

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STRATEGIJA RAZVOJA TRGA INDUSTRIJSKIH NOŽEV  
PODJETJA SIJ RAVNE SYSTEMS V ZDA**

Ljubljana, december 2017

URBAN ŽAŽE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Urban Žaže, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Strategija razvoja trga industrijskih nožev podjetja SIJ Ravne Systems v ZDA, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Barbaro Čater

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
<b>1 GLAVNE ZNAČILNOSTI STRATEGIJ VSTOPA NA TUJI TRG .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Razlogi za vstop na tuji trg .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Tržne poti .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Izvozne oblike vstopa.....</b>	<b>9</b>
1.3.1 Posredni izvoz .....	9
1.3.2 Neposredni izvoz .....	10
<b>1.4 Pogodbene oblike vstopa na izbrane trge .....</b>	<b>10</b>
1.4.1 Licenčno poslovanje .....	10
1.4.2 Franšizing .....	11
1.4.3 Skupna vlaganja.....	12
1.4.4 Strateške zveze .....	13
<b>1.5 Investicijske oblike vstopa.....</b>	<b>14</b>
1.5.1 Prodajni predstavnik .....	15
1.5.2 Rezidenčni prodajni predstavnik .....	15
1.5.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu .....	16
1.5.4 Skladišča, sestavljalnice in regionalni centri .....	16
1.5.5 Globalno integrirano podjetje.....	17
<b>1.6 Izbira ustrezne strategije vstopa .....</b>	<b>17</b>
1.6.1 Zunanji dejavniki.....	18
1.6.2 Notranji dejavniki .....	19
<b>2 ANALIZA OKOLJA IN PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Raziskava trga.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Analiza makro in mikrookolja.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Merjenje in napovedovanje tržnega povpraševanja.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Poslanstvo podjetja .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5 Analiza SWOT .....</b>	<b>26</b>
<b>2.6 Opredelitev ciljev .....</b>	<b>27</b>
<b>2.7 Opredelitev strategije .....</b>	<b>28</b>
<b>2.8 Oblikovanje programa in izvedba.....</b>	<b>29</b>
<b>2.9 Povratne informacije in nadzor .....</b>	<b>30</b>

<b>3</b>	<b>STRATEGIJA RAZVOJA TRGA INDUSTRIJSKIH NOŽEV V ZDA.....</b>	<b>32</b>
3.1	Predstavitev družbe SIJ Ravne Systems .....	32
3.2	Predstavitev trga industrijskih nožev .....	33
3.3	Predstavitev gospodarstva ZDA.....	34
3.4	Analiza trga industrijskih nožev v ZDA.....	36
3.4.1	Predstavitev potencialnih kupcev .....	37
3.4.2	Predstavitev konkurence .....	38
3.5	Analiza SWOT podjetja SIJ Ravne Systems v ZDA .....	39
3.6	Analiza ankete med kupci.....	40
3.7	Razvoj trga industrijskih nožev v ZDA za podjetje SIJ Ravne Systems.....	43
	<b>SKLEP.....</b>	<b>49</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>52</b>

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Ocena velikosti trga industrijskih nožev v ZDA .....	37
Tabela 2: Konkurenti v ZDA glede na industrijo.....	38
Tabela 3: Kupci v ZDA z največjim potencialom.....	48

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Neposredna povezava .....	7
Slika 2: Posredna povezava.....	7
Slika 3: Sestavni deli procesa strateškega načrtovanja .....	25
Slika 4: Lastniška struktura družbe SIJ (v %) .....	33
Slika 5: Gibanje slovenskega izvoza v ZDA med leti 2011–2016 (v 1.000 EUR) .....	35
Slika 6: Struktura slovenskega izvoza v ZDA l. 2016 (v %) .....	35
Slika 7: Gibanje tečaja evro - dolar 2012–2017 .....	36
Slika 8: Zadovoljstvo kupcev s ceno izdelkov (v %) .....	41
Slika 9: Zadovoljstvo kupcev z rokom dobav (v %).....	41
Slika 10: Zadovoljstvo kupcev s točnostjo dobav (v %).....	42
Slika 11: Zadovoljstvo kupcev s kvaliteto izdelkov (v %).....	42
Slika 12: Kateri dejavnik je za kupca najpomembnejši (v %) .....	43
Slika 13: Priporočilo drugim kupcem (v %) .....	43
Slika 14: Dosedanje delovanje podjetja Ravne Knives USA.....	45
Slika 15: Časovni plan v ZDA .....	46

Slika 16: Gibanje prihodkov in dobička v obdobju 2015–2020 (v 1.000 EUR) .....	47
Slika 17: Gibanje marže v obdobju 2015–2020 (v %) .....	47

## **SEZNAM KRATIC**

ang. - angleško

EU – (ang. European Union); Evropska unija

EUR - evro

mio - milijon

mrd - milijarda

R & D – (angl. Research & Development); Raziskave in razvoj

RS - Republika Slovenija

SIJ - Slovenska industrija jekla

SWOT – (angl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti

USA – (angl. United States of America); Združene države Amerike

USD – (angl. United States Dollar); Ameriški dolar

ZDA - Združene države Amerike



## UVOD

V zadnjih nekaj desetletjih se je svetovno gospodarstvo začelo vedno bolj povezovati, kar je prineslo s seboj vedno večjo mednarodno konkurenco ter potrebo po hitri internacionalizaciji podjetij. Trg je postal odprt, konkurenti so začeli prihajati z vsega sveta, komunikacija med deležniki je postala vse hitrejša in cenejša. Porabniški, industrijski in storitveni trgi so postali vedno bolj povezani. Poslovanje podjetij le na enem trgu predstavlja preveliko tveganje, zato podjetja širijo poslovanje v druge države. Čater, Lahovnik, Pučko in Rejc Buhovac (2011) navajajo, da se lahko podjetje odloči za eno od treh vrst strategij: strategijo rasti, ustalitve ali krčenja podjetja.

Pot podjetja, ki si želi povečati prisotnost na mednarodnem trgu, ni enostavna. Za vstop na tuje mora podjetje sprejeti več pomembnih odločitev, ki morajo strmeti k želji po dolgoročnem delovanju na trgu. Najprej se mora odločiti, ali se na novi trg sploh širiti, katere izdelke ali storitve bo tam ponujalo, katere trge izbrati, kako organizirati poslovanje, najti pravi čas za širitev ter koliko in kako bo financiralo poslovanje v tujini. Kulturne, ekonomske in politične razlike so po Robbinsu (2010) glavne tri komponente, na katere mora biti podjetje pozorno ob vstopu na nov trg.

Podjetja morajo v današnjem času pri svojem poslovanju upoštevati globalizacijo kot neizogibno izhodišče, ne glede na njihovo stopnjo ali vrsto internacionalizacije, gospodarsko panogo ali način prisotnosti na trgu. Globalizacija ima organizacijski ter geografski vidik in temelji na zamisli, da postaja svet vse bolj homogen, razlike med nacionalnimi trgi pa izginjajo (Campbell, Hamill, Purdie & Stonehouse, 2004).

Pri globalizaciji lahko ločimo štiri ravni (Dubrovski, 2009):

- na mednarodni ravni gre za povečano ekonomsko soodvisnost med posameznimi državami, kar lahko opazimo v mednarodnem trgovanju z izdelki, kapitalom, storitvami in tehnologijami,
- na državnem nivoju gre za velikost mednarodnih povezav gospodarstva te države z ostalimi gospodarstvi po svetu,
- na nivoju panoge se nanaša na stopnjo povezanosti in odvisnosti konkurenčnega položaja te panoge med državami,
- na nivoju podjetja se nanaša na obseg prihodkov, sredstev in zaposlenih, kar podjetje doseže z delovanjem v mednarodnem okolju, storitvami, kapitalom ter različnimi tehnologijami.

Ilmakunnas in Nurmi (2010) navajata, da je v zadnjih desetletjih rast globalizacije in tehnologije povečala potrebo po globljem razumevanju procesov internacionalizacije. Izvozni trgi ponujajo podjetjem priložnost z rast, hkrati pa večajo pritiske na produktivnost in izkoriščenost virov. Glavni izzivi sodobnega posloводства so negotovost in neprestane spremembe v okolju, globalizacija, demografske spremembe, etika in družbena

odgovornost, trajnostni razvoj z omejenimi viri, napredek v tehnologiji ter pričakovanje o vseživljenjskem učenju (Dimovski & Penger, 2008). Po Robbinsu (2010) je globalizacija proces, s katerim postajajo gospodarstva posameznih držav soodvisen sistem. Z njo pridobijo podjetja neomejeno število priložnosti, vendar se pojavijo tudi pasti. Konkurenca ni več samo iz lokalnega okolja, ampak iz celega sveta. Svetličič (1996) poudarja, da gre pri globalizaciji za večdimenzionalen proces, v katerega so vključene ekonomske, politične, pravne ter kulturne sestavine in iz katerih nato nastane nova kakovost. Za uspešno nastopanje na mednarodnem trgu mora zato podjetje uporabiti koncepte strateškega managementa, za katerega Harrison (2003) navaja, da je to proces, s katerim se podjetje uči o notranjem in zunanjem okolju ter ga analizira, vzpostavi strateško usmeritev, ki pelje podjetje v pravo smer, hkrati pa ob tem zadovolji ključne deležnike.

Na morebitni nastop podjetja na mednarodnem trgu vpliva več dejavnikov. Pri preučevanju različnih možnosti potrebuje poslovodstvo čim več informacij, znanj, izkušenj in sredstev, pri čemer se podjetja soočajo s kadrovskimi in finančnimi omejitvami ter pomanjkanjem znanja, izkušenj in informacij o tujih trgih (Šuštar, 2009). Podjetja si zato prizadevajo, da še pred vstopom pridobijo čim več informacij o trgu, ki jim pomagajo pri izbiri prave strategije.

Za uspešen nastop na novem trgu potrebuje podjetje poslovni načrt, ki ga Stutely (2003) opredeli kot metodo vodenja določene dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti. Pri tem je lahko določena dejavnost opravljanje posla ene osebe ali multinacionalk, lahko je vezano na celotno podjetje ali manjši oddelek, na komercialno investiranje ali neprofitno organizacijo. Obdobje lahko znaša šest mesecev za novo podjetje ali dokler določen projekt ni dokončan. V praksi pa velja, da podrobnejša obravnava velja za eno leto, v okviru splošnejšega načrta pa za prihodnja tri leta.

Namen magistrskega dela je z analizo pomagati podjetju in njegovemu poslovodstvu prikazati možno poslovno strategijo pri vstopu na trg Združenih države Amerike (v nadaljevanju ZDA). V magistrskem delu predstavim možne strateške zveze, kot so opisane v literaturi, njihove prednosti in slabosti, strategije notranje in zunanje rasti podjetja ter možne tržne kanale. Glede na dosedanje politiko predvidevam, da bo vstop na novi trg temeljil na nekaterih pogodbenih osnovah.

Cilj magistrskega dela je pregledati dosedanje literaturo strateškega managementa ter strateškega trženja, še posebej pa raziskati tržne poti podjetja. Z uspešnim nastopom lahko podjetje poveča svoj tržni delež, zmanjša poslovno tveganje, zniža fiksne stroške ter uveljavi blagovno znamko SIJ Ravne Systems d.o.o. kot zanesljivo ter vredno zaupanja. Na podlagi analize trga industrijskih nožev v ZDA, obstoječega stanja v podjetju s pomočjo analize SWOT (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ter ožjega in širšega okolja želim najti najprimernejšo poslovno strategijo za vstop na nov trg. S pomočjo časovnice bom prikazal potek opravil, ki so potrebna za izvedbo strategije.



Metodološki pristop magistrskega dela temelji na uporabi znanstvenih metod deskripcije, primerjave, analize in sinteze. Pri nalogi se sklicujem na domačo in tujo literaturo avtorjev, ki se ukvarjajo s področjem strateškega managementa in trženja. Poleg tega uporabljам interno gradivo podjetja, s čimer ugotavljam pretekle strategije razvoja drugih trgov. S poglobljenimi pogovori z nadrejenimi in dosedanjim prodajnikom v ZDA poizkušam izvedeti, kaj je v preteklosti šlo narobe in na kaj je potrebno biti tokrat pazljiv. Narejena je analiza SWOT, ki temelji na podatkih iz informacijskega sistema ter lastnih izkušenj. S pomočjo ankete ugotavljam zadovoljstvo kupcev s cenami in kvaliteto izdelkov ter nudenju storitev.

Magistrska naloga je sestavljena iz treh poglavij. V prvem poglavju opisujem, na kakšne načine lahko podjetja vstopajo na nove trge ter katere dejavnike morajo pri tem upoštevati. V drugem poglavju se osredotočim na prikaz analize okolja ter prikažem sestavne dele strateškega načrtovanja. Zadnje poglavje predstavlja praktični del in se začne s predstavitev družbe SIJ (Slovenska industrija jekla) Ravne Systems d.o.o. Predstavljen je trg industrijskih nožev v ZDA ter opravljena SWOT analiza podjetja na tem trgu. Ob koncu je prikazan in opisan razvoj trga industrijskih nožev z novo organizacijsko strukturo, kot sem si jo v nalogi zamislil.

## **1 GLAVNE ZNAČILNOSTI STRATEGIJ VSTOPA NA TUJI TRG**

Vrste strategij, ki opisujejo različne možnosti vstopa na tuje trge, so obsežen načrt, ki nam predstavi namene, cilje, resurse in politike, ki usmerjajo mednarodno poslovanje podjetja v prihodnosti v daljšem časovnem obdobju. Strategija vstopa na tuji trg ni zožena samo na ponujanje in prenašanje izdelkov h kupcem v tujini, temveč je pomembna strateška prvina grajenja tržne pozicije na novem trgu in prilagajanje na njegove značilnosti. Izbira tržne poti ni preprosta in je odvisna od konkurenčnih tržnih razmer, trženjskih ambicij posloводства ter ciljev podjetja (Jurše, 1999). V nadaljevanju najprej predstavim glavne razloge za vstop podjetij na tuji trg, nato obravnavam tržno pot izdelkov, opišem oblike vstopa na tuji trg ter ob koncu navedem dejavnike, ki vplivajo na izbiro ustrezne strategije vstopa.

### **1.1 Razlogi za vstop na tuji trg**

Kotler (2004) navaja glavne dejavnike, ki vplivajo na odločitev, ali se naj podjetje poda na tuji trg:

- globalna podjetja, ki ponujajo boljše izdelke ali nižje cene, lahko napadejo domači trg, zato podjetje izvede protinapade na te tekmece na njihovih domačih trgih,
- podjetje odkrije, da nekateri tuji trgi ponujajo večje možnosti za dobiček,
- podjetje potrebuje večji trg za doseganje prihrankov obsega,
- podjetje želi zmanjšati odvisnost od enega samega trga,

- odjemalci podjetja se usmerijo na tuji trg in zahtevajo vzdrževanje in možnost popravil na novem trgu.

