvažanjem tudi drugih svojih blagovnih znamk. Med prve in najzvestejše kupce na ameriških tleh sodijo potrošniki, ki prihajajo iz nekdanje Jugoslavije in so se preselili v ZDA. Po podatkih iz leta 2021 naj bi v ZDA bivalo približno 300.000 Slovencev, kot prikazuje spodnja tabela 7.

Tabela 7: Pet držav, v katerih živi največ slovenskih izseljencev, razen zamejcev

Država	Število Slovencev
ZDA	med 200.000 in 300.000
Nemčija	50.000
Kanada	40.000
Argentina	30.000
Avstralija	med 20.000 in 25.000

Vir: prirejeno po Urad Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu (2023).

Iz tabele je razvidno, da v Kanadi živi približno 40.000 Slovencev, kar je vsekakor vzpodbuda za širjenje izdelkov Kozmetika Afrodita na ta trg (Urad Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu, 2023). Glede na to, da se slovensko podjetje pri vstopu na tuje trge odloča za izvoz svojih izdelkov prek posrednikov, bi tudi v primeru potencialnega vstopa na kanadski trg priporočili izbiro enake strategije, torej posrednega izvoza prek posrednika. Za mala in srednje velika podjetja v splošnem velja, da sta neposredni in posredni izvoz najbolj optimalna (Deloitte, 2008, str. 38). Posredni izvoz kot izvozna oblika strategije je Kozmetiki Afroditi že poznana izvozna strategija in

¹ Pri centralizirano vodenih organizacijah poteka komunikacija od zgoraj navzdol. Čeprav podjetje posluje na tujih trgih, ima več podružnic, enot, poteka sprejemanje odločitev na eni lokaciji, ki nato usmerja vse svoje druge enote (Wale, brez datuma).

bi jim v primeru širitve na kanadski trg prinesla najmanj stroškov. V primeru, da prodaja izdelkov na kanadskem trgu ne bi bila uspešna, je umik s trga enostavnejši, kot če bi podjetje tam imelo svoje poslovne enote (priloga 1).

6.3 Carinske dajatve v Kanadi v primeru vstopa podjetja Kozmetika Afrodita

Med Kanado in EU je leta 2017 stopil v veljavo Celovit gospodarski in trgovinski sporazum (angl. Comprehensive Economic and Trade Agreement, v nadaljevanju CETA), s katerim je bilo vzpostavljeno prostotrgovinsko območje med državami članicami EU in Kanado za 99 % blaga. Namen sporazuma je zagotoviti lažji dostop evropskih podjetij do kanadskega trga (European Commission, brez datuma b). To v praksi pomeni, da podjetje Kozmetika Afrodita za izvožene izdelke v Kanado ne bi imelo stroškov s carino, saj so bile s podpisom sporazuma carinske tarife za kozmetične izdelke, ki prihajajo iz evropskih držav, ukinjene (Italian Chamber of Commerce in Canada, 2020, str. 49). Pogoji, da je lahko izdelek upravičen do nižje ali ničelne preferencialne tarife v skladu s CETA, je, da mora izvirati iz EU, prav tako morajo iz EU izvirati materiali, ki so uporabljeni pri izdelavi izdelka (European Commission, brez datuma c). Kozmetika Afrodita bi ob izvozu morala predložiti izjavo o poreklu izdelkov, v nasprotnem primeru bi kanadska carina zaračunala carino v višini 6,5 % (Italian Chamber of Commerce in Canada, 2020, str. 49). V primeru, ko pošiljka presega vrednost nad 6.000 EUR, se morajo EU-podjetja, ki izvažajo na kanadski trg, registrirati v sistem registriranih izvoznikov (angl. Registered Exporter System, v nadaljevanju REX). Sistem REX omogoča registriranim izvoznikom, da potrdijo preferencialno poreklo. To naredijo tako, da se običajno na izdani račun vključi posebna izjava, ki identificira izvožene izdelke. Če vrednost pošiljke ne presega 6.000 EUR, je navedba o poreklu možna brez obveznosti registracije v sistem REX. V primerih, ko gre za ponavljajoče se pošiljke z istimi izdelki, se lahko izjava preloži samo enkrat na začetku, treba pa je navesti datum obdobja, v katerem se bodo vrstili izvozi. To obdobje ne sme presegati enega leta (European Commission, brez datuma c). V primeru vstopa Kozmetike Afrodita na kanadski trg, tamkajšnje carinske dajatve ne bi predstavljale dodatnih stroškov podjetju.

6.4 Cenovna umestitev izdelkov Kozmetike Afrodita na kanadski trg

Pred vstopom na tuji trg podjetja analizirajo cene izdelkov, ki jih trg že ponuja. Vstopajoče podjetje svoj izdelek, s katerim se želi predstaviti trgu, umesti v rang izdelkov, ki so že na trgu, preveri njihovo ceno in to upošteva, poleg drugih dejavnikov, pri določitvi cen za svoje izdelke. Podjetja oz. multinacionalke, ki so prisotne na več tujih trgih, za vsak trg določijo svojo ceno, ki je temu trgu prilagojena.

V tabeli 8 so primerjane cene nekaterih izdelkov Kozmetike Afrodita z izdelki, ki jih ponujajo glavni konkurenti na kanadskem trgu kozmetičnih izdelkov, ki jih lahko najdemo na kanadski spletni platformi Amazon. Primerjava je narejena na osnovi

izdelkov, ki izhajajo iz približno enakega kakovostnega in cenovnega ranga. Njihove cene so preračunane iz kanadskih dolarjev v EUR.

Tabela 8: *Cenovna primerjava kozmetičnih izdelkov s kanadskega Amazona z izdelki Kozmetike Afrodita*

	Kozmetika Afrodita	L'Oreal	Procter & Gamble	Coty
Geli za prhanje	Men extra sensitive gel; 2,60 EUR / 100 ml	Men expert shower gel; 4,29 EUR / 100 ml	Old spice body wash for men; 0,86 EUR / 100 ml	Adidas 2 in 1 game shower gel; 1,13 EUR / 100 ml
Dnevna krema za obraz	Aloe vera hranljiva krema; 18,80 EUR / 100 g	Garnier skin naturals Aloe Cream; 3,18 EUR / 100 g	Olay Luminous Tone; 57,93 EUR / 100 g	Cover Girl Water Cream; 8,48 EUR / 100 g
Kreme proti staranju za obraz	Bakuchiol Phyto Retinol Shot; 149,70 EUR / 100 g	Pro-Retinol; 45,52 EUR / 100 g	Regenerist Retinol; 49,64 EUR / 100 g	Lancaster Night Cream; 134,76 EUR / 100 g
Kreme za telo z zaščitnim faktorjem	Sun care marmelada; 8,66 EUR / 100 g	Self-Tanning Water Mist; 10,24 EUR / 100 g	Sensitive mineral sunscreen 44,75 EUR / 100 g	Sun Bronz; 35,53 EUR / 100 g

Vir: prirejeno po Amazon Services LLC (2024) in WebShop Afrodita Cosmetics (2024).

Pri gelih za prhanje je bilo najlažje primerjati izdelke, ki so namenjeni moški populaciji in so dostopni po ugodnih cenah. Ti izdelki so izbrani zato, ker L'Oreal, Procter & Gamble in Coty večinoma ponujajo izdelke, ki se prodajajo pod blagovnimi znamkami, ki veljajo za nekoliko bolj luksuzne in spadajo v višji cenovni rang. V svoji ponudbi nimajo tako raznolike izbire izdelkov, ki bi bili cenovno bolj ugodni in dostopni vsakemu potrošniku, kot jih ima Kozmetika Afrodita. Cenovno ugodni izdelki za prhanje za moške iz izbrane ponudbe v tabeli 8 na kanadskem trgu variirajo med 1,00 EUR in 4,00 EUR na 100 ml. Kozmetika Afrodita tovrstne izdelke na slovenskem trgu ponuja za slabe 3,00 EUR na 100 ml. Kljub temu da bi se gel za prhanje Kozmetike Afrodita uvrstil med dražje, še ne pomeni, da ni razloga za vstop na kanadski trg. V tem segmentu bi se na kanadskem trgu lahko izkoristili potencial, saj imajo glavni konkurenti v tem cenovnem razredu, kot vidimo, bolj malo ponujenih izdelkov in s tem izgubljajo delež potrošnikov, ki so pripravljeni kupiti gel za tuširanje po nekoliko nižji ceni.

V primerjavo dnevnih krem za obraz so zajeti izdelki, ki nudijo vlaženje kože in so poznani kot hidratantne kreme. Podjetje Procter & Gamble tovrstne kreme ponuja samo pod blagovno znamko Olay, ki je nekoliko dražja blagovna znamka. Za tako kremo bi na kanadskem trgu odšteli približno 58,00 EUR na 100 g. Pri Kozmetiki Afrodita bi za tak izdelek odšteli približno 19,00 EUR in velja za drugo najdražjo iz zgornje tabele (Amazon Services LLC, 2024a). Kljub temu bi Kozmetika Afrodita na kanadski trg lahko umestila tudi svoje dnevne kreme za obraz, saj imajo glavni konkurenti v tem segmentu nekoliko

manj izbire, Kozmetika Afrodita pa precej več. Njihove večletne izkušnje in raziskave v njihovih lastnih laboratorijih so prispevale k razvoju kakovostnih izdelkov, predvsem na področju izdelkov za nego obraza. V tem segmentu lahko potrošnikom ponudijo vrsto različnih izdelkov, ki so dostopni po nižjih in višjih cenah ter so namenjeni vsem vrstam kože (Kozmetika Afrodita, 2021, str. 17).

V zadnjem času so pravi prodajni hit kreme z anti-age učinkom. Tudi pri konkurenci je opazno, da močno zasledujejo ta prodajni hit, saj je v tem segmentu mogoče najti precej izdelkov po zelo različnih cenah. V našo primerjavo so bili izbrani izdelki, ki vsebujejo retinol, saj je ta sestavina v zadnjem času postala precej iskana s strani potrošnikov (Amazon Services LLC, 2024a). Kozmetiki Afrodita je na tem področju uspelo razviti odličen izdelek, ki je eden izmed najbolj prodajanih tako na slovenskem trgu kot tudi na drugih tujih trgih, kjer je Kozmetika Afrodita prisotna (priloga 1). Za tak izdelek bi pri Kozmetiki Afrodita odšteli približno 150,00 EUR za 100 ml. Cenovno se ji približajo izdelki podjetja Coty, ki se prodajajo pod blagovno znamko Lancaster. Za 100 ml njihovega izdelka bi na kanadskem trgu odšteli okoli 135,00 EUR. Je pa res, da podjetje Coty med svojimi izdelki nima nobenega izdelka z vsebnostjo retinola in je izbrani izdelek v tabeli 8 najbolj primerljiv z ostalimi izbranimi izdelki v tabeli. Pri ostalih dveh konkurentih najdemo kar nekaj izdelkov z vsebnostjo retinola, katerih cene precej variirajo. Pri L'Orealu najdemo podoben izdelek za približno 46,00 EUR na 100 ml, Pri Procter & Gamberl pa za približno 50,00 EUR (Amazon Services LLC, 2024). Kozmetika Afrodita se lahko v segmentu izdelkov z anti-age učinkom pohvali s širokim naborom različnih vrst izdelkov, s katerimi bi zelo verjetno uspela prepričati tudi kanadske potrošnike (WebShop Afrodita Cosmetics, 2024).

V zadnji kategoriji iz tabele 8 so primerjane kreme za telo z zaščitnim faktorjem. Podjetji Procter & Gamberl ter Coty ponujata svoje izdelke po nekoliko višjih cenah. Pri Procter & Gamberl bi na kanadskem trgu za tako kremo morali odšteti okoli 45,00 EUR na 100 g, pri podjetju Coty v naboru krem za telo z zaščitnim faktorjem ni bilo moč najti ustreznega izdelka in je zato za primerjavo izbrana krema, ki je namenjena samo zaščiti obraza. Za to bi bilo treba odšteti približno 34,00 EUR na 100 g. V zadnji kategoriji primerjanih izdelkov iz tabele po najbolj ugodni ceni svoj izdelek ponuja Kozmetika Afrodita, kar bi pri potencialnem vstopu na kanadski trg pomenilo, da ni razloga, zakaj ne bi pritegnila pozornosti potrošnikov. Pri iskanju tovrstnih izdelkov na kanadski spletni platformi Amazon ni bilo moč zaslediti nekega širokega nabora. Če že, so izdelki namenjeni samo zaščiti obraza in ne celotnega telesa (Amazon Services LLC, 2024).

Kot je bilo že omenjeno, se nekatere izdelke Kozmetike Afrodita lahko najde tudi na trgu ZDA. Na ameriški spletni platformi Amazon lahko najdemo izdelek Marmelada express, ki je namenjen porjavitvi kože. Za ta izdelek bi v ZDA morali odšteti približno 46,00 EUR (Amazon Services LLC, 2024a). V spletni trgovini Kozmetika Afrodita pa bi za ta izdelke morali odšteti dobrih 15,00 EUR (WebShop Afrodita Cosmetics, 2024). Glede na to, da se Kanada nahaja v neposredni bližini ZDA, smo s to primerjavo pridobili približen

vpogled v to, po kakšni ceni bi se Kozmetiki Afroditita izplačalo ponujati svoje izdelke na kanadskem trgu. Razlika v ceni se v primerjavi s slovenskim trgom na ameriškem trgu poveča za dobrih dvakrat, saj so v ceno najverjetneje všteti tudi stroški, ki jih ima Kozmetika Afroditita s transportom.

V tabeli 8 je treba pri izdelkih Kozmetike Afroditita poudariti, da v ceno niso vračunani stroški transporta. Te lahko približno ocenimo s pomočjo naslednjih podatkov. Prodaja prek kanadske platforme Amazon naj bi že vključevala stroške transporta v ceno, so pa v ceno vštete še nekatere druge dajatve. Amazon pri prodaji izdelkov podjetjem zaračunava (Amazon Services LLC, brez datuma):

- Približno 1,00 EUR za vsak prodan kos na Amazonu. V primeru prodaje večjih količin na mesec se podjetju izplača plačati dobih 20,00 EUR na mesec in potem lahko prodaja, kolikor želi, saj je strošek mesečni in ne velja več na prodan kos.
- T. i. »napotitvene stroške«: za vsak prodan izdelek mora podjetje Amazonu plačati določen odstotek skupne cene izdelka, v katero so že vključeni stroški pošiljanja in pakiranja. Za kategorijo izdelkov za osebno nego ta odstotek znaša 8 % za izdelke, katerih cena znaša do okoli 10,00 EUR, ter 15 % za izdelke, katerih skupna cena je nad 10,00 EUR.
- T. i. »stroške izpolnitve«: gre za pristojbino, ki vključuje pakiranje naročil, pošiljanje ter morebitno vračanje izdelka s strani strank. Pristojbina je odvisna od velikosti izdelkov. Za izdelke Kozmetika Afroditita bi ta strošek znašal dobre 4,00 EUR na kos (velja za kos, ki tehta do 200 g).

Cene izdelkov Kozmetike Afroditita, ki so izbrani za primerjavo v zgornji tabeli št. 8 bi se pri potencialni prodaji na kanadskem trgu povečale za približno dvakrat. To smo uspeli oceniti na osnovi cenovne primerjave Afroditinega izdelka, ki se prodaja na trgu ZDA ter na osnovi približnega prikaza stroškov, ki jih zaračunava kanadska spletna platforma Amazon. Kljub temu lahko zaključimo, da bi Kozmetika Afroditita s svojim potencialnim vstopom na kanadski trg lahko izkoristila precej potenciala na področjih, ki jih konkurenti nekoliko slabše pokrivajo in izgubljajo delež potrošnikov. Dejstvo je, da ima Kozmetika Afroditita zelo pestro ponudbo svojih produktov, ki se lahko pohvalijo z izjemno kakovostjo po relativno dostopnih cenah. V svoj krog lahko zajame potrošnike, ki so pripravljeni posegati po bolj luksuznih izdelkih in so zanje tudi pripravljeni plačati več ter potrošnike, ki so za izdelke pripravljeni plačati manj in posegajo zgolj po izdelkih, ki so potrebni za vzdrževanje neke vsakodnevne osebne higiene.

6.5 Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

SWOT-analiza je eno izmed orodij, ki jih podjetja in druge organizacije uporabljajo pri oblikovanju svojih strategij in odločitvi za nadaljnje poslovanje. Sestavljena je iz zunanje in notranje analize, s pomočjo katere podjetja dobijo vpogled v vplive na njihovo uspešnost (Jovanova, 2011). S pomočjo notranje analize se ocenjuje notranje prednosti in

slabosti podjetja. V tej kategoriji se opredeljuje vire, zmogljivosti, ključne kompetence in konkurenčne prednosti podjetja. Pri zunanji analizi je osredotočenost na ocenjevanju tržnih priložnostih in potencialnih grožnjah. Opredeljujejo se morebitni konkurenti, ocenjuje gospodarsko okolje ter v splošnem celotno tržno okolje (Sammur-Bonnici in Galea, 2015).

S pomočjo SWOT-analize sem v nadaljevanju analizirala pozicijo podjetja Kozmetika Afrodit (Kozmetika Afrodit, brez datuma; Wale, brez datuma; Crann, 2022; (Innovation, 2022; International Trade Administration, 2022b; Kozmetika Afrodit, 2022; Precedence Research, 2022; Statista, 2022h; Statista, 2022g; Urad Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu, 2022; Vistoropski, 2022; Globalization Partners, 2021; Kozmetika Afrodit, 2021; Mordor Intelligence, 2021; Kershner, 2020; Kluwer, 2019; Gurel, 2017):

Prednosti podjetja: Kozmetika Afrodit je podjetje s 50-letno tradicijo in velja za vodilno kozmetično podjetje v Sloveniji. Razlog za tak uspeh tiči v njihovi učinkoviti, naravni in zaupanja vredni blagovni znamki, ki so jo uspeli oblikovati v teh letih. Ta se je še dodatno okrepila, ko je podjetje postalo aktivno na tujih trgih. Do sedaj lahko izdelke Kozmetika Afrodit najdemo kar na 22 različnih tujih trgih, kjer oskrbujejo dobrih 19 tisoč kozmetičnih salonov ter wellness in spa centrov. Seveda pa je poleg kozmetičnih salonov, wellness in spa centrov njihove izdelke možno najti tudi na policah trgovin. Izdelke proizvaja in razvija s svojim lastnim znanjem, s katerim dosega visoko in konstantno kakovost, kar je velika prednost podjetja. K temu pripomore dobra tehnološka razvitost podjetja, s pomočjo katere lahko sledijo trendom na trgih in ustvarjajo nove. Njihovi proizvodi temeljijo na visokem deležu sestavin naravnega in rastlinskega izvora, kar je danes med potrošnik precej razširjena nakupovalna navada, ki se bo v prihodnosti najverjetneje še okrepila. Podjetje veliko stavi na znanje svojih zaposlenih, ki ga vseskozi nadgrajuje in vloga v inovacije, s katerimi išče nove razvojne rešitve. Med konkurenčne prednosti podjetja poleg kakovostnih izdelkov iz naravnih sestavin prištevamo še dobro tehnološko razvitost, ki Kozmetiki Afrodit omogoča sledenje in soustvarjanje trendov tako na domačih kot tujih trgih. Proizvodi niso testirani na živalih, čemur potrošniki danes pripisujejo velik pomen, vse več je izdelkov, primernih tudi za vegane. Pod prednosti podjetja lahko prištejemo tudi to, da potrošnikom nudijo zelo raznolik nabor izdelkov, ki so primerni za nego telesa in so namenjeni vsem generacijam, s čimer lahko zajamejo zelo širok spekter potrošnikov. Kupcem se približujejo prek dobro razvitega tržno-komunikacijskega sistema, ki se je sestavljal iz sedmih orodij, in sicer oglaševanja (prek televizije, radia, tiskanih medijev itd.), trženja od ust do ust (prek družbenih omrežij, blogov, forumov itd.), elektronskega trženja, osebne prodaje (B2B in B2C), odnosov z javnostmi (prireditve, sodelovanje z medijskimi hišami itd.), neposrednega trženja (letaki, brošure itd.) ter pospeševanja prodaje in promocije (akcijske ponudbe). Kozmetika Afrodit se zaveda pomembne vloge vsakega zaposlenega znotraj podjetja. Pri vse večji konkurenci ter političnih, tehnoloških in znanstvenih spremembah se podjetje zaveda,