Internacionalizacija poslovanja predstavlja za podjetje tvegano poslovno odločitev. Veliko podjetij se sooča s strateškim vprašanjem, ali razširiti poslovanje na tuje trge, kateri trgi naj to bodo, kdaj na njih vstopiti ter na kakšen način. Poslovanje na tujih trgih omogoča neomejene možnosti in priložnosti za nadaljnjo rast in razvoj, hkrati pa prinaša določena tveganja. Za podjetja mora biti širjenje na tuji trg dolgoročni projekt, saj zahteva vztrajnost, veliko vložene truda, energije ter finančnih sredstev. Oceniti je potrebno, kateri trgi omogočajo največ možnosti za uspeh. Podjetje mora ugotoviti, ali se bo lahko v primeru povečanega povpraševanja primerno odzvalo s povečanjem kapacitet ter ali ima za to dovolj finančnih in kadrovskih virov. Zato mora vsaka odločitev o vstopu na novi trg temeljiti na pripravi strategije, v kateri se določijo najpomembnejši dejavniki, kot so način vstopa, predvideni stroški, časovni plan, prednosti, ki jih bo ta odločitev prinesla (Dubrovski, 2009).

Nelson (2009) navaja, da obstajajo trije razlogi, zaradi katerih se podjetja odločajo za delovanje na globalnem trgu:

- uvoz prinaša dobiček,
- izvoz ustvarja dobiček,
- ljudje so spoznali dvoje: gospodarstva so med seboj soodvisna (izmenjava izdelkov, storitev in idej) ter da svobodna trgovina ustvarja delovna mesta.

Zmagovalci globalizacije bodo medsebojno trgovali, ne glede na trgovinske primanjkljaje, saj uvoz/izvoz vedno ustvarjata dobiček. Prav tako se pri svojem delovanju ne ozirajo na politične odločitve, saj na njih nimajo veliko vpliva.

Šuštar (2009) našteje razloge, zakaj se podjetja odločajo za vstop na novi trg:

- povečanje prometa: v kolikor je domači trg po absorpcijski moči že premajhen ali bo v bližnji prihodnosti postal zasičen,
- večja izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti: predvsem pride do izraza pri sezonski proizvodnji (zimski ali poletna oblačila, šport), kjer podjetje lahko z izvozom na severno in južno poloblo ohranja nemoteno proizvodnjo,
- znižanje stroškov na enoto izdelka: izvoz omogoča znižanje stroškov na enoto, saj se fiksni stroški porazdelijo na večji proizvodnji obseg,
- skrajšanje amortizacijske dobe za Raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&D): izvoz lahko skrajša amortizacijsko dobo raziskovalnih in razvojnih stroškov na podlagi dodatne prodaje na tujih trgih, sočasno se zmanjša tveganje, saj ponujamo izdelek na večjem številu trgov,
- podaljšanje življenjskega cikla izdelkov: izdelek je lahko na domačem trgu že v upadanju, medtem ko je na drugem v rasti prodaje, na tretjem pa sploh še ni bil uveden.

## 1.2 Tržne poti

Tržne poti so opredeljene kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje izdelkov do porabnikov. Lahko so neposredne in potekajo od proizvajalca do porabnika, ali posredne, ki gredo od proizvajalca prek posrednikov do porabnika. Slaba infrastruktura, ki onemogoča kvalitetno tržno pot izdelkov, je značilna za nerazvite države in lahko predstavlja nevarnost za razvoj gospodarstva. Dobra proizvodnja je zato odvisna od kakovostne tržne poti, ki mora zagotavljati hitro, kakovostno in cenovno ugodno gibanje izdelkov do končnega porabnika (Potočnik, 2002).

Arnold (2000) navaja, da se zaradi zapletenosti in usmerjenosti v proizvodnjo v tržnem gospodarstvu večina proizvajalcev, ki izdelujejo izdelke za končne porabnike, poslužuje posrednikov. Proizvajalci običajno nimajo dovolj finančnih sredstev, s katerimi bi lahko sami razvijali trženje. Posredniki zato predstavljajo vezni člen in opravljajo posredniške dejavnosti (trgovci na debelo, drobno, franšize, zastopniki ...) ter jim omogočijo boljši pretok izdelkov in storitev, s čimer se podjetju znižajo stroški. Nekateri izmed posrednikov nudijo tudi skladiščenje, prevoz, špedicije ali zastopstvo podjetja.

Izbira tržne poti vpliva na ostale trženjske odločitve, ki jih mora sprejeti podjetje, in predstavlja eno izmed najpomembnejših odločitev (Liu & Cui, 2010). Določiti je potrebno prodajno ceno, način pospeševanja prodaje in oglaševanja ter organizacijo prodajne službe. Navkljub nenehnim spremembam, ki se dogajajo na trgu in ki zahtevajo prilagoditve, ostane podjetje v izbrani tržni poti daljše obdobje (Varadarajan, 2015).

Jobber (2001) opiše tržno pot kot mrežo povezanih podjetij, ki omogoča gibanje izdelka od proizvajalca do kupca. Dolžina tržne poti je lahko kratka, če gre za direktno povezavo, ali dolga, če je vanjo vključenih več udeležencev. Izbira tržne poti je za podjetje pomembna, saj ima odločitev dolgoročne posledice. Izbrano pot je namreč težje spremeniti v primerjavi s kvaliteto izdelka, njegovo ceno ali načinom oglaševanja.

Na trgu obstajajo tržne in dostavne poti, ki jih mora podjetje razločevati. Posredniki, ki ne sodelujejo pri fizičnem gibanju izdelka, predstavljajo tržno pot. Njihova naloga je, da izdelek le preprodajo, za dejanski prevoz pa poskrbijo udeleženci pri dostavni poti (cestni, železniški, ladijski ali letalski prevoz). Zato za določen izdelek, ki se giblje po tržni poti, ni nujno, da se hkrati tudi fizično premika. S tem lahko tržne poti določimo s številom ravni na poti izdelka do končnega porabnika. Vsak posrednik na tržni poti predstavlja eno raven tržne poti, pri čemer sta proizvajalec in končni porabnik del vsake tržne poti in predstavljata ničelno raven (Lysons, 2000).

Kot fizično distribucijo razumemo fizični premik izdelka na tržni poti in je sestavljena iz načrtovanja, izvajanja in nadziranja vseh pojavov, odnosov, dejavnosti in stroškov, ki pri tem nastanejo. Fizično distribucijo določajo (Campbell, 2011):

- udeleženci s svojimi poslovnimi značilnostmi, ki so združeni na tržni poti,
- skladišča ter prevozna sredstva, ki so potrebna za distribucijo,
- trajanje prevozov in skladiščenja,
- stroški, ki nastanejo na poti,
- delež stroškov zaradi distribucije v končni ceni izdelka.

Za zagotovitev učinkovite fizične distribucije moramo dati izdelek na razpolago porabnikom tako, da se čim bolj približamo njihovim željam. Glavna naloga distribucije je zato skrajševanje poti izdelkov od proizvajalca do porabnika, pri čemer moramo upoštevati stroške, ki pri tem nastanejo. Organizacijo fizične distribucije določajo trije dejavniki (Potočnik, 2002):

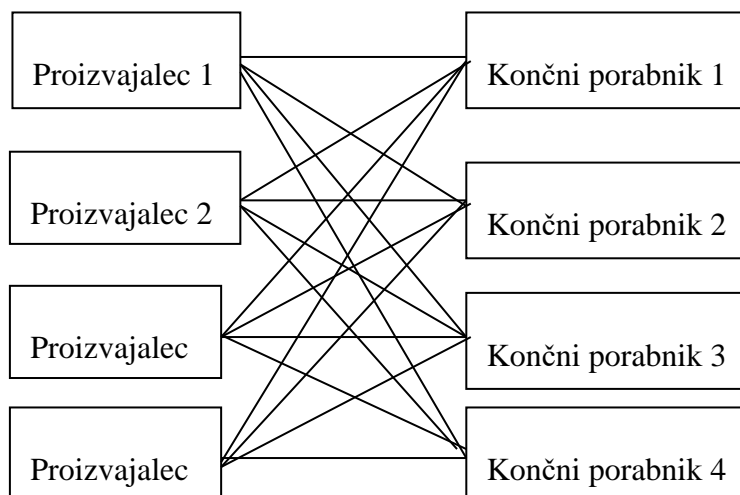
- ekonomski: prikazuje razmerje med stroški pri distribuciji in njenimi učinki,
- tehnični: določa ustrezna tehnična in prevozna sredstva za čim bolj ugoden pretok izdelkov,
- tržni: obravnavan mora biti kot sestavni del tržne poti.

Z večanjem števila ravni na tržni poti naraščajo distribucijski stroški. V praksi se večkrat izkaže, da neposredna pot ni vedno najugodnejša. Nekatere poti namreč večajo distribucijske stroške pri proizvajalcih ali porabnikih. Povezava petih proizvajalcev in petih porabnikov tako zahteva 25 tržnih poti. V realnem svetu pa obstaja več tisoč proizvajalcev in porabnikov, kar onemogoča neposredno distribucijo. Poleg prostorskega, stroškovnega in časovnega problema se bi pojavilo nezadovoljstvo kupcev. Najpomembnejši dejavniki oblikovanja tržnih poti so (Svetličič, 1996):

- cena, ki jo določijo udeleženci na tržni poti,
- prodajni pogoji,
- teritorialne pravice udeležencev,
- dodatne storitve, ki jih nudijo udeleženci.

Na Sliki 1 in 2 sta prikazani primerjavi med neposredno in posredno povezavo štirih proizvajalcev in štirih porabnikov, na katerih se vidi smisel vključevanja posrednika v tržne poti. Velikoserijsko in množično proizvodnjo si je danes nemogoče predstavljati brez sodobnih tržnih poti, ki omogočajo kvaliteten pretok izdelkov. Povezava vseh tržnih poti se imenuje distribucijska mreža. V njej so posamezni člani specializirani za točno določeno vrsto distribucijskih poslov. Za izdelke široke porabe se je distribucijska mreža razvila praviloma prek trgovine (Potočnik, 2002).

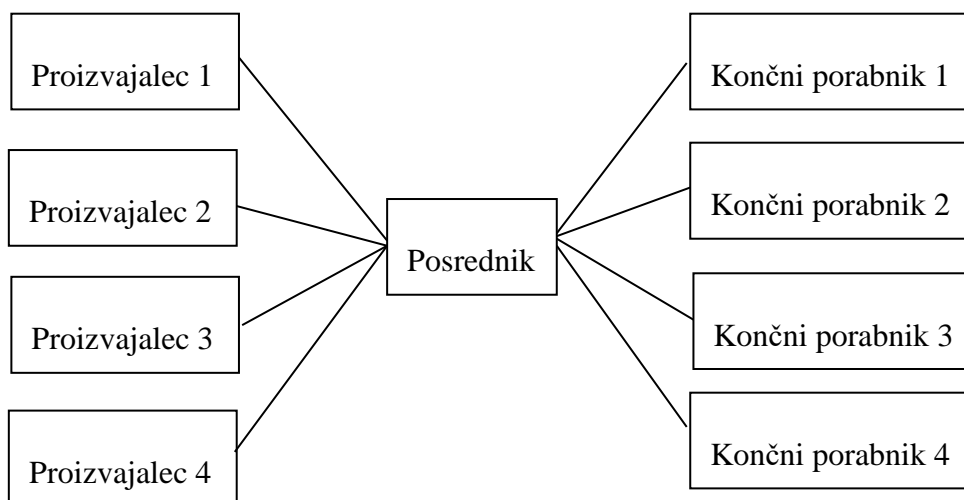
Slika 1: Neposredna povezava



Vir: Potočnik (2002).

Neposredna tržna pot poteka od proizvajalca do končnega porabnika brez posrednikov in je v razvitih tržnih gospodarstvih zelo redka. Razlog je v njeni nepraktičnosti, saj tak način distribucije zahteva preveč sredstev in časa. Na drugi strani posredna tržna pot poteka od proizvajalca prek enega ali več posrednikov do končnih porabnikov.

Slika 2: Posredna povezava



Vir: Potočnik (2002).

Glavna naloga posrednikov je organizacija distribucijske mreže, ki olajša povezavo med kupci in proizvajalci. Njihove naloge so (Lysons, 2000):

- zastopanje in ponujanje izdelkov različnih proizvajalcev,
- prenos informacij od trga do proizvajalcev glede želja kupcev,
- izvajanje trženjskega komuniciranja, ki pritegne kupce,
- financiranje zalog na tržni poteh,

- sortiranje izdelkov po izbranih kriterijih (velikost, kakovost ...),
- organizacija ali izvedba prevoza izdelkov,
- skladiščenje in manipulacija izdelkov (nakladanje, pretovarjanje ...),
- pravno urejanje prenosa lastništva ter prevzemanje tveganj ob morebitni slabi prodaji in ponujanju izdelkov po nižji ceni,
- vodenje pogajanj o končni ceni, ki jo trg prenese, in drugih pogojih sodelovanja,
- izvajanje prodaje in distribucija izdelkov do končnega porabnika.

Pri vzpostavljanju tržnih poti mora proizvodno podjetje ugotoviti, katera distribucija je za njihove izdelke najprimernejša. Nekateri namreč zahtevajo široko razvejano distribucijo (hrana, oblačila ...), drugi pa usmerjeno (prestižni izdelki, zlatnina).

Glede na oblike in načine distribucije ima podjetje 3 možnosti (Coyle, Bardi & Langley, 2003):

- intenzivno distribucijo: predstavlja najširšo obliko distribucije. Pri njej uporabi podjetje vse razpoložljive tržne poti. Uporabljamo jo za izdelke vsakodnevne porabe, ki jih moramo posredovati do vsake prodajalne,
- selektivno distribucijo: podjetje načrtno izbere nekatere tržne poti,
- ekskluzivno distribucijo: podjetje se na določenem geografskem območju odloči samo za enega posrednika. Le-ta se obveže, da bo odkupil vso količino izdelkov, za katero smatra, da jo je mogoče prodati.

Ne glede na to, kako dobro so tržne poti načrtovane, lahko v odnosu kadarkoli med udeleženci nastane spor. Dant, Palmatier in Samaha (2011) navajajo, da lahko spori nastanejo zaradi neskladnosti ciljev posrednikov na tržni poti, nedorečenih pravic, razlik v zaznavanju tržne moči udeležencev in velike medsebojne odvisnosti. Po njihovem spore delimo glede na tržno pot, kjer se pojavijo.

- navpični spor: nastane med različnimi ravni na isti tržni poti (trgovci na debelo in drobno),
- vodoravni spor: nastane med udeleženci na isti ravni (spor med trgovci glede prodajnih območij),
- večsmerni spor: se pojavi, če se proizvajalec odloči za prodajo preko več tržnih poti, ki so si med seboj konkurenčne pri prodaji. Izmed vseh sporov je ta najbolj težaven, saj je končni rezultat nižja cena izdelka in posledično nižja marža udeležencev.

V paleti možnih oblik in načinov vstopa na tuje trge je mnogo takih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo veliko nadzora in pripravljenosti na vključevanje ostalih virov, ki jih ima podjetje. Za vstop na določen trg ni idealne strategije, tako da lahko isto ali drugo podjetje na isti trg vstopa z zelo različnimi vstopnimi strategijami in oblikami poslovanja. Pri obravnavi vstopne strategije navajamo oceno tveganj, kontrole in fleksibilnosti podjetja

z vidika načina na izbrane oblike vstopa na trg. V teoriji pa obstajajo tri glavne klasifikacije strategij vstopa na tuje tržišče: izvozne, pogodbene ter investicijske (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003).

### **1.3 Izvozne oblike vstopa**

Izvoz obravnavamo kot osnovno obliko vstopa na tuje tržišče, ki predstavlja najmanjše tveganje. Z vstopom Slovenije v EU (Evropska unija) se je poslovanje med državami močno olajšalo in postalo dostopno tudi podjetjem, ki za izvoz pred tem niso imela dovolj znanja in sredstev. Pri opisovanju izvoznih oblik vstopa na trg so izdelki izdelani v domačem podjetju, nato pa preko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na tuj trg. Pri izvozu podjetje nima stroškov ustanovitve podjetja v drugi državi, hkrati pa lahko izkorišča ekonomijo obsega, saj svetovni trg omogoča velik obseg proizvodnje (Močnik, 2005).