kako pomemben člen v verigi so zaposleni. Ravno zato pripisujejo velik pomen zdravemu delovnemu okolju, dobri komunikaciji ter konstantnemu izobraževanju zaposlenih, kar ohranja njihovo motivacijo in podjetje vodi k uspehu ter še pomembneje, ga ohranja močnega. Kot prednost podjetja lahko omenimo še to, da se zaveda svoje odgovornosti do okolja in zato posluje skladno s politiko varstva okolja, kar postaja dandanes vse bolj šteto. Kozmetika Afrodita že kar nekaj let izvaja razne ukrepe, ki se nanašajo na preprečevanje in zmanjšanje nastajanja odpadkov, k čemur spada tudi recikliranje. V primeru potencialnega vstopa na kanadski trg bi Kozmetika Afrodita kanadskim potrošnikom lahko ponudila širok spekter svojih izdelkov, ki dosegajo visoko raven kakovosti. Tudi cenovno lahko zajame širok krog potrošnikov, tiste, ki iščejo luksuzne izdelke, ter tiste, ki iščejo izdelke nižjega ranga, ki pa so še vseeno kakovostni. S svojo linijo profesionalnih izdelkov pa lahko zalaga različne wellness centre in kozmetične salone.

Slabosti podjetja: vsa podjetja se soočajo z določenimi pomanjkljivostmi oz. slabostmi, ki utegnejo vplivati na njihovo poslovanje v tej meri, da ne morejo izkoriščati celotnega potenciala, ki ga trgi ponujajo. Pri Kozmetiki Afrodita bi lahko rekli, da je njena slabost »majhnost« podjetja. Kljub temu da je v Sloveniji najbolj uspešno slovensko kozmetično podjetje je za svetovne trge po zmogljivostih še vedno majhno. Svojih proizvodnih obratov si v tujini zaenkrat ne more privoščiti, saj bi to lahko ogrozilo njihovo finančno stabilnost. Odprtje proizvodnje v tujini ne bi pomenilo samo novega investicijskega zalogaja, ampak tudi zaposlitev nove delovne sile ter skrb za neprestano izobraževanje in prenos informacij, kar bi zahtevalo dodaten kapitalski vložek. Zato se je podjetje odločilo za vstop na tuje trge raje prek zastopnikov, ki jim pošilja svoje proizvode. K temu bi lahko dodali stroške transporta in carin, z vidika stroškov pa je ta opcija še najbolj optimalna. Glede na to, da je izdelke podjetja Kozmetika Afrodita mogoče najti na policah v 22 tujih državah, bi lahko v primeru pospešene prodaje in vstopov podjetja na nove trge utegnili priti do preobremenitve proizvodnje. Podjetje posluje na centraliziran način, kar utegne prinesiti tudi nekaj slabosti. Ker je odločanje omejeno na posameznike v »centrali«, bi to lahko pomenilo pomanjkanje vpletenosti zaposlenih v oblikovanje odločitev in posledično povzročilo izgubo ustvarjalnosti in zmanjšalo učinkovitost podjetja. Centralizirana komunikacija bi lahko vplivala na izgubo produktivnosti zaposlenih, če morajo ti čakati na navodila od zgoraj, pri čemer podjetje izgublja dragoceni čas, ki je še kako pomemben, da se podjetja čim hitreje odzovejo na spremembe na trgu

Priložnosti: kanadski trg nudi veliko priložnosti za podjetja, ki bi želela konkurirati na kozmetičnem trgu. Kanada je država, ki spada pod Severno Ameriko, za katero je ocenjeno, da je za Azijo druga največja potrošnica kozmetičnih izdelkov. Od tega, da Kanada spada med ene od najbolj razvitih držav z močnim gospodarskim in političnim okoljem, pa vse do tega, da nudi ustrezno infrastrukturo za investiranje ter visoko usposobljeno delovno silo za zagon poslovanja, so značilnosti, ki bi podjetjem nudile priložnosti za vstop. Na kozmetičnih trgih so vse bolj priljubljeni in iskani izdelki, ki so

naravni, niso testirani na živalih, so proizvedeni na okolju prijazen način ter so pakirani v okolju prijazni embalaži, ki omogoča reciklažo. Podoben trend je opaziti tudi na kanadskem trgu. Raziskave kažejo, da so potrošniki zaradi pandemije COVID-19 postali dolgoročno bolj občutljivi na svoje zdravje. Iz tega je pričakovati, da se bo v prihodnosti priljubljenost kozmetike, ki je naravna in trajnostna, še dodatno povečala. Proizvajalci kozmetike so se v zadnjih letih precej osredotočili na embalažo izdelkov, saj naj bi ta na osnovi raziskav bolj pritegnila potrošnike k nakupu. Raziskava prodaje kozmetičnih izdelkov v Kanadi je pokazala, da bi se kar 64 % mladih med 18. in 29. letom odločilo za izdelke, ki so pakirani v okolju prijazni embalaži. Z leti se ta odstotek znižuje, kar pomeni, da so nove generacije vse bolj ozaveščene in bo trend naravnega in okolju prijaznega v prihodnosti vse bolj v ospredju. Že sedaj naj bi tovrstni izdelki predstavljali 40 % kanadskega trga kozmetike, kar se bo v naslednjih letih še povečalo. V zadnjih leti je v Kanadi opaziti tudi to, da se je ženski populaciji pridružila moška populacija kupcev, ki se vse bolj odločajo za nakupe kozmetičnih izdelkov. V Kanadi imajo podjetja, ki ponujajo kozmetične izdelke, priložnost izkoristiti še en trend, ki postaja vse bolj dobičkonosen. Gre za prodajo izdelkov proti staranju, pri čemer Kanada in ZDA skupaj predstavljata največji svetovni trg na tem področju (medtem pa Azija velja za najhitreje rastoči trg). Kozmetika Afrodita na tem področju lahko ponudi več svojih kakovostnih izdelkov proti staranju in ohranjanju zdravega videza kože, ki bi utegnili pri kanadskih potrošnikih vzbuditi zanimanje. Kozmetika Afrodita bi se na kanadskem trgu lahko postavila ob bok konkurenci, saj njeni izdelki temeljijo na naravnih sestavinah, ki so skrbno izbrane in ustrezno testirane. Podjetje precejšnjo skrb namenja tudi okolju, kar dokazuje z ekološko proizvedenimi izdelki, ki niso testirani na živalih. Namenjeni so širokemu rangu potrošnikov, v katerem je zaobjet tako najmlajši kot najstarejši del populacije. Ker se moška populacija v kozmetiki vse bolj udeležuje, so temu trendu sledili tudi v Kozmetiki Afrodita, ki danes ponuja raznolik nabor izdelkov za nego, namenjeno moški populaciji potrošnikov. Ti so pakirani v inovativno oblikovani embalaži, ki je privlačna za vsakogar in izdelana na okolju prijazen način, kar je še dodaten plus za prodor na kanadskem trgu kozmetike. Dodatno priložnost na kanadskem trgu predstavljajo Slovenci, ki tam živijo. Po podatkih naj bi jih v Kanadi prebivalo okoli 40.000. Združujejo se prek precej aktivne in številčne slovenske skupnosti in različnih društev, kar kaže na njihovo narodno zavednost in ohranjanje stika s svojo domovino. Tovrstne skupnosti bi Kozmetika Afrodita lahko izkoristila za samopromocijo in lažji začetek vstopa na tuji trg. Ker gre za naravne in kakovostne slovenske izdelke, bi to lahko pomenilo dobro začetno odskočno desko za širjenje dobre reklame o podjetju. Glede na to, da se Kanadčani dobro odzivajo na priporočila znancev, bi širjenje dobrega glasu vsekakor pripomoglo k večji razpoznavnosti blagovne znamke. S strani Kozmetike Afrodita sem pridobila podatke, da so prvenstveni kupci na amerškem trgu ljudje, ki so živeli na območju nekdane Jugoslavije, kar potrjuje, da bi se prodaja izdelkov Kozmetike Afrodita na kanadskem trgu lahko zelo uspešno prijela sprva med ljudmi s slovenskimi koreninami in tistimi, ki so se tja preselili iz Slovenije (priloga 1). Prebivalstvo postaja vse bolj odvisno od uporabe

interneta in družbenih medijev. V Kanadi beležijo vsakoletno rast uporabnikov spletnih omrežij. Podatki kažejo, da naj bi Kanada imela 89-odstotno gostoto (povezanost članov na spletnih omrežjih) socialnih omrežij, kar jo uvršča med najbolj povezane spletne populacije. To priložnost izkoriščajo marsikatera podjetja za svoje oglaševanje, pri čemer se obračajo tudi na vplivneže, ki naj v Kanadi sicer ne bi sprožili močnega odziva s strani potrošnikov, bi pa vsekakor pripomogli k boljši prepoznavnosti izdelkov. Razlog za iskanje poslovnih priložnosti na kanadskem trgu so tudi številni spa in wellness centri. V letu 2021 se je Kanada uvrščala na 8. mesto držav z največjim številom spa centrov, teh naj bi bilo nekaj več kot 4.000. Napoveduje se, da bo ta številka v prihodnosti še krepko narasla. Še nedolgo nazaj wellness in spa storitve niso bile dobro prav dobro razumljene s strani potrošnikov. Potem pa je prišel trenutek, ko je povpraševanje po tovrstnih storitvah preseglo napovedi. Med letoma 2017 in 2020 je kanadski sektor nepremičnin za wellness zrasel za 240 %, kar je Kanado uvrstilo kot drugo državo na svetu po nedavni rasti na tem področju. Kozmetika Afrodita do sedaj oskrbuje že nekaj več kot 19.000 wellness, spa in kozmetičnih centrov doma in v tujini, kar pomeni, da bi priložnosti na tem področju lahko izkoristila v svoj prid.