Geringer, Minor in McNett (2012) opozarjajo, da so tudi podjetja, ki delujejo samo v svoji državi, odvisna od mednarodnih trgov, kajti vselej obstaja možnost, da bo tuje podjetje začelo prodajati konkurenčni izdelek na njegovem domačem trgu ali pa bo celo zgradilo tovarno, s čimer mu bo odvzelo pridobljeni tržni delež.

#### **1.3.1 Posredni izvoz**

Posredni izvoz omogoča vstop na tuja tržišča tudi podjetjem z omejenimi potenciali in cilji glede širitve svojih poslovnih aktivnosti. Nekatera manjša podjetja ali obrtniki se poslužujejo občasnega izvoza kot odziv na spontano naročilo iz tujine, pri čemer si pomagajo s posredniki ali svetovalci, ki že imajo izkušnje z izvozom. Pri tem prevzame posrednik tveganja, ki lahko pri izvozu nastanejo. Bližina posrednika, ki govori isti jezik, omogoča proizvajalcu enostavno komuniciranje in olajša prodajni proces. Stroški obdelave tržišča ter tveganja so majhni, saj jih v celoti prevzame posrednik. Z izbiro izkušenega posrednika, ki pozna mednarodno poslovanje, je mogoča visoka stopnja internacionalizacije (Dubrovski, 2009).

Slabost posrednega načina vstopa na tuji trg je slaba lastna prisotnost na trgu, saj imajo podjetja omejen dostop do informacij o dogajanju na njem. Na voljo nimajo informacij o tujih odjemalcih, njihovem nakupnem vedenju ter vzorcih porabe. Prodajno ceno oblikuje posrednik, s čimer proizvajalec ne more voditi takšne cenovne politike, ki bi bila usmerjena na tržni in konkurenčni način (Šuštar, 2009).

David (1999) opisuje posebno obliko posrednega izvoza, t.i. oprtni izvoz (angl. *piggyback operations*). Gre za posebni dogovor med dvema proizvajalcema podobnih izdelkov. Izvoznik pri tem izkorišča obstoječe tržne poti partnerja, s čimer ne poveča stroškov distribucije, partner pa razširi ponudbo izdelkov ter poveča izkoriščenost svojih kanalov.

Pogoj za uspešno trženje je komplementaren proizvodni program obeh partnerjev ter ista ciljna skupina odjemalcev.

### **1.3.2 Neposredni izvoz**

Neposredni izvoz opišemo kot neposreden stik proizvajalca izdelka s končnim uporabnikom na ciljnem trgu. Pri tem načinu izvoza izvaja podjetje trženjske naloge, ki obsegajo izbiranje ustreznih tržišč, izbiranje, motiviranje in nadziranje zastopnikov, oblikovanje cen, ukvarjanje s transportnimi, zavarovalniškimi in finančnimi zadevami ter pripravo izvozne dokumentacije. Glavna prednost direktnega izvoza je povečan nadzor nad vsemi aktivnostmi trženja, kar pa na drugi strani poveča stroške poslovanja (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003).

Oblika neposrednega izvoza se je povečala predvsem s pojavom interneta, ki je omogočil nov način poslovanja (Dent, 2011). Kupec stopi v neposreden stik s prodajalcem (njegovo spletno trgovino), naroči izdelek in ga plača. Ob tem dostavna služba opravi le logistični del in s prodajo ali trženjem nima povezave.

## **1.4 Pogodbene oblike vstopa na izbrane trge**

Pri pogodbenih oblikah prenašamo na tuje trge proizvodnjo, s čimer približamo izdelke kupcem. Glavni razlogi za pogodbene oblike so bližina kupcev, zmanjšanje stroškov proizvodnje (cenejša delovna sila), skrajšanje prodajnih poti, znižanje transportnih stroškov, odprava omejitev vstopa, navzočnost na trgu kot domači proizvajalec ter možnost pridobitve subvencij za tuja vlaganja.

Prenos proizvodnje v tujino je lahko posreden (brez izvoza kapitala) ali neposreden (z izvozom kapitala). Najpogostejše oblike pogodbenih vstopov brez neposrednih naložb so licenčno poslovanje, franšizing, skupna vlaganja ter strateške zveze (Jurše, 1999).

### **1.4.1 Licenčno poslovanje**

Pri licenčni proizvodnji zagotavlja tuje podjetje (dajalec licence) lokalnemu podjetju (prejemnik licence) nekatere dele proizvodnega procesa (načrte, patente, blagovne znamke, znanje...). Prejemnik se pri tem obveže, da bo proizvajal in tržil izdelek v svoji državi ter plačeval licenčnino. Glavna prednost licenčnega poslovanja je v nizkih stroških, saj tuje podjetje ne nosi stroškov razvoja in tveganja, ki so sicer povezani z ustanavljanjem lastnega podjetja v tujini. Dajalec licence, ki je običajno mednarodno priznано podjetje, si z licenčno proizvodnjo omogoči hiter vstop na trg, učinkovito pridobivanje izkušenj, izkorišča davčne prednosti na nekaterih trgih, hkrati pa se izogne neposredni kapitalski naložbi. Ob podpisu pogodbe mora biti pazljiv, katere podatke bo prejemniku predal, saj si lahko nehote ustvari tekmeča (Močnik, 2005).



## 1.4.2 Franšizing

Franšizing je v mnogih pogledih podoben licenčnemu poslovanju, vendar se pogosteje pojavlja v storitvenih dejavnostih. Prejemnik franšize posluje pod franšizorjevo blagovno znamko in sledi njegovi politiki ter postopkom. Pri tem se zaveže, da bo pomagal razvijati sistem, varoval poslovne in operativne skrivnosti, nabavljal le pri odobrenih dobaviteljih, dovoljeval nenapovedane kontrole dajalca franšize ter vodil posle v okviru danih usmeritev (Hill & Jones, 2004).

Čater et al. (2011) navajajo bistvene elemente strategije franšizinga:

- konkurenčna prednost: dajalec franšize mora razpolagati z določeno trajnejšo konkurenčno prednostjo pred ostalimi podjetji v panogi. To je lahko izdelek, blagovna znamka ali pa specifičen način opravljanja storitev. Konkurenčna prednost mora biti težko posnemljiva ter mora biti pravno ustrezno zaščitena pred konkurenco,
- standardizacija: vključuje standardizacijo izdelkov in storitev v vseh enotah franšiznega sistema, standardizacijo ponudbe proizvodov in storitev ter standardizacijo zunanjega videza poslovnih enot. Za uspešno poslovanje mora biti v vsaki enoti ponujena enaka kvaliteta izdelkov ali storitev,
- prototip testne enote: prototip prodajalne, ki deluje na trgu pod podobnimi pogoji, je najprimernejši način preverjanja, ali je neka dejavnost primerna za franšizing. V primeru geografske diverzifikacije poslovanja prek franšizinga je potrebno upoštevati regionalne posebnosti,
- franšizinška pogodba: je eden ključnih elementov franšizinga. Mora biti jasna in nedvoumno sestavljena. Gre za kompleksno delo, saj med drugim določa obveznosti in pravice dajalca in jemalca franšize, pogoje sodelovanja, omejuje geografski prostor pravice ter določa finančne obveznosti,
- priročnik za poslovanje: vsebuje natančna navodila in procedure za opravljanje franšize. Jemalcu franšize se prvič natančno predstavi že v okviru začetnega usposabljanja,
- svetovanje in izobraževanje: začetno izobraževanje in nadaljnje svetovanje sta ključna za standardizacijo poslovanja. Prejemnik franšize mora biti ves čas obveščen o ključnih premikih in spremembah, ki jih zahteva dajalec,
- finančna donosnost: vsaka poslovna enota mora ustvariti dovolj prihodkov, da z njimi pokrije stroške, ki nastajajo na temelju začetne investicije, stroške letnih pristojbin ter da ustvari dobiček. Jemalec in dajalec franšize morata dosežati ustrezno finančno donosnost, tako da je njuno razmerje smiselno na daljši rok.

Franšizni odnos prinaša prednosti obema partnerjema. Dajalec franšize posluje s prejemnikom, ki je motiviran, saj posluje v lastni poslovni enoti za lastni dobiček. Ob tem partner dajalca franšize pridobiva njegovo znanje in podporo ter zmanjšuje tveganja. Dajalec franšize lahko sredstva, ki bi jih sicer vlagal v odprte lastnih enot, usmerja v raziskave in razvoj, izboljšanje izdelkov in storitev ter v trženjske dejavnosti (Močnik, 2005).

Pučko (1999) navaja tri hipoteze, zakaj se podjetja odločijo za strategijo franšizinga:

- hipoteza redkosti virov pravi, da mlado uspešno podjetje nima dovolj virov, da bi lahko rastlo dovolj hitro. S podelitvijo franšize pridobi dodatni kapital, kar jim omogoči hitrejšo rast. Ko postane podjetje zrelo, začne pogosto odkupovati franšize nazaj,
- hipoteza agenta pravi, da podjetje podeli franšizo zaradi lažjega nadzora nad stroški poslovnih enot. Nekatere enote bo imel v svoji lasti ter bo preko njih nadziral in primerjal enote, ki nastopajo kot franšize. Običajno podjetja podeljujejo franšize bolj oddaljenim enotam,
- hipoteza razpršitve govori o potrebi franšizorja po razpršitvi tveganj. Enote na bolj tveganih območjih prepusti prejemnikom franšize, medtem ko v svoji lasti ohrani enote na manj tveganih lokacijah.

### 1.4.3 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja predstavljajo obliko, pri kateri sta dve ali več podjetji vključeni v partnerstvo. Lastništvo skupnega premoženja je deljeno med različne partnerje. Tako kot pri drugih oblikah vstopov je tudi tu glavni cilj maksimizacija dobička, hkrati pa možnost neposrednega vpliva na celovit koncept poslovanja podjetja na tujem trgu (Root, 1994).

Prednosti skupnih vlaganj so v vstopu podjetja na novi trg z nižjim obsegom vloženega kapitala. Lokalni partner pozna trg ter ima že razvite lastne poslovne dejavnosti. S tem je vstop na trg hitrejši in prilagodljivejši, prilagajanje specifikam trga je krajše, pravno-politično okolje pa zato manj vpliva na podjetje. Tak način vstopa je še posebej primeren za okolja, kjer zaradi različnih razlogov obstaja visoka zaščita domačega gospodarstva. Lokalni partner lahko s partnerstvom pridobi veliko trženjskega, poslovskega ter organizacijskega znanja (Dubrovski, 2009).

Campbell (2011) navaja težave skupnih vlaganj, ki se pojavijo v pomanjkanju koordinacije med partnerji. Ob tem se pokažejo različni pogledi na razvoj poslovanja in strategij razvoja. Tuji naložbeniki imajo težave z nadzorovanjem in kontrolo poslovanja skupnega podjetja. Vlaganja lahko spremlja razširjanje znanja, saj pridobi lokalni partner pravico do njegovega izkoriščanja. Zato je zelo pomembno, na kakšen način je sestavljeno poslovodstvo in koliko mu partnerji zaupajo.

Pri izbiri lokalnega partnerja je potrebna posebna pazljivost. Preveriti je treba finančno stanje podjetja (finančne izkaze), organizacijo poslovanja (delovne razmere, odnos s sindikati), proizvodnjo podjetja (nadzor procesov in kvalitete, dokazi o raziskavah), institucionalne odnose (z državo, bankami, ostalimi podjetji) ter pogajalske sposobnosti (Pučko, 2008).

Arnold (2000) prikaže dejavnike, na katere morajo biti podjetja pozorna pri izbiri lokalnih partnerjev:

- podjetje mora samo izbrati partnerja, ne on njih: vstop mora biti utemeljen na objektivni analizi med različnimi ponudniki in strateški odločitvi. Pogosto podjetja kasneje ugotovijo, da izbrani partner ne zastopa samo njih, ampak nudi storitve tudi njihovim konkurentom. Želja partnerjev je namreč nadzor nad trgom ter ohranjanje ravnotežja med konkurenti. Zato avtor predlaga, da se podjetje pred odločitvijo o izbiri distributerja posvetuje s potencialnimi kupci, ki jim izrazijo željo, s katerim partnerjem bi najraje sodelovali,
- prednost pri izbiri partnerjev imajo tisti, ki so sposobni razvijati trg, in ne tisti, ki imajo že obstoječo mrežo strank. Partner, ki je na prvi pogled idealen, morda na dolgi rok ni najbolj optimalna izbira. Zato morajo podjetja izbrati partnerja, s katerim delijo poslovno kulturo in strategijo ter so pripravljeni investirati v trg in izobraževanje zaposlenih in strank,
- sodelovanje mora temeljiti na dolgoročnem razmerju, saj bo partner le na ta način pripravljen investirati v trg. Podjetja lahko to storijo s pogodbo o ekskluzivni pravici do trženja njihovih izdelkov na izbranem trgu, kar pa prinaša težave v primeru različnih pogledov na delovanje na njem. Učinkovitejši so sporazumi na podlagi finančnih stimulacij za dosežene cilje (nov kupec, uspešna uvedba novega izdelka na trg),
- podjetje mora zagotoviti finančno, kadrovsko in izobraževalno podporo partnerju že pred vstopom na trg. Podjetja, ki stavijo na dolgoročno sodelovanje, si pred tem pogosto pridobijo majhen lastniški delež partnerja. Kljub višjim vstopnim stroškom jim to omogoči pridobitev informacij, s čimer je vstop na novi trg uspešnejši,
- podjetja morajo od začetka ohraniti nadzor nad prodajno strategijo, pri čemer jo lahko partner prilagodi lokalnim značilnostim. Z dobrim nadzorom podjetje izkoristi ves potencial, ki ga trg nudi. Zato v začetku pošljejo podjetja svoje zaposlene k partnerju, da nadzirajo njihovo delovanje in spoznavajo želje kupcev,
- partner mora redno sporočati gibanje na trgu ter svoje finančno poslovanje, kar mora biti določeno že v pogodbi. V kolikor partner noče razkriti in deliti teh podatkov, je to lahko prvo opozorilo, da sodelovanje ne bo uspešno.

Ob vstopu v skupna vlaganja je priporočljivo, da je v pogodbi zapisana tudi morebitna izhodna strategija. Najpomembneje pa je, da so zaposleni sposobni premoščati kulturološke razlike med trgi ter vzpostaviti visoko raven medsebojnega zaupanja in predanosti skupnemu podjetju (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003).

#### **1.4.4 Strateške zveze**

Strateške zveze so za razliko od skupnih vlaganj, kjer gre za osredotočenost na en problem v poslovanju ali en trg, mišljene širše. Dve ali več podjetij razvijejo skupno strategijo z različnimi nameni: želijo postati cenovni vodja na trgu, prevzeti vodilni tržni položaj ali pa izvajati strategijo diferenciacije. Odnos je pri tem enakovreden, saj ima vsak partner

specifično znanje, ki ga deli z drugimi. Dejavniki uspeha zvez so skupna vizija in poslanstvo, enakovrednost partnerstva, skupna kultura, učinkovita organizacija ter proaktiven management. Strateške zveze kot oblike sodelovanja so lahko (Keegan, 1995):

- partnerji ostanejo neodvisni (tudi po vstopu v zvezo),
- partnerji si delijo dobiček, nastale prednosti, kontrolo in morebitna tveganja,
- v partnerstvo vstopajo s tehnologijo, izdelki in drugimi viri podjetja.

Kantner (1997) navaja glavne strateške razloge, zakaj se podjetja odločajo za zveze:

- zapolniti želijo vrzel na sedanjem trgu in v tehnologiji,
- pretvoriti želijo presežne proizvodne zmogljivosti v dobiček,
- zmanjšati želijo tveganje in stroške vstopa na nove trge,
- pospešiti želijo uvajanje izdelkov,
- doseči prihranke obsega,
- premagati pravne in trgovinske ovire,
- razširiti področje obstoječega poslovanja,
- znižati stroške izstopa ob opustitvi poslovanja.

Glavni pogoji uspešnega in učinkovitega delovanja takšnih zvez so temeljito medsebojno poznavanje partnerjev, njihove kulture ter enotnost ciljev. Potrebna je skupna vizija, jasna razmejitev sodelovanja in konkurence ter sposobnost doseganja dogovorov o ključnih vprašanjih. Zato morajo biti takšna zavezništva usmerjena na dolgoročno sodelovanje, kjer se lahko partnerji učinkovito pozicionirajo ter ustvarijo skupne sinergijske učinke. Navkljub številnim dobrim razlogom za oblikovanje zvez visok delež le-teh propade, pri čemer so glavni trije razlogi (Sherman, 1992):

- strateška skladnost: preden podjetja sploh razmišljajo o zvezi, bi morala določiti svoje konkurenčne prednosti. Šele nato lahko poiščejo partnerja, ki jih bo dopolnil v skupnih dejavnostih, geografskih položajih ali sposobnostih,
- osredotočanje na dolgi rok: strateški partnerji se morajo bolj osredotočiti na koristi, ki jih lahko dosežejo v daljšem časovnem obdobju, kot pa na združitev zaradi manjšega, kratkoročnega prihranka,
- fleksibilnost: zveze trajajo samo, če so fleksibilne. Z razvojem zveze morajo podjetja prilagajati svoje cilje in strategije.

## **1.5 Investicijske oblike vstopa**

Pri investicijskih oblikah vstopa je podjetje 100 % lastnik podružnice. Pri tem lahko samo ustanovi podružnico ali pa kupi že obstoječe podjetje v drugi državi. Za ustanovitev prodajnega podjetja v tujini sta odločujoča dva motiva (Kotler, 2004):

- davčni motiv: je odločujoč, kadar je davčna obremenitev v tujini manjša kot doma,
- poslovni motiv: je osredotočen na povečanje mednarodne trženjske dejavnosti. Pri tem so odločujoča vprašanja, kakšna naj bo pravna oblika in vrsta prodajnega podjetja, kje naj bo locirano in katere funkcije naj opravlja.

Poslovodstvo se mora odločiti, do kakšne stopnje naj nadzoruje delovanje lastnih oblik nastopov na tujem trgu, pri čemer je nadzor odvisen od razdelitve odgovornosti med matičnim in hčerinskim podjetjem, ki morata biti v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela ter cilji. Glede na stopnjo internacionalizacije je lahko podjetje naravnano (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003):

- etnocentrično: podjetje prenese trženjske metode z domačega na tuji trg, na katerem delujejo njeni lastni prodajni predstavniki,
- policentrično: vsak trg obravnava ločeno in se mu prilagaja s trženjsko strategijo, na trgu ima lastne podružnice,
- regiocentrično: poslovanje nadzorujejo regionalni centri,
- geocentrično: trgi imajo podobnosti in značilnosti, ki jih obvladujejo s transnacionalno strategijo, s čimer izkoriščajo sinergijske učinke.

### **1.5.1 Prodajni predstavnik**

Najbolj osnovna oblika vstopa je prek prodajnega predstavnika, ki je zaposlen v matičnem podjetju in potuje na tuje trge z namenom izvajanja prodajne funkcije. V matičnem podjetju pozna procese, tehnologijo in ljudi, tako da v vsakem trenutku ve, na kakšen način lahko pomagajo kupcu in reši težave. Za razliko od neodvisnega predstavnika je bolj predan poslovanju, viziji in razvoju podjetja (Šuštar, 2009).

Ta oblika je primerna na ozko specializiranih trgih, kjer ima strokovno svetovanje ter poznavanje izdelka velik pomen, število kupcev pa je relativno majhno. Takšni kupci zahtevajo tesen odnos z dobaviteljem in dober razvoj ali vzdrževanje dobaviteljsko-odjemalskih odnosov.

### **1.5.2 Rezidenčni prodajni predstavnik**

Pri tej obliki se prodaja v celoti prenese na tuji trg. S tem se podjetje bolj približa kupcu, pri čemer je potrebno upoštevati način sklepanja poslov, kulturo ter naravo izdelka. Nekatera podjetja oblikujejo v tujini prodajno podružnico, ki je ustanovljena v skladu s pravno regulativo trga, ter vanjo vključijo delovanje rezidenčnih prodajnih zastopnikov. Lastne prodajne enote izvajajo na tujih trgih popolni nadzor nad prodajno funkcijo. Vsi izdelki prihajajo v skladu z naročili matičnega podjetja, podružnica pa poskrbi za naročila in njihovo izvedbo. Matično podjetje in podružnica si pri tem medsebojno obračunavata cene (Kotler, 2004).

Glavni razlog za ustanovitev samostojne prodajne enote na tujem je bližina kupca, pri čemer je potreben prenos avtonomije in odgovornosti na lastne podenote. Hkrati podjetja na ta način izkoriščajo prednosti vstopnega trga.

### **1.5.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu**

Ob vstopu na nov trg si podjetja želijo dober razvoj tržnega potenciala in možnosti trženja izdelkov na dolgi rok, želijo slediti ali prehiteti konkurenco ali si pridobiti dobro izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo trženja. Hkrati z večanjem obsega investicije ob vstopu ter s tem nadzora in avtonomije se poveča tudi tveganje. Tak način vstopa je naravnan dolgoročno, saj kratkoročni učinki le redko odtehtajo obsežnost investicij (Šuštar, 2004).

Glavni razlogi za ustanavljanje prodajnih in proizvodnih podjetij na tujih trgih so ohranjanje poslovanja in boj za dvig ali ohranjanje tržnih deležev, pridobitev novih poslov (lokalna proizvodnja predstavlja visoko stopnjo predanosti trgu ter dober način za izbor novih dobaviteljev), znižanje stroškov (cenejša delovna sila, material, transport) ter izogibanje vladnim omejitvam, ki ovirajo neposreden izvoz določenih izdelkov (visoke carine, administrativne omejitve).

Pri tem vstopu nosi podjetje vse stroške ustanovitve podružnice, za razliko od skupne naložbe, kjer se stroški in tveganja med partnerji delijo. Podjetje lahko zmanjša tveganje z nakupom že obstoječega podjetja, kjer pa se lahko pojavijo težave zaradi različnih interesov in kultur (Močnik, 2005).

### **1.5.4 Skladišča, sestavljalnice in regionalni centri**

Podjetja zaradi zahtevnosti proizvodnje ali strateških razlogov opravljajo glavni (kapitalski, razvojni) del proizvodnih procesov v matični tovarni, del pa jih lahko prenesejo na vstopne trge. Tudi v tem primeru so glavni razlogi v nižjih stroških (dela, materiala) ter nižjim omejitvam za sestavne dele v primerjavi s končnimi izdelki. Pri izdelkih, kjer so sestavni deli narejeni na različnih koncih sveta, jih je zaradi logističnih težav smiselno sestaviti na končnem vstopnem trgu (Dubrovski, 2009).

Poznamo dve vrsti regionalnih centrov. Lahko prevzema zgolj funkcijo trženja ter prodajnih ali poprodajnih storitev na lokalnem ali regionalnem delu, lahko pa izvaja vse poslovne funkcije na tak način, da je sposoben učinkovito konkurirati tekmečem na trgu. Za ustrezno uravnavo, nadzor in strateški razvoj trgov skrbi regionalni center. Njegova naloga je, da usklajuje poslovne strategije posameznega trga s celotno strategijo razvoja podjetja, identificira sinergije in jih izkorišča znotraj sistema in med enotami in trgi. Obenem ima vlogo podpornika posameznim enotam v razlagi globalne strategije ter zagotavljanju ustrezne pomoči pri strateškem razvoju lokalnih enot (Jurše, 1999).

### **1.5.5 Globalno integrirano podjetje**

Kotler (2004) navaja, da pri najvišji stopnji internacionalizacije podjetja koordinirajo in integrirajo dejavnosti čez nacionalne meje tako, da dosegajo sinergije na globalni ravni. Trge razumejo kot enovito globalno tržnico, kot medsebojno prepletenost in soodvisnost posameznih trgov. Izmenjava zaposlenih in idej je povsem običajna. Glavni cilj takega podjetja je doseči globalno konkurenčnost s poznavanjem podobnosti med trgi in njihovimi različnostmi, povezujoč med seboj sposobnosti in specifično znanje ter veščine podjetja prek nacionalnih meja. Pri tem je potrebno natančno definirati, kdaj lahko globalno prepoznavno znamko nespremenjeno pozicionirajo na posameznem lokalnem trgu in kdaj jo morajo prilagoditi, kdaj naj prenesejo inovacije z enega trga na drugega ter kdaj ima lokalna ideja globalni potencial. Dimenzije mednarodnega trženja globalnega podjetja so zelo kompleksne, zato uporabljajo številne oblike vstopov in strategij obvladovanja vstopnih trgov. Prevladujejo samostojni lastniški vstopi, kjer podjetje ustanovi proizvodne in prodajne enote, še pogosteje pa svoj portfelj nadgradijo s prevzemi ali investicijami od začetka .

### **1.6 Izbira ustrezne strategije vstopa**

Po odločitvi vodstva o širitvi trženjskih dejavnosti na novem trgu se mora podjetje odločiti, katero vrsto strategije bo izbralo. Vsaka strategija ima različen vpliv na podjetje z vidika nadzora nad aktivnostmi, obsega virov, ki so potrebni, ter tveganj, na katere mora podjetje računati ob širitvi. Root (1994) navaja tri glavna pravila, ki vplivajo na izbiro strategije vstopa:

- naivno pravilo: podjetje uporabi iste strategije vstopa ne glede na trg. Pri tem zanemarija razlike med tržišči posameznih držav ter s tem njihove kulturne razlike, s čimer lahko izberejo manj primerno strategijo vstopa,
- pragmatično pravilo: uporaba že uporabljenih strategij, ki se je na drugih trgih izkazala za dobro, za vsako novo tuje tržišče. Pri tem podjetje nadaljuje določanje ustrezne strategije le v primeru, ko obstoječi vstop ni možen ali donosen. Tveganje vstopa na trg je s tem znižano na minimum. Na ta način se znižajo stroški, ki so potrebni za zbiranje informacij o novem trgu ter skrajša čas za dokončno izbiro strategije,
- strateško pravilo: zahteva sistematično primerjavo alternativnih strategij vstopa, tržnike pa vodi k boljšim odločitvam o vstopu na tuje tržišče.

V procesu ocenjevanja in določanja strategije vstopa mora podjetje upoštevati nekatere značilnosti, ki se pojavijo pri alternativnih strategijah (Jurše, 1999):

- določitev nadzora,
- dodelitev virov,
- prenos virov,
- motivacija,

- časovne, prostorske omejitve, oblike in metode plačila.

Ustrezen nadzor ima najpomembnejši vpliv na uspeh podjetja na tujem trgu, saj mu omogoča, da izvaja in po potrebi spreminja svoj način delovanja, usmerja akcije in rešuje nesoglasja, ki se pojavljajo med sodelujočimi v trženjskem procesu. Glavni razlogi za nesoglasja so razdalje (geografske, kulturne, socialne), poleg tega pa se lahko zasledujejo različni, tudi lastni interesi (Dubrovski, 2009).

Pri nekaterih strategijah prenaša podjetje na tujega partnerja svoje znanje, ki mu zagotavlja monopolno tržno rento ter vodilno tržno pozicijo. S prenosom pravice izkoriščanja tega znanja na tujega partnerja, ki ga matično podjetje nadzira le v omejenem obsegu, se le-to izpostavlja tveganju, da bo v primeru ločitve ostalo brez monopolnega položaja (Šuštar, 2009).

Pomemben dejavnik uspešnosti vstopa je izbira pravega trenutka, ki pa se spreminja glede na trenutno stanje podjetja in stopnjo razvitosti trga. Optimalni čas minimizira ali izloča konkurenco in obljublja izvozniku doseganje ciljev brez ovir. Mercer (1999) navaja, da je pogosto prezrt vidik strategije izbire ustreznega trenutka. Za podjetje je zelo pomembno, da natančno določi, kdaj je za uresničevanje vsake sestavine strategije najprimernejši čas. Pravilno ukrepanje v napačnem trenutku je lahko včasih tako slabo kot napačno ukrepanje v nepravem trenutku. Izvoznik lahko izbere zgodnji vstop, s čimer prehitijo konkurenco, vendar mora s tem vložiti več časa in sredstev v ozaveščanje in spoznavanje trga. S poznim vstopom lahko na lažji način pridobi znanje o trgu in konkurenci, vendar si mora izboriti svoj tržni delež. Izbira optimalnega trenutka ni vezana samo na vstop na tuji trg, ampak se nanaša na vsak tržni ukrep. Odločitev o optimalnem trenutku vstopa temelji na analizi dejavnikov, ki jih delimo na zunanje in notranje (Root, 1994).

### **1.6.1 Zunanji dejavniki**

Na odločitev podjetja o izbiri vstopnega trga in strategije vpliva več dejavnikov. Poslovodstvo mora zbrati čim več informacij, na podlagi katerih naredijo tabelo primerjav, na podlagi katerih se nato odločijo za najprimernejši način vstopa. Pri tem mora biti pozorno na dejavnike (Jurše, 1999):

- ciljne države: velikost tržišča in napovedi rasti gospodarstva, struktura konkurence ter stopnja razvitosti trženjske infrastrukture. Konkurenca je na večini trgov bistven dejavnik, kupec značilnosti izdelka ne vidi absolutno ali izolirano, temveč relativno v primerjavi s ponudbo drugih dobaviteljev,
- okolja ciljne države: politične, gospodarske in sociološko-kulturne značilnosti, državno spodbujanje tujih naložb, geografska in kulturna razdalja, gospodarska rast, politična stabilnost ter tečajna politika,
- proizvodnje v ciljni državi: razpoložljivost, izobraženost ter stroški delovne sile, gospodarska infrastruktura (cestno omrežje, bližina pristanišč in letališč),



- domače države: velikost in možnosti razvoja tržišča, proizvodno in konkurenčno okolje ter pogoji, ki bodo vplivali na odločitev o strategiji vstopa na osnovi velikosti podjetja, konkurenčnosti in motivacije za širitev poslovnih aktivnosti na tuji trg.