Grožnje: vsako podjetje se pri vstopu na tuj trg sooča s potencialnimi grožnjami, ki bi utegnile vplivati na njegovo poslovanje in onemogočale doseči zastavljene organizacijske cilje. Eno izmed pomembnejših groženj predstavlja valutno tveganje. Pri potencialnem vstopu na kanadski trg mora Kozmetika Afrodita upoštevati grožnjo, ki jo predstavlja valutno tveganje. To pomeni, da bi lahko podjetje zaradi valutnih tveganj izgubilo denar pri mednarodni trgovini. V primeru, da bi se podjetje s pogodbo zavezalo k točno določeni ceni blaga in dobavnim rokom ter bi v obdobju med datumom sklenitve pogodbe in datumom dobave valutna vrednost nihala, bi to pomenilo izgubo za eno izmed strank v pogodbi (Rauen, brez datuma). Različne situacije kot posledice sprememb v tujem okolju lahko podjetjem otežujejo njihov obstoj na trgu in povzročijo izgubo njihove moči proti konkurenci. Vsa podjetja, ki bi želela delovati v Kanadi, se morajo zavedati, da je trg kozmetičnih izdelkov priča veliki konkurenci, kjer prevladujejo največji svetovni akterji. Ti imajo največ razpoložljivih zmogljivosti za snovanje novih trendov in iskanje inovativnih rešitev, kar ohranja njihovo prednost pred ostalimi. Zato je za obstoj na trgu pomembno, da podjetja ohranjajo inovativnost, snujejo strategije, ki jih bodo pripeljale do učinkovite prodaje, ter vlagajo v trženje in učinkovito poslovanje. Eden izmed glavnih izzivov, s katerimi se morajo podjetja spopasti, preden vstopijo na tuj trg, je poznavanje zakonodaje. Neupoštevanje zakonov lahko povzroči visoke finančne kazni, kar obenem škoduje tudi ugledu podjetja. Poslovanje skladno s predpisi je v Kanadi še toliko bolj kompleksno, saj ima vsaka provinca poleg zvezne zakonodaje še svoja pravila, ki se jih morajo pravne osebe držati. Povezano s tem je tudi ustrezno poznavanje davčnih predpisov, za katera se podjetjem svetuje, da stopijo v stik s kanadskimi strokovnjaki, ki dobro poznajo davčne zakonodaje in tako uspejo prihraniti nekaj dragocenega časa. Da bi se izognili nepotrebnim nevšečnostim, se torej morajo podjetja pred vstopom dobro pripraviti, kar hkrati pomeni velik finančni vložek. V splošnem velja, da je za podjetja

poslovanje v Kanadi razmeroma stroškovno učinkovito oz. se podjetjem splača vstopiti na ta trg. V primeru, da podjetja razmišljajo o nakupu svojih proizvodnih obratov ter drugih investicijah, za katere bi potrebovali, kar nekaj kanadske delovne sile, je dobro, da pred tem dobro proučijo stroške dela. Ti v Kanadi veljajo za razmeroma visoke, saj Kanada podpira svojo delovno silo z zakoni, ki predpisujejo relativno visoko minimalno plačo. S tega vidika se na prvo žogo Kozmetiki Afrodita ne splača razmišljati o nakupu svojih obratov na kanadskih tleh, ampak bi morala premisliti o drugih izvoznih strategijah, predvsem o posrednem izvozu, kot sem omenila v poglavju Primerna izvozna strategija za Kozmetiko Afrodita. Kanada je znana kot kulturno zelo pisana država, zato je nekaj pozornosti treba posvetiti tudi temu, kako izdelke narediti privlačne vsem predstavnikom kulturnih skupin, kar zopet za podjetja pomeni dodaten časovni in finančni zalogaj. Pri tem pa se ne sme pozabiti na sporočila v oglaševanju ter na napise na izdelkih, ki morajo poleg prevoda v angleški jezik imeti še prevod v francoščini. Enako velja za oglase, ki se predvajajo na spletnih straneh, po televiziji in v drugih. Kriza, ki jo je povzročila pandemija COVID-19, je v Kanadi pospešila trend nakupovanja domačega. Številni Kanadčani so v teh težkih časih spoznali, kako odvisni smo od mednarodnih trgov, ki nas oskrbujejo, in se zato vse bolj odločajo za nakupovanje lokalnega. Po raziskavam naj bi se eden od štirih kanadskih potrošnikov odločil za nakup lokalnega in za to bil pripravljen plačati več ter s tem izkoristiti dodano vrednost domačega. Ta trend naj bi se v prihodnosti še dodatno okrepil, kar lahko povzroči povečanje povpraševanja po domačih blagovnih znamkah (Giguere, 2021). V tem primeru bi se okrepila konkurenca na strani domačih ponudnikov, kar bi lahko ogrozilo druga podjetja z manjšimi tržnimi deleži, ki si prizadevajo rasti na kanadskem trgu.

7 SKLEP

Podjetja iz kozmetičnega sektorja so se v letih, ko se je svet boril s pandemijo COVID-19, soočala s številnimi težavami in upadom prodaje, ki je bil posledica zaprtja fizičnih trgovin. Danim razmeram so se zelo hitro prilagodila in lahko rečemo, da so iz krize izstopila kot zmagovalci. Podjetja so se začela osredotočati na prodajo prek spleta, ki je požela velike uspehe in krivulje prodaje zopet obrnila navzgor. Ta pomemben trend se je do danes ohranil in še veliko bolj opolnomočil, saj praktično ni kozmetičnega podjetja, katerega izdelkov ne bi mogli kupiti tudi prek interneta, oz. je takih, ki ne uporabljajo spletne prodaje, zelo malo. S to potezo so se uspeli dodatno približati potrošnikom, tudi tistim, ki jih v fizičnih trgovinah niso uspeli zajeti, kar je hkrati vplivalo na dodatno rast prodaje. Napovedi kažejo, da se bo prodaja kozmetičnih izdelkov v prihodnosti iz leta v leto še dodatno krepila.

Živimo v obdobju, kjer bi ljudje naredili vse, da bi njihov zunanji videz ostal svež, zdrav in predvsem mlad. Kljub veliki konkurenci tako na svetovni ravni kot na kanadskem trgu se znova in znova pojavljajo novi trendi, ki obenem postavljajo kozmetičnim podjetjem izzive ter jim hkrati dajejo priložnosti za rast. Potrošniki trenutno najbolj povprašujejo po

izdelkih, ki temeljijo na sestavinah naravnega izvora, po izdelkih, ki so kvalificirani kot bio, vedno večji pomen pridobivajo izdelki, ki so veganskega izvora, in izdelki, ki niso testirani na živalih. Pomemben trend oz. zahteve potrošnikov, ki so jim vse bolj pomembne, so, da so izdelki narejeni na okolju prijazen način ter da izpolnjujejo pogoj trajnosti. Vse bolj popularen postaja tudi trend personalizacije izdelkov. Ta je povezan z vse bolj vzhajajočo umetno inteligenco. Nekatera podjetja so se že začela ukvarjati s storitvijo, kjer potrošnikom s pomočjo umetne inteligence »skenirajo kožo« in jim na osnovi tega priporočijo izdelke, ki so najbolj primerni za njihov tip kože. Dejstvo je, da zahtev potrošnikov nikoli ne bo zmanjkalo, zato bodo podjetja v kozmetični industriji v prihodnosti imela še veliko priložnosti za razvijanje in izpopolnjevanje svojih izdelkov.

Kozmetika Afrodita je vodilno slovensko podjetje v kozmetični panogi, ki večino svojih prihodkov ustvari na tujih trgih. To kaže, da mu poslovanje na tujih trgih ni tuje in se zna na potrebe na posameznih trgih ustrezno odzvati. Je centralno organizirano podjetje, kar pomeni, da se odločitve in posledično razvoj izdelkov izvršujejo iz enega mesta, kar je za podjetje velika prednost pred ostalimi velikimi multinacionalkami. Omogoča mu hiter odziv na nove trende in spremembe na trgu. Potrošniki lahko v naboru izdelkov, ki jih ponuja Kozmetika Afrodita, najdejo praktično vse za nego telesa. Ti so primerni tako za vse starostne skupine kot tudi za oba spola, s čimer zajemajo zelo širok krog potrošnikov. Ti lahko posegajo po cenovno nekoliko bolj ugodnih izdelkih, najdejo pa se tudi izdelki višjega ranga, ki so nekoliko bolj prefinjeni. Svojo linijo so razvili tudi za prodajo kozmetičnim salonom in wellness centrom. Lahko se pohvalijo z zelo kakovostnimi izdelki, ki so skrbno in premišljeno razviti pod okriljem Afroditinih strokovnjakov. Izdelki temeljijo na naravnih sestavinah, ki niso testirane na živalih, hkrati pa izpolnjujejo pogoj trajnosti in skrb do okolja. Zapakirani so v privlačnih embalažah, ki kupca uspejo vizualno pritegniti.

V primeru potencialnega vstopa Kozmetike Afrodita na kanadski trg obstaja precej priložnosti za uspeh podjetja. Kljub visoki konkurenci na kanadskem trgu obstajajo možnosti za preboj. Za kanadske potrošnike velja, da radi preizkušajo nove izdelke in so hkrati zvesti blagovnim znamkam, ki jim ustrezajo. Potrošnja se bo tudi na kanadskem kozmetičnem trgu v prihodnosti povečevala. Vse bolj se povprašuje po anti-age izdelkih, ki nudijo svež in mladosten videz. V prihodnje je pričakovati velik preboj na tem področju, kjer bo pomembno vlogo odigrala tudi umetna inteligenca, s pomočjo katere bodo izdelki postajali vse bolj personalizirani. Potencial se odpira tudi na področju izdelkov, namenjenih moški populaciji. Vse več moških je pričelo posegati po izdelkih za nego kože, ki jo vključujejo v svojo dnevno rutino. Kar nekaj novih trendov in zahtev potrošnikov moške populacije je pričakovati na tem področju.