V praksi je na večini stabilnih trgov najboljši pokazatelj konkurenčnih strategij preprosta zgodovina. Iz preteklih odzivov tekmecev je očitno, kakšne bodo nove konkurenčne poteze, zlasti prihod novincev. Mercer (1999) razlikuje štiri kategorije odzivov tekmecev na spremembe:

- brez odziva ali počasen odziv: tekmelec je lahko tako šibak in brez sredstev, da nima moči za ukrepanje. Lahko pa je tudi v tako močnem položaju, da se mu ne zdi potrebno, da bi se neposredno odzval na vsako spremembo v okolju,
- hiter odziv: nekatera podjetja se takoj in močno odzivajo, s čimer lahko zastrašujejo morebitne izzivalce. Takšna strategija je dolgoročno najučinkovitejša, saj je mogoče dobiček ponovno pobirati takoj, ko je nevarnost odpravljena,
- usmerjen odziv: nekateri tekmeči se odzivajo samo na nekatere vrste izzivov, medtem ko drugih bodisi nočejo sprejeti ali pa jih ne prepoznajo (zlasti tistih izdelkov, ki so še v fazi razvijanja),
- nepredvidljiv odziv: nanj je najtežje odgovoriti in prihaja iz organizacij, katerih odzivi se spreminjajo.

### **1.6.2 Notranji dejavniki**

Poleg zunanjih dejavnikov mora podjetje oceniti, kaj lahko novemu trgu ponudi in kaj bo njegova konkurenčna prednost. Ugotoviti morajo, kaj bodo z vstopom pridobili in kaj morebiti izgubili. Glavni notranji dejavniki so (David, 1999):

- dejavniki izdelkov podjetja: zmožnost prilagoditve izdelka lokalnim zahtevam, tehnološka zahtevnost izdelka, sposobnost izdelka, da postane globalno standardiziran,
- dejavniki virov podjetja: upravljavski, kapitalski in tehnološki viri, proizvodna in trženjska usposobljenost, pripravljenost podjetja za poslovanje v tujini ter želja vodstva za mednarodno poslovanje.

Težave v procesu ocenjevanja optimalnih strategij povzročajo ocene bodočih ali pričakovanih koristi in stroškov alternativnih strategij vstopa, ki so negotove in podvržene različnim tržnim in političnim tveganjem. To sicer ne pomeni, da procesa primerjave ni mogoče izpeljati. Navedene težave nas le opozorijo na omejitve in tveganja, ki jih je potrebno upoštevati v procesu analiziranja strateških alternativ. Ob tem Root (1994) predlaga, da je potrebno izbrati tisto strategijo vstopa, ki bo maksimizirala dobiček v strateškem planskem razdobju. Ocena prispevka k dobičku zahteva, da se napovejo vsi stroški in prihodki, ki so posredno ali neposredno povezani z uporabo določene strategije vstopa na tuje trge.

Izbira določene strategije neizogibno vsebuje kompromise med različnimi dejavniki. Strategije, ki zagotavljajo matičnemu podjetju visoko stopnjo nadzora, so pogosto povezane z višjimi stroški. Pojavi se lahko neskladje ali celo konflikt med hitrostjo vstopa v kratkem roku ali s trajnejšim prodorom. Izvoz omogoča hiter vstop, vendar je manj primeren za dolgoročen razvoj tržišča, ki morda zahteva razvoj prilagojenega izdelka, lokalno proizvodnjo ter poprodajne storitve.

## **2 ANALIZA OKOLJA IN PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA**

Uspešen vstop podjetja na tuji trg je odvisen od različnih dejavnikov. Podjetje mora določiti dejanske potenciale podjetja, njegove sposobnosti, prednosti in slabosti. Prav tako se mora biti sposobno pravočasno odzvati na priložnosti in nevarnosti na tujih tržiščih. Poznavanje lastnih prednosti in slabosti zagotavlja vodstvu objektivno izhodišče za odpravljanje ugotovljenih slabosti, šibkih točk in ozkih grl. Vse to vodi v izgradnjo struktur, ki so v procesu načrtovanja in izvajanja trženjskih strategij v največji možni meri usmerjene v izkoriščanje zaznanih prednosti podjetja (Norton, 2000).

V nadaljevanju obravnavam način analize okolja ter predstavim proces strateškega načrtovanja.

### **2.1 Raziskava trga**

Trge lahko ločimo na različne načine. Geografsko so lahko lokalni, regionalni, nacionalni in svetovni trgi. Glede na uporabo izdelka pa ločimo trg investicijskih dobrin ter trg potrošnih dobrin, na katerih proučujemo naslednja področja (Jobber, 2001):

- potrebe,
- ponudbe,
- tržne poti,
- primernost izdelkov.

Ugotavljanje dejanske velikosti potreb je izjemno težko, zato se za oceno uporabljajo metode, s katerimi na posreden način ugotavljamo število potencialnih porabnikov. Pri raziskavi si pomagamo s statističnimi pregledi, podatki gospodarskih institucij, inštitutov in zbornic, ki razpolagajo s podatki o kupni moči prebivalstva. To opredeljujejo naslednji dejavniki (Jurše, 1999):

- prejemki prebivalstva v določenem časovnem obdobju,
- potrošniški krediti v istem obdobju, ki so bili odobreni,
- osebno premoženje v tem obdobju.

Pri raziskavi in razlagi rezultatov je potrebno biti previden, saj kupno moč prebivalstva zmanjšuje varčevanje, ki je običajno namenjeno za kasnejšo porabo, vračila posojil ter izdatke za druge obveznosti.

Kotler (2004) podobno navaja, da lahko za raziskavo konkurence uporabimo sekundarne podatke, kot so poročila trgovskih zastopnikov, analize gospodarskih združenj in zbornic, podatke internih glasil podjetij ter podatke iz uradnih statistik. Kot pomožni vir si lahko pomagamo tudi s podatki iz cenikov podjetij (na internetnih straneh), katalogov, sejmskih brošur ...

Metode, s katerimi raziskujemo ponudbo in konkurenco, so (Harisson, 2003):

- metode opazovanja: uporabimo, če želimo na hiter način ugotoviti približne podatke o stanju na trgu,
- metode spraševanja: uporabimo le, če se izbrani anketiranci strinjajo, da jih intervjuvamo, če vprašanja niso sugestivna in lahko anketiranci izrazijo svoje mnenje o konkurenčnem podjetju,
- metode eksperimenta: uporabljamo pri izdelkih končne porabe. Je relativno draga zato se uporablja izjemoma.

Z raziskavo trga si podjetja obetajo, da bodo dobila odgovore na naslednja vprašanja (Potočnik, 2002):

- kakšne značilnosti ima trg,
- koliko izdelkov je mogoče prodati,
- kako vplivna in močna je konkurenca,
- kakšen učinek ima oglaševanje,
- kaj si kupci želijo od novega izdelka,
- kako se gibljejo cen,
- kateri posredni imajo največji vpliv,
- kako draga je organizacija neposredne prodaje.

V razvitem svetu se z raziskavami trga ukvarja večina podjetij, ki načrtujejo prodor na novi trg. Razlog, da ponekod to vseeno ni zaživelo, je v ozkem gledanju, češ da raziskave ne dajejo zadovoljivih podatkov glede na vložena sredstva, zaradi podcenjevalnega tržno-rizikovalnega dela, za katerega menijo, da je le navadno pisarniško delo, povezano s seštevanjem in odštevanjem različnih podatkov (Kotler, 2004).

## **2.2 Analiza makro in mikrookolja**

Podjetje mora opazovati in preučiti glavne udeležence makro in mikrookolja, med katerimi so najpomembnejši dobavitelji, distributerji, kupci, konkurenti in javnost, ki s svojim

delovanjem ustvarjajo poslovne priložnosti in postavljajo različne ovire. Makrookolje sestavlja šest dejavnikov, ki vplivajo dolgoročno na trženjske odločitve podjetja in jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzvati (Potočnik, 2002):

- demografsko okolje: prikaže gibanje prebivalstva v svetu, pri čemer se stopnja rasti med državami razlikuje. V razvitem svetu opažajo počasno upadanje prebivalstva, ki pa se hkrati stara. Drugače je v manj razvitih državah, kjer prevladuje mlada generacije in kjer število prebivalcev narašča,
- v gospodarskem okolju se zaradi inflacijskih pritiskov, razmerja med prihranki in dolgovi, dostopa do posojil ter načina porabe prebivalcev manjša stopnja rasti realnega dohodka,
- tehnološko okolje: značilnost so hitre spremembe in strožji standardi, neomejene možnosti inovacij ter naraščanje sredstev za raziskovalno-razvojne dejavnosti,
- politično-pravno: povečuje se število predpisov, ki urejajo poslovanje podjetij, nadzor nad izvajanjem teh predpisov in naraščanje števila javnih interesnih skupin,
- kulturno okolje: v njem se izraža težnja po lagodnem življenju, neformalnih odnosih v organizacijah in vse bolj globalni povezanosti prebivalstva. Značilni so dolgoročni trendi v smeri samopotrjevanja ljudi ter prevladujoča posvetna usmeritev.

Mikrookolje sestavljajo dejavniki, ki so v neposredni bližini podjetja in vplivajo na njegovo zmožnost oskrbovanja svojih kupcev. Najpomembnejši dejavniki so tehnične, tehnološke, organizacijske in poslovne značilnosti podjetja, dobavitelji, distributerji, kupci konkurenti in javnost. Moč dobaviteljev se kaže v primerni ponudbi materialov in določanjem cen, ki vplivajo na nabavno in trženjsko delovanje podjetja. Podjetje iz nabavljene surovine izdeluje druge izdelke, ki jih nato prodaja prek različnih tržnih kanalov. Ciljni trg sestavljajo končni porabniki, predelovalci, preprodajalci in porabniki v javnih inštitucijah (Potočnik, 2002). Pomemben dejavnik predstavlja javnost, saj potrebuje podjetje za izboljšanje slabe javne podobe precej časa in sredstev.

Pri izvajanju svojih trženjskih aktivnosti se podjetje sooča z medsebojno konkurenčnimi dejavniki (potrebami in željami kupcev, izdelki, blagovnimi znamkami ...). Dejavniki vplivajo tudi na trženjske odločitve podjetja, številne interesne skupine (mediji, zaposleni, lokalna skupnost), ki so dejansko ali potencialno zainteresirani, da podjetje doseže svoje poslovne cilje (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003).

### **2.3 Merjenje in napovedovanje tržnega povpraševanja**

Podjetja potrebujejo za uspešno prodajo kvalitetne trženjske ocene o tekočem in bodočem povpraševanju, pri čemer so količinski podatki bistveni za analiziranje tržnih priložnosti, planiranje programov in kontrolo prizadevanj. Podjetje pridobi običajno več različnih ocen bodočega gibanja povpraševanja, ki se razlikujejo po časovni in prostorski razsežnosti (Jurše, 1999).

Ob vstopu podjetja na trg mora poslovodstvo čim bolj točno predvideti pričakovano prodajo. S točno napovedjo lahko bolje zastavi proizvodne procese, nabavni oddelek se bolje pripravi za nakup potrebnih surovin in materiala, finančni oddelek pravočasno pridobi potrebna denarna sredstva, kadrovski oddelek pa začne pravočasno iskati potrebno števila novih sodelavcev (Stutely, 2003).

Trg sestavlja skupina obstoječih in potencialnih kupcev, ki skupaj z njihovim dohodkom in odzivom na tržno ponudbo določajo velikost trga. Pri tem Potočnik (2002) opozarja, da mora prodajnik ločiti med potencialnim, razpoložljivim, kvalificirano razpoložljivim, želenim in dejanskim trgom:

- potencialni trg: sestavljajo porabniki, ki so zainteresirani za določen izdelek. Takšen kupec ima običajno primerno kupno moč. Če želimo imeti čim večji potencialni trg, moramo odstraniti ovire pri dostopnosti do izdelkov, saj le-te zmanjšujejo velikost potencialnega trga,
- razpoložljivi trg: sestavljajo porabniki, ki se zanimajo za določen izdelek, imajo primerno kupno moč in so pripravljeni zanj tudi plačati,
- kvalificirano razpoložljivi trg: sestavljajo porabniki, ki lahko kupijo izdelek, vendar država zaradi različnih razlogov omeji prodajo le na določene skupine kupcev (cigarete, alkohol ...),
- želeni trg: je del kvalificirano razpoložljivega trga, ki ga podjetje želi osvojiti,
- dejanski trg: sestavljajo porabniki, ki so izdelek podjetja že kupili.

V trženju se pojavljajo pojmi, kot so tržno povpraševanje, tržni potencial, napoved prodaje in prodajni potencial, ki jih tržniki morajo razlikovati. Tržno povpraševanje je količina, ki bi jo lahko kupila določena skupina porabnikov, na določenem geografskem območju, v določenem časovnem obdobju, v določenem trženjskem okolju pod vplivom določenega trženjskega programa (Potočnik, 2002).

Celotno povpraševanje na trgu ni stalno, ampak se ves čas spreminja. Do določene vrednosti prodaje lahko pride brez kakršnihkoli izdatkov za trženjske aktivnosti v panogi. Več izdatkov za trženje ustvari več povpraševanja. Ko pa podjetja enkrat dosežejo zgornjo mejo tržnega povpraševanja, z nadaljnjimi izdatki ne morejo več povečati povpraševanja v panogi. Tržni potencial predstavlja zgornjo mejo tržnega povpraševanja v danem okolju, ki se ji približuje tržno povpraševanje v panogi, če se izdatki za trženje zelo povečujejo (Hax & Majluf, 1996).

Napoved prodaje podjetja je pričakovana raven prodaje, ki bi jo podjetje moralo doseči. Temelji na izbranem trženjskem programu v predvidenem obdobju in v določenem tržnem okolju. Podjetje na podlagi ocene obsega prodaje vlaga v trženjske aktivnosti in določi povpraševanje po izdelkih. Izbrana raven prinese tem aktivnostim ustrezno raven prodaje. Z napovedjo ne določamo stroškov za trženje, temveč je napoved prodaje rezultat načrtovanih izdatkov za trženje. Torej več kot bomo vložili v trženje, večjo prodajo lahko pričakujemo.

Na osnovi napovedi prodaje določi poslovodstvo prodajne kvote, ki jih prodajniki morajo doseči (Dimovski & Penger, 2008).

Pri tem Pučko (1999) navaja, da je prodajna kvota cilj, določen za izdelek, skupino izdelkov, tržnike, trgovske predstavnike ali prodajne oddelke. Običajno se prodajne kvote določijo nekoliko višje, s čimer vodstvo želi povečati prizadevanja prodajnikov za dosego zastavljenih ciljev.

Prodajni potencial je velikost tržnega povpraševanja, ki ga lahko podjetje doseže, in predstavlja absolutno raven, ki je na voljo. Običajno je prodajni potencial manjši od tržnega in ni odvisen od tega, ali ima podjetje monopol ali pa vlaga v trženje več kot konkurenca. Po Potočniku (2002) je glavni razlog v tem, da ima vsak proizvajalec določeno število stalnih kupcev, ki se ne odzivajo na trženjska prizadevanja drugih podjetij.

Ena od glavnih nalog prodajnikov je ocena trenutnega povpraševanja. Določiti morajo konkurenco in oceniti njihovo prodajo. Običajno obstajajo podatki o celotni vrednosti prodaje v panogi, težje pa je dobiti podatke o posameznih podjetjih, saj to predstavlja poslovno skrivnost. Nekatera podjetja so zainteresirana samo za oceno tržnega deleža vodilnega konkurenta, saj jih zanima možnost uspeha v tekmovanju z njim (Kotler, 2004).

Z napovedovanjem bodočega povpraševanja predvidimo, kaj bodo porabniki v danih razmerah naredili. Podjetja za to uporabljajo različne metode, npr. ugotavljanje namer kupcev z anketami, povzetki mnenj zaposlenih v prodajni službi, mnenja strokovnjakov, tržne teste ... Primernost metod se spreminja glede na namen napovedovanja, vrsto izdelka ter razpoložljivostjo in zanesljivostjo podatkov (Jurše, 1999).

Pogosto morajo podjetja prilagajati svoje napovedovanje bodočega povpraševanja gospodarskim gibanjem in različnim ekonomskim situacijam. Pomanjkanje surovin ali energije prizadene različne dejavnosti v različnih časovnih obdobjih, v katerih podjetja iščejo nove vire in so pripravljena plačati višjo ceno. Zaradi dražjih surovin postane proizvodnja dražja, kar sili podjetja ali države v usmerjanje kupcev v učinkovitejšo porabo izdelkov, ki jih primanjkuje. Zato Mercer (1999) nalaga prodajni službi nalogo, da pravilno razdeli izdelke nezadovoljnim kupcem na način, ki je hkrati čim bolj pravičen ter hkrati koristen in donosen za podjetje. V tem obdobju je trženje usmerjeno na ponujanje pomoči kupcem, da preživijo pomanjkanje in da po kriznem obdobju postanejo zvesti odjemalci.

Običajno spremlja pomanjkanje visoka inflacija, saj se cene hitro višajo. Kupci v tem primeru postanejo zmeraj bolj občutljivi na naraščanje cen, čemur sledi varčevanje. Podjetja se v tem času dodatno posvetijo nabavnim pogojem, kupujejo cenejše izdelke, usmerjajo se v diskontne prodajalne. Obdobju visoke inflacije sledi recesija, ki se odraža v povečanju zalog, brezposelnosti in zmanjšanju kupne moči. Zato se podjetja usmerijo na cenejše tržne poti in prodajo cenejših izdelkov (Potočnik, 2002).

Brassington in Pettitt (1997) navajata, da je analiza okolja glavna naloga vodstva in se nanaša na vse notranje in zunanje dejavnike v podjetju. Pridobimo lahko veliko količino podatkov, ki jih je potrebno analizirati in kritično opredeliti. Kotler (2004) prikaže osem korakov, ki so sestavni del procesa strateškega načrtovanja in so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju (Slika 3).

*Slika 3: Sestavni deli procesa strateškega načrtovanja*



*Vir: P. Kotler (2004).*

## 2.4 Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja izraža namen ali razlog za njegov obstoj. Podjetje mu sledi na daljši rok ter predstavlja prvo stopnjo strateškega načrtovanja. Poslanstvo je izjava, ki opisuje, kaj je namen podjetja in kako ga lahko doseže. Poslovodstvo mora pri pisanju poslanstva ugotoviti (Čater et al, 2011):

- strateška poslovna področja, na katerih bo podjetje dejavno,
- osnovne smotre podjetja,
- način razvijanja odnosov do posameznih deležnikov (lastnikov, zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev, lokalnega okolja ...),
- način doseganja konkurenčne prednosti,
- bistvene značilnosti kulture podjetja (vrednote, vzorci obnašanja, navade ...).

Močnik (2005) navaja, da je pri pisanju poslanstva potrebno upoštevati:

- komu so izdelki namenjeni,
- katere potrebe se z njimi zapolnjujejo,
- kako se z izdelki izpolnjene porabnikove potrebe.

Poslanstvo mora biti opredeljeno jasno in v obsegu, ki si ga je lahko zapomniti. Predstavlja pomembno sredstvo notranjega komuniciranja in boljšega vodenja. Zaposlenim omogoča spoznavati, čemu hoče podjetje slediti. S tem izboljšuje razumevanje usmeritve podjetja in organizacijsko klimo, navzven pa dojemanje podjetja (Pučko, 2008).

Poslanstvo podjetja mora upoštevati razlikovalne sposobnosti in tržne priložnosti (Blythe, 1998):

- razlikovalne sposobnosti se kažejo v znanju in strokovnosti podjetja na različnih področjih (trženje, proizvodnja, uporaba virov, financiranje). Nekatera podjetja imajo več finančnih sredstev in učinkovito izkoriščajo prednosti finančne moči, medtem ko so druga uspešnejša na proizvodnem ali trženjskem področju. Najbolj zanesljiva je trajna konkurenčna prednost, ki lahko temelji na naložbah, strokovnosti zaposlenih, zaščiti svojih patentov, ugodni javni podobi ali uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Značilni primeri razlikovalne sposobnosti so tudi sodobna opremljenost, nizki proizvodni stroški, lokacija, finančna moč, razvoj novih izdelkov, inovativnost ali poznavanje trga,
- tržna priložnost nastane, ko okoliščine omogočajo podjetju vstop na določen trg. Ko vodstvo opredeljuje poslanstvo, mora skrbno usklajevati svoje zmogljivosti in jih primerjati s tržnimi priložnostmi. Tržne priložnosti ustvarjajo različni dejavniki, na katere ima podjetje omejen vpliv (spremembe vrednot in preferenc kupcev, tehnološke inovacije, rast trga ...).

## 2.5 Analiza SWOT

Analizo SWOT imenujemo celovito vrednotenje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Pučko, 1999). Pri analizi notranjega okolja (prednosti in slabosti) se osredotočimo na preteklost in sedanost. Prednosti se nanašajo na konkurenčno prednost pred tekmeci in druge zmožnosti, ki jih podjetje lahko uveljavi na tržišču. Podjetju ni potrebno popravljati vseh svojih slabosti, saj je lahko odpravljanje predrago. Hkrati pa se ne sme zadovoljiti s svojimi prednostmi. Lahko se omeji na priložnosti, kjer ima zahtevane prednosti, ali pa razmisli o boljših priložnostih, kjer bi morda moralo šele pridobiti ali razviti določene prednosti. Nizke cene izdelkov so lahko prednost, če so cene konkurentov višje na cenovno občutljivem trgu. Lahko pa so tudi slabost, če so te dolgoročno nevzdržne in so podjetja v njih prisiljena zaradi cenovne vojne na trgu. Slabosti so namreč omejitve, ki ovirajo doseganje ciljev v določeni smeri (Mercer, 1999).

Douglas in Wind (1981) navajata, da podjetje, ki se odloči za vstop na tuje tržišče, potrebuje informacije za odločitev, kam in kako naj izvede vstop. Za to morajo zbirati informacije za oceno naložbene klime in tržnega potenciala držav, ki jih obravnavajo v fazi načrtovanja trženjskih strategij.

Po Porterju (1987) ločimo dve vrsti prednosti in slabosti: strukturne in izvedbene. Strukturne temeljijo na osnovnih značilnostih panoge in so relativno stabilne in težko premostljive. Izvedbene pa temeljijo na razlikah sposobnosti podjetja za izvajanje strategij, odvisne pa so od zaposlenih ter od upravljavskih in vodstvenih sposobnosti podjetja.



Pri analizi zunanjega okolja (priložnosti, nevarnosti) mora podjetje spremljati ključne spremembe, ki se dogajajo v makrookolju (demografske, ekonomske, tehnološke, politične, pravne) in glavne udeležence (kupce, konkurente, dobavitelje, distributerje). Namen spremljanja okolja je pravočasno zaznavanje sprememb, ki se lahko pojavijo v različnih oblikah. Podjetje lahko po potrebi poenostavi nakupni proces ali poveča njegovo učinkovitost, lahko zadovolji potrebe po večjem številu informacij ali pa kupcu ponudi spremenjen izdelek, ki ga je prej ponujalo le v klasični obliki. Nevarnost v okolju po Pučku (2008) predstavlja izziv, ki ga sproži neugoden trend ali dogodek, ki bi v odsotnosti obrambne trženjske akcije povzročil zmanjšanje prodaje ali dobička.

Ko poslovodstvo opredeli glavne priložnosti in nevarnosti, lahko označi celotno dejavnost. Po Kotlerju (2004) so možni štirje scenariji:

- veliko pomembnih priložnosti in malo nevarnosti: idealna,
- veliko priložnosti in veliko nevarnosti: špekulativna,
- malo priložnosti in malo nevarnosti: zrela,
- malo priložnosti in veliko nevarnosti: problematična.

Mercer (1999) opozarja, da nam analiza SWOT lahko služi le kot pripomoček za kategorizacijo in da je potrebno biti pazljiv ob njeni uporabi. Podjetja namreč pripravi do tega, da raje sestavljajo sezname in analize, namesto da bi premislila, kaj je za njihovo poslovanje zares pomembno. Sezname so lahko nekritični, brez jasnega vrstnega reda, zato se lahko zdi, da več šibkih priložnosti odtehta nekaj velikih nevarnosti.

## **2.6 Opredelitev ciljev**

Naslednji korak strateškega načrtovanja je določitev ciljev, ki morajo biti specifični z vidika obsega in časa. Z njimi želimo opredeliti, kaj je potrebno doseči, in so običajno povezani z deležem dobička v prodaji, rastjo prodaje, izboljšanjem tržnega deleža, obvladovanjem tveganj, inovacijami ali ugledom (Kotler, 2004). Za uspešno izvedbo strategije morajo biti cilji (Jurše, 1999):

- hierarhični: cilji, ki se nanašajo na različne poslovne ravni podjetja, naj bodo oblikovani tako, da bo zagotovljen mehanizem, s katerim bodo povezali lastne zmožnosti za doseganje ciljev na ravni podjetja v medsebojno povezanem, hierarhičnem načinu,
- merljivi: oblikovanje ciljev, pri katerih ni mogoče meriti njihovih učinkov in ocenjevati stopnje doseganja, ni smiselno,
- stvarni: vodstvo naj izbere takšno raven svojih ciljev, da bodo le-ti stvarni in dejansko dosegljivi. Postavljeni naj bodo na ravni, ki je dovolj izzivajoča za spodbujanje maksimalnega napora pri njihovem doseganju,
- konsistentni: ustrezno pozornost je potrebno posvetiti notranji skladnosti pri oblikovanju ciljev. Med zelenimi rezultati je potrebno opredeliti prednosti. Vključujejo pa tudi

časovno dimenzijo in se nanašajo na skladnost zahtev in pričakovanj neposredne in oddaljene prihodnosti.

Stvarno ovrednotenje ciljev in virov podjetja je ključno v vseh fazah načrtovanja trženjskih aktivnosti. Vsako novo tržišče lahko zahteva ponovno in celovito ovrednotenje strateškega plana, vključno z obstoječo dodelitvijo resursov. Zaradi sprememb pogojev poslovanja je potrebno pogosto prilagajati strateški načrt. Spremenjene priložnosti na tujih tržiščih namreč niso vselej v skladu s cilji podjetja, zaradi česar je potrebno spremeniti cilje, obseg mednarodnih aktivnosti ali pa se v skrajnem primeru umakniti z določenega trga. Uspešnejša podjetja bodo namenjala večji delež dobička za iskanje novih kupcev in s tem hitrejšo rast, kar bo vodilo v dolgoročni cilj, t.j. postati vodilno podjetje v panogi (Keegan, 1995).

## 2.7 Opredelitev strategije

Po določitvi ciljev mora podjetje enako storiti še z izbiro ustrezne strategije, ki nam pove, kako doseči zastavljene cilje. Cilji in strategije so medsebojno povezani, saj je od izbire ustrezne strategije trženja odvisno doseganje postavljenih ciljev, učinkovito izkoriščanje trženjskih potencialov ter uspešnost delovanja podjetja na tujem trgu. Porter (1996) navaja tri vrste strategij, na podlagi katerih lahko podjetje gradi strateško razmišljanje:

- stroškovno vodstvo: podjetje si prizadeva za doseg najnižjih proizvodnih in distribucijskih stroškov s postavljanjem nižje cene kot konkurenca, kar vodi v večji tržni delež. Pogoji za to strategijo je, da so podjetja dobra v inženiringu, stroških nabave, proizvodnji in distribuciji. Težava nastane, ko začnejo konkurenti kopirati strategijo s še nižjimi stroški. S tem najbolj prizadenejo podjetja, katerih prihodnost je temeljila na nizkih stroških,
- diferenciacija: podjetju je pomembneje postati odlično na področju čim večje koristi za kupca, ki ga ceni velik del trga. Ohraniti mora tiste prednosti, ki pripomorejo k razlikovanju v primerjavi z drugim izdelkom,
- osredotočenje: podjetje se osredotoči na segmente, ki jih dobro pozna. Odloči se lahko za stroškovno vodstvo ali diferenciacijo znotraj posameznega ciljnega segmenta.

Walters in Toyne (1998) poudarjata, da tako poskušajo podjetja strategije trženja na domačem in tujem trgu uskladiti s spreminjajočimi se cilji, resursi in sposobnostmi podjetja v določenem trenutku. To lahko dosežemo s tremi koraki:

1. z izbiranjem konkurenčnih tržnih pozicij na ciljnih trgih,
2. s spretnim kombiniranjem elementov (izdelka, cene, promocije, distribucije),
3. z učinkovitim razporejanjem trženjskih resursov na različna ciljna tržišča.

Oblikovanje, izvajanje in nadziranje globalne trženjske strategije je v primerjavi z domačim tržiščem bolj zapleteno zaradi naslednjih dejstev, ki jih podjetje mora upoštevati (Norton, 2000):

- spreminjajoče se mednarodno in nacionalno okolje,
- razlike v velikosti in stopnji razvitosti tržišča, stopnji razvoja, značilnosti prodajnega odziva in konkurenčnih pogojev,
- strateško vlogo, ki je dodeljena vsakemu tujemu tržišču v celotnem planu podjetja,
- prodajne izzive s tujih tržišč ter jih prilagoditi tako, da podpirajo celovite strateške cilje in ne presegajo regionalnih ali podjetniških zmožnosti podjetja in njegovih resursov.

V primeru enake strategije med različnimi podjetji Porter (1996) navaja, da sestavljajo ta podjetja strateško skupino. Uspešno bo tisto podjetje, ki to strategijo najbolje izvaja. Najslabše ravnajo podjetja, ki nimajo jasne strategije in ki poskušajo biti dobra na vseh strateških razsežnostih.

Pri načrtovanju strategij je potrebno upoštevati še časovno dimenzijo strategije, saj lahko primerno časovno tempiranje vstopa pomembno vpliva na tržno uspešnost delovanja podjetja v tujini. Podjetje je brez ustrezne strategije omejeno na kratkoročno odzivanje na spremembe na tržišču in konkurenčna stanja, s čimer je vprašljiva uspešnost delovanja. Odgovor na strateško vprašanje glede strategije vstopa je potrebno iskati v razreševanju osnovnih dilem pri načrtovanju strateškega delovanja na tujem trgu (Jurše, 1999):

- na kakšen način in v kolikšnem obsegu internacionalizirati delovanje ob upoštevanju tržnih pogojev, poslovnih potencialov ter lastnih prednosti,
- kako mednarodne trženjske potenciale učinkovito povezati in usmerjati na izbrana tuja tržišča.

## **2.8 Oblikovanje programa in izvedba**

Ko podjetje razvije svojo osnovno strategijo, mora izdelati podrobni program, ki to strategijo podpira. Trženjski načrt je formalen pisni dokument, ki določa aktivnosti, s katerimi bo podjetje uresničilo trženjske strategije. Nekatera podjetja pripravijo trženjski načrt za vsak izdelek posebej (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003).

Če se podjetje odloči za tehnološko vodstvo, mora po Kotlerju (2004) načrtovati programe, ki bodo okrepili njen razvojni oddelek, poskrbeti za obveščanje o tehnologiji, razviti vodilne izdelke, usposobiti tehnično-prodajno osebje in pripraviti oglase, s katerimi bodo javnost obvestili o svojem tehnološkem vodstvu.