Analiza poslovnega okolja Kanade kaže, da je ta trg ugoden za vstop Kozmetike Afrodita. Kanada velja za gospodarsko svobodno državo, katere gospodarska rast je stabilna in se bo v prihodnjih letih še dodatno okrepila. Je ena izmed držav z nizko stopnjo korupcije in velja za politično stabilno državo. S sociokulturnega vidika je Kanada precej pisana

država, kjer se meša veliko različnih kultur. Jim je pa skupno, da so po naravi zvesti blagovnim znamkam, a so hkrati odprti za preizkušanje novih izdelkov. Tudi z vidika tehnologije je Kanada razvita država in precej sredstev nameni vlaganju v to področje. Prodaja prek spletnih platform je na trgu nekaj povsem normalnega in se je poslužuje veliko potrošnikov. Tudi umetna inteligenca jim ni tuja in se pričakuje, da se bo razvoj na tem področju v bližnji prihodnosti precej okrepil.

Kanadski trg kozmetičnih izdelkov vztrajno raste. Tudi konkurenca je tako kot povsod po svetu tudi tukaj precej močna. L'Oréal, Procter & Gamble in Coty Inc. so tri podjetja z največjim tržnim deležem na kanadskem kozmetičnem trgu. Poleg njih je še veliko drugih, tudi lokalnih podjetij, ki so precej priljubljena med potrošniki. V prihodnosti je vsekakor pričakovati vstop novih kozmetičnih podjetij na kanadski trg, ki se bodo borila za svoj tržni delež. Na trgu se utegnejo pojaviti tudi novi substituti, ki bi lahko ogrozili dobro prodajane izdelke, zato je pomembno, da podjetja ne zaspijo in skrbno spremljajo razmere na trgu.

Kozmetika Afrodita vsekakor ima potencial za vstop na kanadski trg. Glede na to, da se Kozmetika Afrodita za vstop na tuje trge poslužuje izvozne oblike strategije vstopa na tuje trge, ter glede na to, da so tako obliko strategije uporabili tudi za ameriški trg, bi bilo priporočljivo, da se enako odločijo tudi za vstop na kanadski trg. S tem načinom vstopa se izognejo pretiranim stroškom, ki bi lahko pomembno vplivali na poslovanje podjetja, hkrati pa se lahko v primeru neuspešne prodaje na kanadskem trgu precej hitro z njega tudi umaknejo. Podjetje Kozmetika Afrodita je omenila, da na tujih trgih opažajo povečane nakupe njihovih izdelkov s strani potrošnikov s slovenskimi koreninami. Glede na to, da v Kanadi prebiva precej visoko število Slovencev, ki med seboj tkejo stike in ohranjajo slovensko kulturo prek druženj v društvih, bi to lahko bila odskočna deska za vstop Kozmetike Afrodita na kanadski trg. S tem bi se začela širiti njihova prepoznavnost, ki bi jo lahko dodatno razširili s pomočjo spletnih platform (prek spletne trgovine, s pomočjo vplivnežev na družbenih omrežjih itd.). Prodajni potencial hkrati predstavljajo tudi wellness centri in kozmetični saloni, ki bi jih Kozmetika Afrodita lahko zalagala s svojimi izdelki. Res je, da bi v začetku morali precej sredstev nameniti promoviranju svojih izdelkov. Potrošnike bi morali seznaniti s svojo blagovno znamko, ki definira njihove vrednote, namen, vizijo in poslanstvo. S pomočjo dobrega oglaševanja bi potrošnikom pomagali ustvariti mnenje o tem, da je blagovna znamka Kozmetika Afrodita sinonim za naravno, okolju prijazno, kakovostno in cenovno ugodno.

Ne glede na visoko konkurenco na kanadskem trgu je bilo s pomočjo analize kozmetične panoge potrjeno, da obstajajo možnosti za vstop na trg. Kozmetika Afrodita lahko s svojim naborom izdelkov zajame različne range potrošnikov, ki jim lahko ponudi tako izdelke po nižjih cenah, zadovolji pa lahko tudi tiste, ki so nekoliko bolj zahtevni. To smo prikazali s primerjanjem cen primerljivih izdelkov. Res je, da bi zaradi transportnih in drugih stroškov morala Kozmetika Afrodita svoje cene izdelkov za vstop na kanadski trg povečati za približno dvakrat, kot jih ponuja na slovenskem trgu. Kljub temu bi se lahko

postavila ob bok največjim konkurentom, saj ponuja dobro razmerje med kakovostjo in ceno svojih izdelkov. S svojim centraliziranim načinom vodenja, ki ji omogoča hitro sprejemanje odločitev, lahko hitro sledi spreminjajočim se trendom in razmeram na trgu in s tem lahko prehiti konkurente z novim izdelkom, po katerem se v danem trenutku poveča povpraševanje. Kozmetična industrija je perspektivna industrija, ki se je do sedaj izkazala za precej stabilno. Glede na to, da trende oblikujejo tako podjetja kot potrošniki, bo v prihodnosti v kozmetiki še veliko manevrskega prostora za razvoj in rast.

LITERATURA IN VIRI

1. Afrodita Cosmetics. (brez datuma). *Zgodovina*. <https://webshop.afroditacosmetics.com/slo/zgodovina>.
2. Afrodita Cosmetics. (2019). *Letno poročilo 2019*. Afrodita Cosmetics.
3. Afrodita Cosmetics. (2021). *Letno poročilo 2021*. Afrodita Cosmetics.
4. Al-Alawi, A. I. in Jamil Alkhodari, H. (2016). International Business Management. *Cross-cultural Differences in Managing Businesses: Applying Hofstede Cultural Analysis in Germany, Canada, South Korea and Morocco*, 95, 40855–40861.
5. Ali Shaw, A. (brez datuma). *SWOT Analysis of L'Oreal*. <https://swotandpestleanalysis.com/swot-analysis-of-loreal/>.
6. Alserud, M. in Tykesson, D. (2011). *The Uppsala Model's Applicability on Internationalization Processes of European SMEs, Today* (magistrsko delo). Lunds Universitet.
7. Amazon Services LLC. (brez datuma). *Pricing*. <https://sell.amazon.ca/pricing#faq>.
8. Amazon Services LLC. (2024). *Facial treatment products*. https://www.amazon.ca/s?i=beauty&bbn=6344765011&rh=n%3A6344765011%2Cp_n_feature_sixteen_browse-bin%3A13799512011%7C13799513011%7C13799514011%7C16781609011&dc&qid=1719510690&rnid=13799510011&ref=sr_nr_p_n_feature_sixteen_browse-bin_7&ds=v1%3A7UgpihbIE3d5FDKSLXExXERanUYvBXVwgZlHTaA5IzI.
9. Amazon Services LLC. (2024a). *Afrodita Cosmetics*. https://www.amazon.com/s?k=afrodita+cosmetics&crid=1B4A58YLMTG1W&prefix=afrodita+kozmetics%2Caps%2C180&ref=nb_sb_ss_sc_2_18.
10. Aslam, F. (2020, 27. avgust). *10 Reasons To Invest In Canada*. <https://www.maroofhs.com/post/10-reasons-to-move-your-business-to-canada/>.
11. Barnett, J. (2021). *10 Technologically Advanced Countries On The Planet 2021 (AI, Cyber, Military Etc)*. <https://www.linkedin.com/pulse/10-technologically-advanced-countries-planet-2021-ai-jordon>.
12. Barry, Q. (1999). The temporal context of UK retailers' motives for international expansion. *The Service Industries Journal*, 19(2), 101–116.
13. Baruch College. (2024, 3. junij). *PEST Analysis for International Markets*. <https://guides.newman.baruch.cuny.edu/PestAnalysis..>

14. BBC News. (2024, 1. marec). *King Charles III, the new monarch*. <https://www.bbc.com/news/uk-59135132>.
15. Bellomo, J. (2024, 5. junij). *Cosmetics Regulations in Canada*. <https://www.cosmetri.com/cosmetics-regulations-canada/>.
16. Berg, A., Hudston, S., Klitsch Klitsch, K., Lesko Pacchia, M. in Amed, I. (2023, 22. maj). *The beauty market in 2023: A special State of Fashion report*. https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-beauty-market-in-2023-a-special-state-of-fashion-report#.
17. Bhasin, H. (2024, 25. april). *SWOT Analysis of Procter and Gamble – P in G SWOT analysis*. <https://www.marketing91.com/swot-analysis-procter-gamble/>.
18. Bold Data. (brez datuma). *Cosmetics Companies Canada*. <https://bolddata.nl/en/companies/canada/cosmetics-companies-canada/>.
19. Boquen, A. (2022, 14. april). *Doing Business in Canada: Benefits and Challenges*. <https://nhglobalpartners.com/doing-business-in-canada/>.
20. Borderbuddy. (2021). *Top Canada Imports, Exports & Trading Partners* [objava na blogu]. <https://borderbuddy.com/blog/canadas-top-imports-exports-and-trading-partners/>.
21. Brooks, K. (brez datuma). *3 essential elements of a successful brand* [objava na blogu]. <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/blog/how-build-strong-brand-3-pillars-success>.
22. Byrne, J. (2018, 24. april). *Coty Inc SWOT Analysis*. <https://www.case48.com/swot-analysis/2825-Coty-Inc>.
23. Byrokko. (brez datuma). *O nas*. <https://www.byrokko.com/sl/about-us>.
24. Canadian Cosmetic Cluster. (brez datuma). *Cosmetic Industry In Canada*. <https://www.canadiancosmeticcluster.com/cosmetic-industry-in-canada.html>.
25. CE.way. (brez datuma). *Canada*. <https://ceway.eu/international-services/canada/>.
26. Chotard, L. (2019, 12. februar). *The international beauty sector: which export markets should cosmetic brands target* [objava na blogu]. <https://www.textmaster.com/blog/international-beauty-cosmetic-sector/>.
27. Chouhan, N., Vig, H. in Deshmukh, R. (2021). *Cosmetics Market by Category (Skin and Sun Care Products, Hair Care Products, Deodorants in Fragrances, and Makeup in Color Cosmetics), Gender (Men, Women, and Unisex), and Distribution Channel Hypermarkets/Supermarkets, Specialty Stores, Pharmacies, Onlin*. <https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market>.
28. Claus, H. (2014). *The Uppsala model of internationalization*. Acritical review. GRIN Verlag.
29. CNW Group Ltd. (2019, 9. oktober). *Canadians want natural products and consider going green to be the gold standard Membership Benefits*. <https://www.newswire.ca/news-releases/canadians-want-natural-products-and-consider-going-green-to-be-the-gold-standard-867038227.html>.
30. Cosmetics Alliance Canada. (2022a). *Membership Benefits*. <https://www.cosmeticsalliance.ca/membership-benefits/>.