Po oblikovanju trženjskih programov morajo tržniki oceniti stroške njihovega izvajanja. Zato Norton (2000) navaja, da je potrebno pripraviti časovni plan, na katerem so predstavljeni glavni mejniki, ki bodo po mnenju posloводства vplivali na uspešnost

poslovanja. Z analizo SWOT ugotovimo naše potencialne in nevarnosti, na katere moramo biti ob vstopu pozorni. Analiza konkurence nam pomaga razbrati, kje so morebitne tržne niše, kjer imamo možnost dostopa do trga. V primeru dostopa do cen izdelkov se lahko hitro odločimo, ali smo pri določenem produktu konkurenčni ali je bolje, da ga potencialnim kupcem ne nudimo. Uporabiti je potrebno računovodstvo na podlagi stroškov po aktivnostih poslovnega procesa, da ugotovimo, ali bo program upravičil stroške.

Strateško trženjsko načrtovanje samo zase še ne zagotavlja uspeha. Vendar so poslovne odločitve, ki ne temeljijo na trženjskem načrtu preveč tvegane, da bi zagotovile pričakovani rezultat. Zaradi slabega načrtovanja trženjske dejavnosti so številna podjetja propadla. Pogosto je vzrok za slabo načrtovanje, da podjetja sploh ne poznajo svojih strank, nimajo zadostnih virov za svoje dejavnosti, ponujajo nekakovostne izdelke, imajo previsoke stroške v primerjavi s konkurenco ... Z načrtovanjem podjetja opredelijo trženjske cilje in oblikujejo strategije, na podlagi katerih lahko tudi analizirajo morebitni neuspeh. S planiranjem podjetje določi odgovorne zaposlene za posamezne aktivnosti, predvidi potrebne vire ter katere priložnosti bo podjetje izkoristilo in katerim nevarnostim se bo skušalo izogniti (Campbell, 2011).

Trženjsko načrtovanje je lahko tvegano za vodstvo podjetja in trženjskega oddelka, ki opredeli cilje. Če teh ciljev ne doseže, je odgovornost za neuspeh očitna. Zato se nekatera podjetja izogibajo trženjskih načrtov ali jih celo nimajo. Vendar pa intenzivna globalna konkurenca, zahteve kupcev po čedalje bolj kakovostnih in cenejših izdelkih ter stalno spreminjanje okolja ustvarjajo pritisk na poslovodstvo podjetja, da oblikuje dovolj kvaliteten trženjski načrt, ki jasno opredeljuje, kje se podjetje trenutno nahaja ter kaj in kako bo doseglo svoj cilj (Birkin, 2012).

## **2.9 Povratne informacije in nadzor**

Med izvajanjem strategije mora podjetje spremljati rezultate in nadzirati nova dognanja. Okolja se namreč med seboj razlikujejo in spreminjajo. Nekatera so precej stabilna, druga se razvijajo počasi na predvidljive načine, tretja pa hitro in na nepredvidljiv način. Stalna prisotnost na trgu omogoča podjetju spremljanje razvoja in pravočasno ukrepanje. Ob ugotovitvi, da bo potrebna sprememba delovanja, mora podjetje pregledati in popraviti izvedbo, programe, strategije ali cilje. Po Kotlerju (2004) uspešna podjetja ves čas spremljajo okolje in uporabljajo fleksibilno strateško načrtovanje, da bi ohranile prilagodljivost v okolju med njegovim razvojem.

Eden od temeljnih elementov izvajanja strategije, ki matičnemu podjetju omogoča neodvisne povratne informacije, je strateško nadziranje delovanja podružnice. Ocene o gibanju trga so namreč lahko večkrat preveč subjektivne, odvisne od pogovorov s kupci ter lastnimi videnji. Cateora (1993) navaja objektivne mehanizme, ki nam dajo bolj jasno sliko o uspešnosti delovanja podružnice:

- nadzor obsega prodaje: eden od najbolj uporabljenih načinov nadzora. Zbiranje informacij o prodaji je enostavno in poteka tedensko, mesečno ali letno. Poenostavlja primerjave z napovedmi ter zagotavlja vodstvu stalen nadzor razvoja prodaje. Podrobnejša prodajna poročila zagotavljajo informacije o prodaji po tržiščih, izdelkih in po stopnji donosnosti ter dajejo vpogled v analizo prodaje v tujini. S pomočjo ocen o tržnem deležu ima vodstvo primerljivo osnovo za nadzor,
- nadzor cen: pozornost vodstva je usmerjena predvsem v znižanje cen. Izredni dvigi cen lahko ogrozijo tržno pozicijo podjetja, zato so to pomembne odločitve. Sproti je potrebno spremljati ravni cen v distribucijski mreži in morebitne medsebojne konkurenčne akcije posrednikov, ki lahko ogrozijo položaj podjetja na določenem tržišču. Navkljub zunanjim dejavnikom (carine, transport, spremenjeni pogoji) je zaželeno, da vodstvo obdrži osnovni nadzor nad cenami,
- nadzor izdelkov: pogosto je ugled znamke izdelka enako pomemben kot sam izdelek, zato včasih dobra kvaliteta izdelka sama ni dovolj za premagovanje šibkega ugleda znamke,
- nadzor trženjskih komunikacij: nadziranje oglaševanja, pospeševanje prodaje, odnosov z javnostmi in osebne prodaje je potrebno zagotoviti tako na domačem kot na tujem trgu. Matično podjetje mora biti seznanjeno z ravnijo uspešnosti izvajanja tržne komunikacije ter ali so globalni cilji podjetja doseženi na vseh tržiščih. Posebno pozornost je potrebno posvetiti vplivu lokalne kulture na uspešnost komunikacijskih in trženjskih aktivnosti v posamezni državi,
- nadzor tržnih poti: primarno merilo učinkovitosti posrednikov je obseg nakupov pri podjetju, vendar pa takšne informacije ne zagotavljajo ustreznih podrobnosti o tem, ali distributer vzdržuje zmerne cene, učinkovito izvaja predstavitev izdelkov in kakšne storitve ponuja potrošnikom. Distributerji običajno ne zagotavljajo podjetju resničnih informacij o lastnem poslovanju, zato je stalno raziskovanje porabnikov edini način, kako lahko podjetja pridobivajo ustrezne povratne informacije o kvaliteti predstavljanja ponudbe v trgovski mreži, hitrost izpolnjevanja naročil, kvaliteti poprodajnih storitev in drugih nalog distributerjev,
- nadzor trženjskega osebja: trženjsko osebje je ključni resurs za uspešno izvajanje programov. Poročila o uspešnosti in rezultatih ter druge evidence o prodajnikih v različnih delih sveta predstavljajo osnovo za dejansko primerjavo rezultatov,
- nadzor dobička: dobiček je končni cilj vseh trženjskih aktivnosti in je tudi ključno merilo za presojo uspešnosti teh aktivnosti. Vodstvo spremlja trenda gibanja dobička in mu zagotavlja vpogled v uspešnost poslovanja enot v tujini in o tekočih tržnih pogojih.

Potočnik (2002) navaja, da se pri nadzoru sprašujemo, ali dosegamo postavljene trženjske cilje in na kakšen način moramo ukrepati, da bi zmanjšali razliko med načrtovanim in dejanskim poslovanjem. Če so ugotovljene razlike velike, mora nadzor izvesti krizni načrt, ki vsebuje ukrepe ob pojavu škodljivih dogodkov. Uresničevanje trženjskega načrta ocenjujemo s finančnimi kazalci (vrednost prodaje v preteklem obdobju, načrtovano vrednost prodaje v tekočem obdobju, dejansko vrednost prodaje, načrtovani in dejanski

stroški, načrtovana in dejanska prelomna točka, načrtovana in dejanska dobičkonosnost). Podjetja morajo načrtovati tudi izgubo in jo primerjati z dejansko, še zlasti, če gre za vstop na nov trg.

### **3 STRATEGIJA RAZVOJA TRGA INDUSTRIJSKIH NOŽEV V ZDA**

#### **3.1 Predstavitev družbe SIJ Ravne Systems**

Družba SIJ Ravne Systems je del predelovalne divizije skupine SIJ - Slovenska industrija jekla. Deluje v okolju z več kot 400-letno tradicijo izdelovanja jeklenih izdelkov. Ne glede na lastništvo in organizacijsko strukturo se je v tem obdobju ustvarilo ogromno znanja, ki prinaša danes dodano vrednost vsem podjetjem, ki so iz tega nastala. Na spletni strani je na voljo dodatna predstavitev podjetja (SIJ Ravne Systems, 2017).

Podjetje se ponaša s strokovnim znanjem inženiringa, raziskav in razvoja ter proizvodnje s področij:

- industrijskih nožev in delov, ki se uporabljajo v različnih industrijah, kot so kovinska, lesnopredelovalna, papirna, gumarska in industrija recikliranja,
- kovanih valjev za hladno valjanje ogljičnega, nerjavnega in silicijevega jekla, aluminijaste in bakrene pločevine in folije in jeder za kontinuirano litje,
- komponent in rezervnih delov za različne industrije, kot so jeklarska in industrija valjanih polizdelkov ter končnih izdelkov,
- prenove, nadgradnje in vzdrževanja.

Dolga tradicija in bogato metalurško ter inženirsko znanje omogočata družbi ustvarjanje inovativnih tehnologij in višje dodane vrednosti za kupce. Zato lahko podjetje kupcu ponudi:

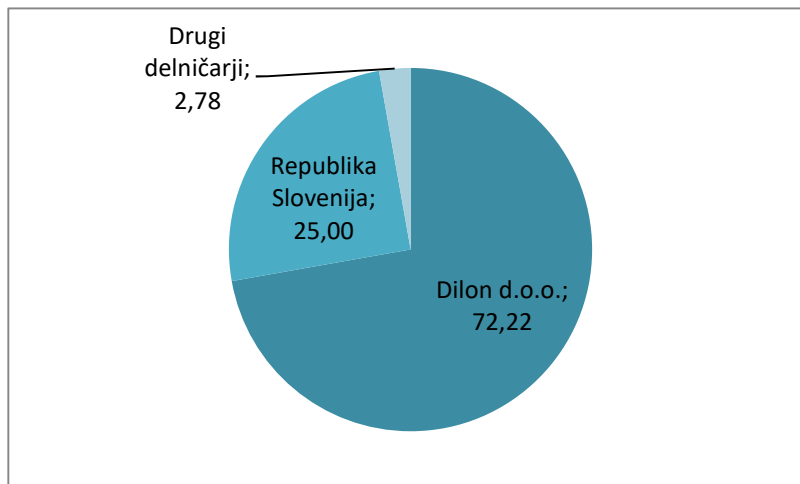
- široko paleto izdelkov in storitev,
- tehnično podporo, ki temelji na celovitem in poglobljenem poznavanju ciljnih industrij,
- konkurenčnosti novih izdelkov, ki temelji na sinergijah v raziskavah in razvoju,
- najvišjo kakovost izdelka kot posledico tesne integracije v vertikalni verigi od jekla do končnega izdelka, kar omogoča boljši nadzor nad procesi,
- odlične pred- in poprodajne aktivnosti preko široke prodajne mreže agentov in distributerjev ter prisotnosti v več kot 70 državah po vsem svetu.

Podjetje vidi svoje poslanstvo v ustvarjanju privlačnih, nujno potrebnih in uporabnih jeklarskih izdelkov – izdelkov, ki oblikujejo bodoče potrebe njihovih kupcev. Po Pučku (2008) je poslanstvo dovolj jasno in v obsegu, ki si ga je lahko zapomniti.

1. 1. 2016 je podjetje SIJ Ravne Systems nastalo z združitvijo družb Sistemaska tehnika (strojogradnja, vojaška oprema), Noži Ravne in Serpa in je v 100 % lasti družbe SIJ, katere

lastniška struktura je prikazana na Sliki 4. Ravne Knives USA je v začetku l. 2015 v Chicagu ustanovilo podjetje Noži Ravne d.o.o. in je tako v posredni lasti podjetja SIJ Ravne Systems.

Slika 4: Lastniška struktura družbe SIJ (v %)



Vir: SIJ (2017).

### 3.2 Predstavitev trga industrijskih nožev

Trg industrijskih nožev spada med zrele trge, kjer imajo obstoječi proizvajalci dolgo in bogato tradicijo. Noži se proizvajajo po vsem svetu, trg pa je še posebej razvit na zahodu, kjer so predpisi glede recikliranja in ponovne uporabe odpadkov precej strožji kot drugod po svetu. Proizvodni proces se deli na dve glavni enoti: mehanska obdelava in toplotna obdelava. Noži so proizvedeni iz različnih jekel, saj kemična sestava določa obnašanje materiala med njegovo uporabo. S primerno toplotno obdelavo nožev se trdota in žilavost prilagodita na specifične zahteve kupca. Glede na namen uporabe se industrijski noži delijo na 4 glavne skupine:

- noži za lesno industrijo,
- noži za jeklarsko industrijo,
- noži za papirno industrijo,
- noži za reciklažo.

V zadnjem desetletju so se na trgu pojavili novi proizvajalci iz Kitajske in Indije, ki trenutno proizvajajo enostavne izdelke po nizki ceni. Ob vsakoletnem napredku bodo kmalu konkurenčni po kvaliteti proizvajalcem iz Evrope in ZDA, vendar z nižjimi cenami. Zato proizvajalci z Zahoda vlagajo precej sredstev v inovacije, ki omogočajo izdelavo nožev z višjo dodano vrednostjo. V zadnjih letih se je največ vlagalo v optimizacije proizvodnje, nove materiale in procese.

Ena od značilnosti trga industrijskih nožev je velika konkurenca, ki postaja še ostrejša. Glavni razlog za to je razmeroma enostavna izdelava. Glavni ponudniki nožev so proizvajalci z dolgo tradicijo, ki edini lahko zagotavljajo vlaganja v razvoj novih izdelkov, veletrgovci z razpredeno mrežo proizvajalcev, prodajalci, nišni ponudniki, ki izdelujejo nože le za točno določen tip stroja, in garažna podjetja. Predvsem nišni ponudniki dosegajo pri določenih nožih izjemno nizke cene, saj so svoj proizvodni proces optimizirali do vseh podrobnosti. S tem lahko izrinejo konkurenco in sčasoma obvladajo določen segment na trgu.

### **3.3 Predstavitev gospodarstva ZDA**

Po Potočniku (2002) je analiza makrookolja sestavljena iz demografskega, gospodarskega tehnološkega, politično-pravnega in kulturnega okolja. Trg ZDA je eden najmočnejših in najbolj razvitih trgov v globalnem pogledu. Zato je za uspeh potrebna temeljita priprava že pred vstopom na trg. Kljub nekaterim političnim spremembam je trg še vedno privlačen za trgovanje. Stopnja inflacije je v letu 2016 znašala 1,3 %. Za leto 2017 je pričakovana stopnja inflacije 1,9 %, v letu 2018 2 % in v letu 2019 2,2 %. Nezaposlenost je v letu 2016 znašala 4,9 %. V letu 2017 naj bi upadla na 4,3 %, v letih 2018 in 2019 pa naj bi znašala 4,1 % in 3,9 %. Povprečna bruto plača v ZDA je januarja 2017 znašala 20,47 USD United States Dollar (v nadaljevanju USD) na uro, minimalna plača pa 6,79 USD na uro (The Economist, 2017).