31. Cosmetics Alliance Canada. (2022b). *Faq*. <https://www.cosmeticsalliance.ca/faq/>.
32. Cosmetics Alliance Canada. (2022c). *Join Us*. <https://www.cosmeticsalliance.ca/faq/https://www.cosmeticsalliance.ca/join-us/>.
33. Cosmetics Business. (2019, 17. september). *How to register your cosmetic products in Canada*. https://cosmeticsbusiness.com/news/article_page/How_to_register_your_cosmetic_products_in_Canada/158198.
34. Cosmetics Business. (2021, 1. junij). *How will the beauty industry adapt in a post-Covid world?* https://cosmeticsbusiness.com/news/article_page/How_will_the_beauty_industry_adapt_in_a_post-Covid_world/176942.
35. Crann, J. (2022, 18. marec). *Trust in advertising lower in Canada than most markets*. <https://strategyonline.ca/2022/03/18/trust-in-advertising-lower-in-canada-than-most-markets/>.
36. Czinkota, M. in Ronkainen, I. (2011, 14. julij). *International Marketing*. Cengage Learning.
37. Daszkiewicz, N., in Wach, K. (2012). *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation*. University of Technology Publishers.
38. Data Bridge. (2021). *Global Cosmetics Market - Industry Trends and Forecast to 2028*. <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-cosmetic-skin-care-market>.
39. Rahman, M. (2023, 16. januar). *PESTEL analysis of Canada (Canada country profile)*. <https://howandwhat.net/pestel-analysis-canada/>.
40. Deloitte. (2008). *Priročnik za izvoznike*. https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Publikacije/Ostale/Prirocnik_za_izvoznike.pdf.
41. Deloitte. (2017). *Shades for success: Influence in the beauty market*. <https://www.readkong.com/page/shades-for-success-influence-in-the-beauty-market-9655717>.
42. Discounted Cash Flow. (brez datuma a). *What are the Porter's Five Forces of The Estée Lauder Companies Inc. (EL)*. <https://dcf.fm/products/el-porters-five-forces-analysis>.
43. Discounted Cash Flow. (brez datuma b). *What are Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Coty Inc. (COTY). SWOT Analysis*. <https://dcf.fm/products/coty-swot-analysis>.
44. Drah, H. (2022). *Beauty Industry Statistics in Canada to Make Your 2022 Glow* [objava na blogu]. <https://reviewmoose.ca/blog/beauty-industry-statistics/>.
45. Dunning, J. H. in Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing Limited.
46. Euromonitor. (2016). *How to Perfect Your Market Entry Strategy*. <https://www.euromonitor.com/article/perfect-market-entry-strategy>.
47. Euromonitor. (2022). *PEST Analysis: Canada*. <https://www.portal-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/portal/Analysis/Tab>.

48. Euromonitor. (2023). *Skin Care in Canada*. <https://www-portal-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Analysis/Tab>.
49. Euromonitor International. (2017). *How Beauty and Personal Care Companies Compete Strategically*. <https://www.euromonitor.com/article/beauty-personal-care-companies-compete-strategically>.
50. European Commission. (brez datuma a). *SME Definition*. https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en.
51. European Commission. (brez datuma b). *EU-Canada Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA)*. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/canada/eu-canada-agreement_en.
52. European Commission. (brez datuma c). *My Trade Assistant*. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=330491&origin=SI&destination=CA>.
53. European Regional Development Fund. (brez datuma). *Barriers to Internationalisation*. <https://www.healthcare-economy.eu/regional-strategy/barriers-internationalisation>.
54. Bashir, M. F. in Xu, C. (2014). *Impact of Political Freedom, Economic Freedom and Political Stability on Economic Growth*. <https://core.ac.uk/download/pdf/234646637.pdf>.
55. Fern Fort University. (brez datuma). *The Estee Lauder Companies Inc. SWOT Analysis / Matrix*. <http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/nyse/639-the-estee-lauder-companies-inc-.php>.
56. Fernando, J. (2024, 27. junij). *Globalization*. <https://www.investopedia.com/terms/g/globalization.asp>.
57. Fortune Business Insights. (2021). *Skincare Market Size, Share, Trends*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/skin-care-market-102544>.
58. Fortune Business Insights. (2022, 3. avgust). *Cosmetics Market Size Hit USD 415.29 Billion by 2028; Cosmetics Industry Striking CAGR With 5 %*. <https://www.globenewswire.com/news-release/2022/08/03/2491102/0/en/Cosmetics-Market-Size-Hit-USD-415-29-Billion-by-2028-Cosmetics-Industry-Striking-CAGR-With-5.html>.
59. Fortune Business Insights. (2024, 10. junij). *Cosmetics Market Size, Share in Industry Analysis, By Category (Hair Care, Skin Care, Makeup and Others), By Gender (Men and Women), By Distribution Channel (Specialty Stores, Hypermarkets/Supermarkets, Online Channels and Others), and Regional Forecasts, 2024-2032*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/cosmetics-market-102614>.
60. Franco, B. S. (2023, 19. julij). *Is globalization in retreat? Here is what a new study shows*. <https://blogs.worldbank.org/en/trade/globalization-retreat-here-what-new-study-shows>.
61. Pestel Analysis. (brez datuma). *SWOT Analysis of L'oreal: A Powerful Portfolio of Brands*. <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-loreal/>.

62. Gerstell, E., Marchessou, S. in Schmidt, J. A. (2020). *How COVID-19 is changing the world of beauty*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/How%20COVID%2019%20is%20changing%20the%20world%20of%20beauty/How-COVID-19-is-changing-the-world-of-beauty-vF.pdf>.
63. Giguere, A. (2021, 11. februar). *How to grow with the 'buy local' phenomenon in Canada*. <https://the-message.ca/2021/02/11/how-to-grow-with-the-buy-local-phenomenon-in-canada/>.
64. Global Data. (2023). *Overview*. <https://www.globaldata.com/>.
65. Globalization Partners. (2021, 28. september). *Benefits and Challenges of Expanding to Canada* [objava na blogu]. <https://www.globalization-partners.com/blog/benefits-and-challenges-of-expanding-to-canada/#gref>.
66. Government of Canada. (brez datuma). *Health Canada*. <https://www.canada.ca/en/health-canada.html>.
67. Government of Canada. (2023a, 28. marec). *Economic Overview*. <https://www.budget.canada.ca/2023/report-rapport/overview-apercu-en.html>.
68. Government of Canada. (2023b, 12. april). *Regulatory information for cosmetics*. <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/consumer-product-safety/cosmetics/regulatory-information.html>.
69. Governor General of Canada. (2022). *The Governor General of Canada*. <https://www.gg.ca/en/governor-general>.
70. Grand View Research. (2022). *Vegan Cosmetics Market Size Worth \$26.16 Billion by 2030*. <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-vegan-cosmetics-market>.
71. Gratton, P. (2024, 18. junij). *Porter's Five Forces Explained and How to Use the Model*. <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>.
72. Griffin, R. W. in Pustay, M. W. (2005). *International Business*. Pearson Education International.
73. Gurel, E. (2017). *SWOT Analysis: A Theoretical Review*. https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW.
74. Gvin. (2021). *Dejavnost: C 20.420 Proizvodnja parfumov in toaletnih sredstev*. <https://www-gvin-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/IskalnikCE/Pages/SearchResult.aspx?Mode=GvinSI&App=GvinIskalnikSI&Kontekst=1&QueryDejavnost=C+20.420&Lang=sl-SI>.
75. Hartzmark, A. (2016). *Canadian Skin Care Bucks Trends and Drives Growth in Beauty and Personal Care* [objava na blogu]. <https://blog.euromonitor.com/canadian-skin-care-growth/>.
76. Hayes, A. (2021, 22. februar). *Internationalization: Definition, Examples, and Benefits*. <https://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp>.
77. Henkel. (brez datuma) *Henkel v Sloveniji*. <https://www.henkel.si/podjetje/henkel-v-sloveniji?pageID=>.

78. Heritage Foundation. (2022a). Index of Economic Freedom: Canada. <https://www.heritage.org/index/country/canada>.
79. Heritage Foundation (2022b). *About The Index*. <https://www.heritage.org/index/about>.
80. Heritage Foundation.. (2023). *Economic Freedom Country Profile: Canada*. <https://www.heritage.org/index/pages/country-pages/canada>.
81. Hermannsdottir, A. (2008). *Theoretical Underpinnings of the Internationalization Process*. Institute of Business Research.
82. Hill, C. W. (2007). *International Business*. New York: The McGraw-Hill Companies inc.
83. Hofstede Insights. (2022). *Canada*. <https://www.hofstede-insights.com/country/canada/>.
84. Hollensen, S. (2007) *Global marketing*. Prentice Hall.
85. Hrastelj, T. in Brenčič, M. M. (2006). *Mednarodno trženje*. Ekonomska fakulteta.
86. Hribar, B. in Turk, B. (2021, 19. oktober). *Odpiramo vrata tujine: Gospodarstvo v Kanadi (2/5)*. <https://svetkapitala.delo.si/B2C>.
87. */odpiramo-vrata-tujine-gospodarstvo-v-kanadi-2-5/*.
88. Icontainers. (2020). *What Are Canada's Main Exports and Imports* [objava na blogu]. <https://www.icontainers.com/us/2020/01/23/canada-main-exports-and-imports/>.
89. Ilar, M. (2014). *Strategija vstopa podjetja Sitik d.o.o. na izbrane tuje trge* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
90. Imuna. (brez datuma). *Country Profiles: Canada*. <https://www.imuna.org/resources/country-profiles/canada/>.
91. Innovation. (2022, 15. februar). *Pros And Cons Of Doing Business In Canada: Before You Invest* [objava na blogu].<https://ivannovation.com/blog/pros-and-cons-of-doing-business-in-canada/>.International Trade Administration. (2022a). *Canada - Country Commercial Guide*. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/canada-information-and-communications-technology-ict>.
92. International Trade Administration. (2022b). *Canada Cosmetics and Beauty Products Market*. <https://www.trade.gov/market-intelligence/canada-cosmetics-and-beauty-products-market>.
93. Invest in Canada. (brez datuma). *Technology*. <https://www.investcanada.ca/industries/technology>.
94. Italian Chamber of Commerce in Canada. (2020). *Market Analysis: The Canadian Cosmetics Industry*. https://www.cosmeticaitalia.it/export/sites/default/circolari/servizi-per-linternazionalizzazione/141-2020_allegato-1.pdf.
95. Jaklič, A. (2011). Razvoj storitev ekonomske diplomacije. *Teorija in praksa*, 48(3), 751–817.
96. Jaklič, A., in Svetličič, M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

97. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
98. Jovanova, A. (2011). *Do strategije podjetja s SWOT analizo*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/do-strategije-podjetja-s-swot-analizo>.
99. Kershner, E. (2020, 24. maj). *The Most Beauty-Obsessed Countries*. <https://www.worldatlas.com/articles/the-most-beauty-obsessed-countries.html>.
100. Konan Law. (brez datuma). *Top 10 Advantages of Doing Business in Canada in 2021*. <https://www.konanlaw.com/top-10-advantages-of-doing-business-in-canada/>.
101. Kovič, K. (2017, 8. februar). *Na kosilu: Danica Zorin Mijošek, ustanoviteljica Kozmetike Afrodita*. <https://svetkapitala.delo.si/trendi/na-kosilu-danica-zorin-mijosek-ustanoviteljica-kozmetike-afrodita/>.
102. Kowalewicz, R. (2022, 12. januar). *Defining Your Brand's Purpose*. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2022/01/12/defining-your-brands-purpose/?sh=79bc0bd51e43>.
103. Kozmetika Afrodita. (2019). *Letno poročilo 2019*. Kozmetika Afrodita.
104. Kozmetika Afrodita. (2021). *Letno poročilo 2021*. Kozmetika Afrodita.
105. Kozmetika Afrodita. (2022). *Afrodita se predstavi*. <https://webshop.afroditacosmetics.com/slo/afrodita-se-predstavi>.
106. Kozmetika Afrodita. (2023). *Izdelki*. <https://webshop.afroditacosmetics.com/slo/beauty-care>.
107. Kozmetika Afrodita. (brez datuma). *Ključne prednosti*. <https://webshop.afroditacosmetics.com/slo/kljucne-prednosti>.
108. Kreissl, B. (2017, 14. februar). *How different is HR in Canada? (part 2)*. <https://www.hrreporter.com/opinion/hr-policies-practices/how-different-is-hr-in-canada-part-2/298016>.
109. Kluwer, Wolters. (2019, 18. oktober). *Doing Business in Canada*. <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/doing-business-in-canada#disadvantages>.
110. Lalor, A. (2020, 17. maj). *11 Must-Know Canadian Beauty Brands*. <https://nuvomagazine.com/daily-edit/11-must-know-canadian-beauty-brands>.
111. Leong, A. (2017, 25. september). *6 Critical Steps to Building a Powerful Brand*. <https://www.linkedin.com/pulse/6-critical-steps-building-powerful-brand-al-leong>.
112. Li, L., Li, D. in Dalgic, T. (2004). Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: Toward a Hybrid Model of Experiential Learning and Planning. *Management International Review*, 44(1), 93–116.
113. Łopaciuk, A. (2013). *Global Beauty Industry Trends in the 21st Century*. <https://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-365.pdf>.
114. L'Oréal. (2024). *L'Oréal 2023 Annual Report*. <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2023/beauty-market/>.

115. L'Oréal Group. (2022). *Strategy in Model*. <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/strategy-and-model/>.
116. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M. in Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani
117. Malik, A. (2020). *SWOT Analysis of L'Oréal*. <https://businessfinancearticles.org/swot-analysis-of-loreal>.
118. Market Research Report. (2017). *Global Cosmetics Market By Category (Skin and Sun Care, Hair Care, Deodorants, Makeup and Color, Fragrances), Mode of Sale (Retail, Online), Gender (Men, Women) By Region industry Analysis and Forecast, 2016 - 2022*. <https://www.kbvresearch.com/global-cosmetics-market/>.
119. Maurya, U. K. in Mishra, P. (2021). *What is a brand? A Perspective on Brand Meaning*. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/1322/1244>.
120. McBride, J. (2022, 25. marec). *Queen Elizabeth II Is the Monarch of Fifteen Countries. What Does That Mean?* <https://www.cfr.org/in-brief/queen-elizabeth-ii-monarch-fifteen-countries-what-does-mean>.
121. MindTools. (brez datuma). *Hofstede's Cultural Dimensions*. <https://www.mindtools.com/a1ecvyx/hofstedes-cultural-dimensions>.
122. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport. (brez datuma). *Mala in srednje velika podjetja*. <https://www.gov.si teme/mala-in-srednje-velika-podjetja/>.
123. Ministrstvo za zunanje zadeve. (2021). *Osnovne gospodarske informacije o Sloveniji*. <http://www.berlin.embassy.si/index.php?id=235 &L=708>.
124. Momin, A. (brez datuma). *Procter and Gamble P&G SWOT Analysis 2022*. <https://pestleanalysis.com/procter-gamble-pg-swot-analysis/>.
125. Mordor Intelligence. (2021). *Skincare Products Market - Growth, Trends, Covid-19 Impact, and Forecasts (2022 - 2027)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/skincare-products-market>.
126. O'Brien, M. A. (2020, 10. marec). *The Secret To Building A Strong Brand*. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/03/09/the-secret-to-building-a-strong-brand/?sh=42fc67485e>.
127. OEC World. (2020). *Beauty Products*. <https://oec.world/en/profile/hs/beauty-products>.
128. Open Lab. (2020). *Political Stability*. <https://openlab.citytech.cuny.edu/international-retailing-canada/political-stability/>.
129. Paunović, Z. in Prebežac, D. (2010). *Internationalization of small and medium-sized enterprises*. <https://core.ac.uk/download/pdf/25744392.pdf>.
130. Popai. (2019). *Skin care, Make Up and Cosmetics*. <https://shopassociation.org/wp-content/uploads/2019/10/Global-Cosmetics-Storedits-2019.pdf>.
131. Population Pyramid. (2024). *Canada*. <https://www.populationpyramid.net/canada/2024/>.
132. Precedence Research. (2022). *Anti-aging Market (By Products: Anti-wrinkle, Hair color, Ultraviolet absorption, Anti-stretch mark; By Treatment: Hair restoration,*

- Anti-pigmentation, Adult acne therapy, Breast augmentation, Liposuction, Chemical peel; By Demography: Generation X, Baby.*
<https://www.precedenceresearch.com/anti-aging-market>.
133. Premium Beauty News. (2021, 9. april). *Canada's prestige beauty market begins to recover after steep decline in 2020.*
<https://www.premiumbeautynews.com/en/canada-s-prestige-beauty-market,18277#nh2>.
 134. Rauen, C. (brez datuma). *What is Foreign Exchange Risk?*
<https://tipalti.com/currency-management-hub/foreign-exchange-risk/>.
 135. Rezec, I. (2002). *Podjetju prijazno poslovno okolje v procesu internacionaliziranja poslovanja* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
 136. Ribau, P. C., Moreira, A. C. in Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(4), 528–554.
 137. Ridder, M. (2020). *Revenue of the 10 beauty manufacturers worldwide 2020.*
<https://www.statista.com/statistics/243871/revenue-of-the-leading-10-beauty-manufacturers-worldwide/>.
 138. Roberts, R. (2021, 27. december). *2021 Beauty Industry Trends in Cosmetics Marketing: Statistics and Strategies for Your Ecommerce Growth.*
<https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/innovative-marketing/issue-399/experiential-marketing-strategies-used-by-luxury-cosmetics-companies>.
 139. Rojec, M. (1994). *Tuje investicije v slovenski razvoj*. Znanstveno publicistično središče.
 140. Ruzzier, K. in Kesič, D. (2011). *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Univerze v Kopru.
 141. Ruzzier, M. in Konečnik Ruzzier, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), 42–53.
 142. Sammut-Bonnici, T. in Galea, D. (2015, 22. januar). *SWOT Analysis.*
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118785317.weom120103>.
 143. Santander Trade Markets. (2022). *Canada: Reaching the Consumer.*
<https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/canada/reaching-the-consumers>.
 144. Shastri, A. (brez datuma). *Detailed SWOT Analysis of LOreal – Detail Explanation.*
<https://iide.co/case-studies/swot-analysis-of-loreal/>.
 145. Sloexport. (2021). *Kozmetika Afrodita podjetja za proizvodnjo in promet s kozmetično kemičnimi in kovinsko plastičnimi izdelki, d.o.o., Rogaška Slatina.*
<https://www.sloexport.si/en/>.
 146. Sobirovs. (brez datuma). *How to Move Your Company To Canada.*
<https://sobirovs.com/business-immigration/move-company-canada/>.
 147. SPIRIT Slovenija, javna agencija 2008 - 2024. (2020). *Predstavitev gospodarstva Kanade.* <https://www.izvoznookno.si/drzave/kanada/predstavitev-drzave/>.

148. SPIRIT Slovenija, javna agencija 2008 - 2024. (2023). *Gospodarska panoga Kanade*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/kanada/gospodarske-panoge/>.
149. SPIRIT Slovenija, javna agencija 2008 - 2024. (2023). *Predstavitev gospodarstva Kanade*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/kanada/predstavitev-drzave/>.
150. Statista. (2022a). *Breakdown of the cosmetic market worldwide in 2021, by geographic zone*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/243959/breakdown-of-the-cosmetic-market-worldwide-by-geographic-zone/>.
151. Statista. (2022b). *Mass Beauty and Personal Care in Canada*. [https://www-portal-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/portal/Analysis/ Tab](https://www-portal-euromonitor-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/portal/Analysis/Tab).
152. Statista. (2022c). *Revenue of the cosmetics market in Canada from 2013 to 2026*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/forecasts/1198947/canada-revenue-cosmetics-market>.
153. Statista. (2022d). *Change in retail sales of health and personal care stores in Canada from 2012 to 2021*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/432930/annual-change-in-retail-sales-of-health-and-personal-care-stores-in-canada/>.
154. Statista. (2022e). *Percentage of men who bought personal care and beauty products in Canada in 2021, by age group*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/1288295/men-who-bought-personal-care-and-beauty-products-in-canada/>.
155. Statista. (2022f). *Revenue of natural cosmetic products in Canada 2013-2026*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/forecasts/1198310/revenue-natural-cosmetic-products-canada>.
156. Statista. (2022g). *Countries with the largest number of spas worldwide in 2020*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/statistics/695093/countries-with-the-largest-number-of-spas-worldwide/>.
157. Statista. (2022h). *Social media usage in Canada - statistics in facts*. https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/topics/2729/social-networking-in-canada/#topicHeader__wrapper.
158. Statista. (2022i). *Industries in Markets: Cosmetics in Canada*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/study/35215/cosmetics-in-canada-statista-dossier/>.
159. Statista. (2023). *Beauty and personal care e-commerce worldwide - statistics in facts*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/topics/10371/beauty-and-personal-care-e-commerce-worldwide/#topicOverview>.
160. Statista. (2024a). *Revenue of the leading 10 beauty manufacturers worldwide in 2023*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/forecasts/758635/revenue-of-the-leading-10-beauty-manufacturers-worldwide/>.
161. Statista. (2024b). *Revenue of the beauty & personal care market worldwide by country in 2023*. <https://www-statista-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/forecasts/758635/revenue-of-the-cosmetics-and-personal-care-market-worldwide-by-country>.

162. Statistics Canada. (2022). *Canadian Economic Dashboard and COVID-19*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-607-x/71-607-x2020009-eng.htm>.
163. Sternberg, C. (2021, 5. maj). *Canadians Use Beauty in Grooming Products to Feel Good About Themselves*. [https://www.beautypackaging.com/contents/view_breaking-news/2021-05-05/canadians-use-beauty-grooming-products-to-feel-good-about-themselves/..](https://www.beautypackaging.com/contents/view_breaking-news/2021-05-05/canadians-use-beauty-grooming-products-to-feel-good-about-themselves/)
164. Svetličič, M. (1998). Slovenija, Evropska Unija in globalizacija. *Teorija in praksa*, 35(1), 6–16.
165. Thompson, A. (2023, 14. avgust). *Procter in Gamble SWOT Analysis in Recommendations*. <https://panmore.com/procter-gamble-swot-analysis-recommendations>.
166. TSmedia, medijske vsebine in storitve, d.o.o. (2023). *Letno poročilo: Kozmetika Afrodita*. <https://www.bizi.si/KOZMETIKA-AFRODITA-D-O-O/>.
167. Trading Economics. (2024). *Canada*. <https://tradingeconomics.com/country-list/gdp?continent=world>.
168. Transparency International Canada. (2022, 25. januar). *Canada Slides Again on Corruption Perceptions Index*. <https://transparencycanada.ca/news/canada-slides-again-on-corruption-perceptions-index>.
169. UK Essay Experts. (2021, 29. julij). *Porters 5 Forces Analysis of the Cosmetics industry*. <https://www.ukessays.com/essays/marketing/cosmetic-industry-porters-five-forces-analysis-marketing-essay.php>.
170. Ukaj, F. (2016). *The Role and Importance of Brand in the Marketing of Small and Medium Sized Enterprises in Kosovo*. [https://www.researchgate.net/publication/309958417_The_Role_and_Importance_of_Brand_in_the_Marketing_of_Small_and_Medium-Sized_Enterprises_in_Kosovo/ link/582e1a7708ae004f74bce291/download](https://www.researchgate.net/publication/309958417_The_Role_and_Importance_of_Brand_in_the_Marketing_of_Small_and_Medium-Sized_Enterprises_in_Kosovo/link/582e1a7708ae004f74bce291/download).
171. Upen, B. A. (2019, 8. januar). *What is the difference between internationalization and globalization*. <https://pediaa.com/what-is-the-difference-between-internationalization-and-globalization/>.
172. Urad Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu. (2023). *Kanada*. <https://slovenci.si/drzave/kanada/>.
173. Verlag Dashöfer. (2011, 14. julij). *Pozicioniranje - bodite najhitrejši ali najpočasnejši*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/pozicioniranje-bodite-najhitrejsi-ali-najpocasnejsi>.
174. Vistoropski, N. (2022, 18. julij). *Na obisku pri Danici Zorin Mijošek, direktorici Kozmetike Afrodita*. <https://onaplus.delo.si/stil/lepota/na-obisku-pri-danici-zorin-mijosek-direktorici-kozmetike-afrodita>.
175. Wale, H. (brez datuma.). *Centralization vs. Decentralization*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/centralization/>.
176. WebShop Afrodita Cosmetics. (2024). *Nega obraza*. <https://webshop.afroditacosmetics.com/slo/nega-obraza-ap>.

177. Weinstock, T. (2022, 5. januar). *The Skin Care Trends to Know in 2022, According to the Experts*. <https://www.vogue.com/article/the-skin-care-trends-to-know-in-2022-according-to-the-experts>.
178. Winter, L. (2022, 22. februar). *These skincare trends are going to transform your routine*. <https://www.glamourmagazine.co.uk/article/skincare-trends-2022>.
179. Workman, D. (2023, 27. julij). *Beauty Cosmetics and Skincare Imports by Country*. https://www.worldstopexports.com/beauty-cosmetics-and-skincare-imports-by-country/?expand_article=1&utm_content=cmp-true.
180. World Population Review. (2022). *Population of Cities in Canada (2022)*. <https://worldpopulationreview.com/countries/cities/canada>.
181. World Population Review. (2024a). *Canada Population 2022 (Live)*. <https://worldpopulationreview.com/countries/canada-population>.
182. World Population Review. (2024b). *Most Technologically Advanced Countries 2024*. <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-technologically-advanced-countries>.
183. WowEssays. (2019, 14. december). *Loreal And The Globalization Of American Beauty Case Study*. <https://www.wowessays.com/free-samples/loreal-and-the-globalization-of-american-beauty-case-study/>.

PRILOGA

Priloga 1: Povzetek intervjuja z go. Dorotejo Mijošek, vodjo tržnega komuniciranja

Q1: Kolikšen odstotek vaše celotne letne prodaje (približen odstotek) predstavlja prodaja na tujih trgih ter katera linija izdelkov je najbolj prodajana v tujini?

Prodaja na tuje trge (izvoz) predstavlja cca. 60 % celotne prodaje. V tujini smo (tako kot v Sloveniji) prisotni z 2 blagovnima znamkama: Afrodita Cosmetics in Afrodita Professional. Težko govorimo o najbolj prodajani liniji, lahko govorimo o nekaj najbolj prodajanih izdelkih. Ti so:

- Afrodita Professional Botulinom-toxin like Lifting shot (X shot),
- Afrodita Professional Perfect code Filler-drops concentrate,
- Afrodita Cosmetics 100 % SPA pilingi/masla,
- Afrodita Cosmetics Fast tanning Jam – Marmelada za hitro porjavitev.

Q2: Kaj je za vas ključno, da se odločite za vstop na nek tuji trg (navedete lahko 3 dejavnike) in katera strategija vstopa na tuji trg je pri vas najbolj običajna (zasledila sem, da največkrat na tuje trge vstopate prek posrednikov, pa bi želela samo to informacijo preveriti).

Ključni dejavniki za vstop na nov tuji trg:

- potreba po naših izdelkih (nakupne navade, reševanje točno določene problematike),
- zadostna sredstva za investicijo v marketing (branding – ali smo že poznani, ali je naša blagovna znamka popolnoma neprepoznavna),
- prodajni potencial.

Pri vstopu na tuje trge se največkrat poslužujemo posrednikov – kot ste zapisali.

Q3: Na kakšen način ste vstopili na trg ZDA (Gre tudi tukaj prek posrednikov?), ali na trg ZDA izvažate vse izdelke ali ste omejeni na določene linije ter kakšno ceno postavljate za vaše izdelke (višjo, nižjo kot za slovenski trg) in katero obliko transporta uporabljate (ladijski ali letalski)?

Na trgu v ZDA smo prisotni prek posrednika/zastopnika. V prihodnosti načrtujemo močnejši vstop na trg ZDA; trenutno smo namreč »omejeno« prisotni samo z določenimi linijami/izdelki blagovne znamke Afrodita Professional. Z globalizacijo in ustanovitvijo globalne spletne strani smo povečali doseg in prodajo v ZDA (kupce imamo praktično iz

celotne ZDA, nismo omejeni zgolj na določeno zvezno državo). Naši kupci so prvenstveno ljudje, ki so živeli na območju nekdanje Jugoslavije in so se preselili v ZDA.

Q4: Za katero tujo blagovno znamko bi lahko trdili, da je vaša »največja konkurenca« na slovenskem in tujih trgih?

Kar se dotika konkurence, težko govorimo o eni sami blagovni znamki; konkurenco namreč ocenjujemo na ravni linije/artikla/blagovne znamke (Afrodita Professional ali Afrodita Cosmetics). Konkurira nam torej več blagovnih znamk, vsaka na svojem področju. Konkurenco sprejemamo kot poslovno inspiracijo, ne kot »grozečo nevarnost«.

Q5: Katere so po vašem mnenju vaše največje prednosti v primerjavo s konkurenti ter slabosti oz. področja, kjer mislite, da obstaja možnost za izboljšave?

Naša največja prednost je, da smo kot podjetje zelo centralizirani: naš razvojni oddelek, proizvodnja in uprava so locirani na enem mestu, zato smo hitro odzivni v primerjavi s start-upi, ki nimajo »in-house« razvoja in proizvodnje. Kot večje podjetje z lociranjem vseh ključnih delovnih mest na enem mestu (geografsko gledano) imamo dostop do tehnologije, ki jo uporabljajo multinacionalke, hkrati pa smo zelo hitro odzivni (kot na primer manjši start-upi). Smo eno izmed najbolj inovativnih podjetij v Evropi.