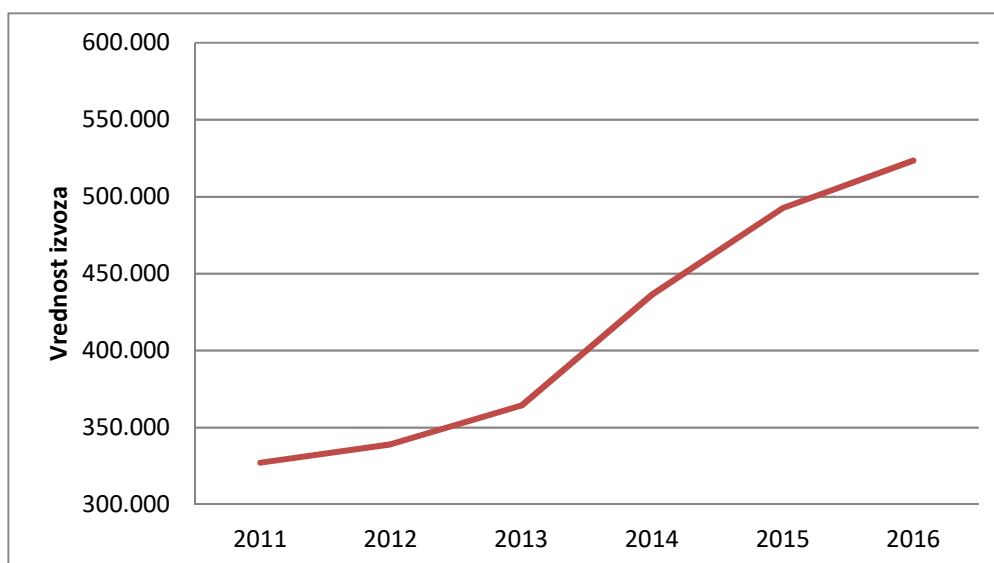
Predsednik Donald Trump je v svojih odločitvah zelo nepredvidljiv, kar povzroča nekaj politične negotovosti. Njegova antiglobalizacijska retorika predstavlja tveganje za svetovno gospodarstvo, vendar analitiki pričakujejo simbolične protekcionistične ukrepe, nikakor pa ne dvigovanje tarif. Višje povpraševanje javne porabe naj bi se izravnalo s hitrejšim zaostrovanjem denarne politike (Izvozno okno, 2017).

ZDA so v letu 2016 izvozile za 1.311,4 milijard (mrd) USD, medtem ko so uvozile za 1.989,4 mrd USD blaga. Primanjkljaj v blagovni menjavi je znašal 677,9 mrd USD ali 4 % BDP. V letu 2016 so ZDA izvozile največ strojne, električne in elektronske opreme, letal, vozil ter goriv. Glavni izvozni trg v letu 2016 je bila Kanada, kamor so izvozili 18,3 % celotnega izvoza. Sledijo Mehika, Kitajska, Japonska in Velika Britanija. Uvažali so največ električne, elektronske in strojne opreme, vozil, goriv ter farmacevtskih izdelkov. V letu 2016 so največ uvozili iz Kitajske (21,4 % celotnega uvoza), Mehike, Kanade, Japonske in Nemčije (Izvozno okno, 2017).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) je vrednost slovenskega izvoza v ZDA v l. 2016 znašala 530 milijon evrov (v nadaljevanju mio eur). Njegovo gibanje med leti 2011–2016 je prikazano na Sliki 5, iz katere lahko razberemo, da je v petih letih narasel za 60 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2017).



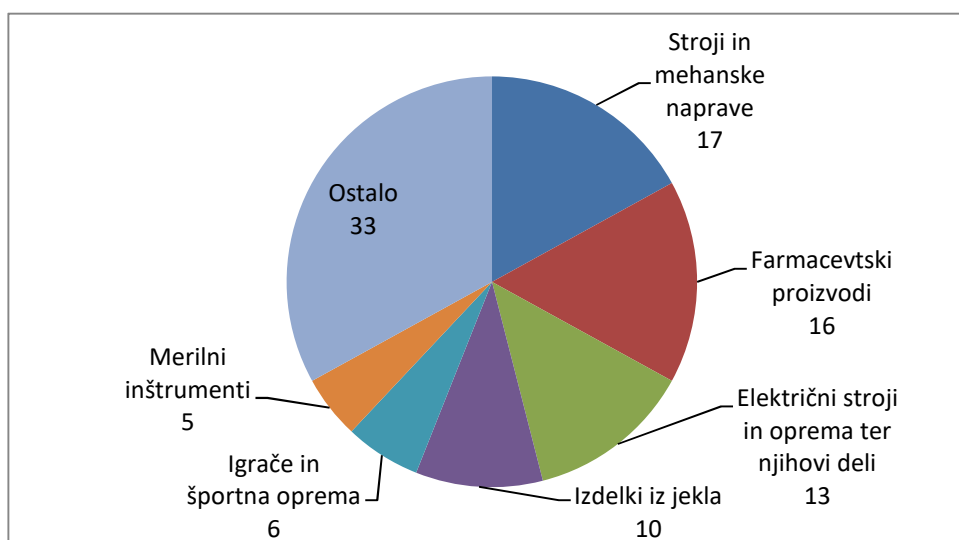
Slika 5: Gibanje slovenskega izvoza v ZDA med leti 2011–2016 (v 1.000 EUR)



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2017).

Po podatkih Statističnega urada RS izvozi Slovenija v ZDA največ delov za avtomobilsko industrijo, farmacevtskih izdelkov, električnih komponent ter jekla. Njihov delež je prikazan na sliki 6. Največji delež izvoza izdelkov iz jekla predstavlja izvoz skupine SIJ, saj je le-ta največji proizvajalec v Sloveniji in zanj predstavljajo ZDA pomembno izvozno tržišče. V prvem polletju l. 2017 je delež izvoza v ZDA znašal 9 % prihodkov skupine SIJ oz. 46 mio €.

Slika 6: Struktura slovenskega izvoza v ZDA l. 2016 (v %)



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2017).

Na uspešnost poslovanja v tujini vpliva razmerje med valutami. Nanj podjetje nima vpliva, razen v primeru zavarovanj ali s sklenitvijo pogodb s strankami, v katerih je navedeno, pod

katerim tečajem je cena veljavna. Na Sliki 7 se vidi, kako se je gibal tečaj med evrom in dolarjem v zadnjih petih letih. Od druge polovice l. 2014 je začel padati, kar je spodbudilo izvoznike za večjo prisotnost na trgu. Kot izhaja iz intervjuja z g. Pečnikom (Priloga 1), v to obdobje sovпада ustanovitev podružnice SIJ Ravne Knives, saj je ugoden tečaj pomembno vplival na njihovo poslovno odločitev za vstop na trg.

Slika 7: Gibanje tečaja evro - dolar 2012–2017



### 3.4 Analiza trga industrijskih nožev v ZDA

Jobber (2001) navaja, da je za uspešno analizo potrebno proučiti potrebe, ponudbo, tržne poti in primernost izdelkov. Združene države Amerike so zaradi velikosti in razvitosti gospodarstva perspektiven trg za prodajo industrijskih nožev. Hkrati je to dinamičen, tvegan in nevaren trg. Uspešen vstop na trg temelji na treh dejavnikih: dober izdelek, dobra vstopna strategija ter možnost močne distribucije, ki omogoča kvalitetno podporo kupcem.

ZDA so država z močno razvito reciklažno industrijo, ki je v zadnjih letih rastla povprečno 5 % na leto (Zenith Cutter, 2017). Prodajni potencial je po podatkih podjetja vreden cca. 130 mio USD. V tabeli 1 so prikazane ocenjene velikosti trgov za posamezne segmente nožev. Iz njih lahko razberemo, da je trg za reciklažo plastike in gum največji, medtem ko mu ostali v sledijo v podobnih razmerjih.

*Tabela 1: Ocena velikosti trga industrijskih nožev v ZDA*

<b>Industrija</b>	<b>Ocenjena velikost trga v mio USD</b>
Noži za papir	25
Noži za plastiko	30
Noži za les	20-22
Noži za reciklažo gum	10-12
Noži za kovine	25
Noži za odpadno železo	5
Noži za reciklažo bakra in aluminija	1
Ostalo	15
Skupaj	127-133

*Vir: Zenith Cutter (2017).*

### **3.4.1 Predstavitev potencialnih kupcev**

Podjetje želi sodelovati s podjetji iz različnih panog. Tako kot nože lahko tudi kupce industrijskih nožev razdelimo glede na to, v kateri panogi delujejo:

- reciklaža plastike: reciklirajo plastično embalažo, ki jo predelujejo v brikete. Te nato uporabijo ali preprodajo za izdelavo novih plastičnih izdelkov,
- reciklaža kovin: ponujajo procese za ponovno uporabo železovih ali neželezovih zlitin (baker, aluminij). V ZDA so l. 2010 reciklirali kar 83 % jekla, do danes pa je ta delež še narastel,
- predelava nevarnih odpadkov: v tem procesu imamo opravka z nevarnimi ali potencialno nevarnimi odpadki. Nevarni odpadki so lahko eksplozivni, radioaktivni, korozivni, strupeni, gorljivi ...
- reciklaža gum: pri predelavi gum se uporabljajo avtomobilske ali večje pnevmatike, ki niso več primerne za vožnjo zaradi nepopravljivih napak. Predelava gum spada med najbolj problematične zaradi velikih količin ter različnih materialov, iz katerih so sestavljene. Gumena zmes vsebuje do 30 različnih vrst gume, polnil in drugih sestavin, ki se zmešajo v ogromnih mešalnikih, pri čemer nastane črna, elastična masa. Poleg tega vsebuje še tekstil in jeklene žice, ki jo je pred recikliranjem potrebno zaradi vpliva na proces reciklaže odstraniti,
- reciklaža elektronskih odpadkov: je težavna zaradi vsebnosti težkih kovin (svinec, živo srebro, arzen, kadmij ...). Ob primerni predelavi lahko te surovine odstranimo in ponovno uporabimo,
- in-line predelava: predelava odpadkov med proizvodnim procesom (podjetje izdeluje plastične zamaške, kar ostane pri razrezu, zmeljejo in ponovno uporabijo),
- OEM: izdelovalci strojev, ki vgradijo nože za prvo uporabo. V kolikor podjetje prodaja njim, si pridobi dobre reference ter zagotovi prodajo do izteka reklamacijskega roka.

### 3.4.2 Predstavitev konkurence

Podjetje se na trgu sooča z močno konkurenco. Po Harissonu (2003) so z metodo opazovanja ocenili najpomembnejše konkurente glede na panogo, v kateri delujejo (Tabela 2). Ocene prometa temeljijo na dostopnih podatkih posameznih družb. Analiza konkurence, ki je bila opravljena v podjetju predstavlja pomemben segment v strategiji, saj podjetju omogoča vpogled v delovanje trga in morebitne tržne niše.

V analizi velja omeniti tudi podjetje TRO s Prevalj, ki je 1. 2016 prodalo v ZDA za 2 mio EUR nožev. Njihova vstopna strategija na trg ZDA je bila, da so se povezali z enim večjih proizvajalcev in mu začeli dobavljati izdelke, ki jih sam ni imel v svojem proizvodnem programu (David, 1999). S tem je TRO razširil trgovanje na ZDA, lokalni proizvajalec pa je lahko nudil svojim strankam večji sortiment izdelkov. Pri tem je TRO zaradi interesa sodelovanja znižal lastne cene, izdelek prodal z nižjo maržo, zato se je s spremembo menjalnega tečaja dobičkonosnost precej znižala

Tabela 2: Konkurenti v ZDA glede na industrijo

Proizvajalec	Zvezna država	Industrija				Število zaposlenih	Letni promet v mio \$ (ocenjen)
		Reciklaža	Les	Jeklo	Papir		
Alliance Knife	Ohio	x	x	x	x	25-50	5
ASKO	S. Carolina			x	x	150-200	35
Bach Knives	New York	x		x	x	1-9	5
C.B. Mfg	Ohio	x	x	x	x	110	45
Detroit Edge Company	Michigan	x	x	x	x	200-499	10-24
Evewear Inc.	Missouri			x		50-99	10
International Knife & Saw	S. Carolina	x	x	x	x	50-99	10-20
Lancaster Knife Inc.	New York	x	x	x	x	11-50	6-10
Simonds International	Michigan		x			350	35
The Kinetic Co., Inc	Wisconsin	x	x	x	x	50-99	10-20
Zenith Cutter	Illinois	x	x	x	x	100-249	30

Glede na dosedanje izkušnje so glavni konkurenti na področju reciklažnih nožev Zenith Cutter, C.B Manufacturing ter Kinetic Co, ASKO pri jeklih, Simonds International v lesni industriji ter in TKM v papirni industriji. Njihove glavne značilnosti so:

- Zenith Cutter: proizvaja nože in opremo za stroje za mletje plastike, razrez jekla, lesa in papirja z razvito distribucijo po vsem svetu. Proizvede več kot 250.000 granulatorskih nožev na leto, s čimer je največji proizvajalec v ZDA. Ima več kot 10.000 različnih strank. Proizvodnjo imajo v Illinoisu, nože pa kupujejo tudi v Vietnamu in jih v ZDA preprodajajo. Njihova glavna prednost je veliko skladišče, zato lahko nudijo dober servis,
- C.B. Manufacturing: proizvaja nože za reciklažo plastike ter živilsko industrijo. Proizvodnja je v Ohio, glavna prednost pa je spletna trgovina in velika izbira različnih nožev,
- ASKO: ponuja širok spekter orodij za predelavo pločevine, ima 7.000 strank v 50 državah. Proizvodnjo ima v ZDA, Mehiki in Evropi. Ima tudi veliko skladišče,
- Simonds International: svetovno priznan proizvajalec nožev za lesno in jeklarsko industrijo. Ima najdaljšo tradicijo v ZDA. Izdelujejo najkvalitetnejše nože med konkurenti. Uvedena imajo interna izobraževanja za prodajnike, saj želijo spodbujati svetovalno prodajo. Prodajniki pomagajo stranki z nasveti, s čimer jo še bolj vežejo nase. Proizvodnja je postavljena v Michiganu, kjer je tudi veliko skladišče. Imajo spletno trgovino s cenami in ocenami strank.

### **3.5 Analiza SWOT podjetja SIJ Ravne Systems v ZDA**

Kot navaja v svojem delu Mercer (1999), mora podjetje za uspešen nastop na novem trgu izdelati analizo SWOT. V spodnji analizi so tako prikazani dejavniki poslovanja, kot jih vidi poslovodstvo za delovanje v ZDA.

Prednosti podjetja:

- z združitvijo v skupino SIJ je nastalo vertikalno integracijsko podjetje, ki lahko nudi servis in podporo od izbire materiala do poprodajnih aktivnosti,
- kupec dobi na enem mestu vse, kar potrebuje za svoje delovanje (nože, vijačni material, sita, podperne plošče ...),
- kvalitetno orodno jeklo, ki ga dobi neposredno pri sestrskem podjetju Metal Ravne,
- dober strojni park z modernimi CNC-stružnicami ter najnovejšimi pečmi za žarjenje in kaljenje,
- razvita mreža podizvajalcev iz Slovenije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine nudi tudi nože z nizko dodano vrednostjo,
- lasten razvojni oddelek, ki je razvil nož Duralife V+ s podaljšano obstojnostjo.

Slabosti podjetja so:

- visoki stroški dela in slaba optimizacija tehnologije za nože za trg ZDA,
- dolgi dobavni roki,
- slaba točnost dobav,

- preširoka ponudba,
- omejene kapacitete v primeru povečanega povpraševanja,
- slaba prepoznavnost znamke na trgu ZDA,
- jezikovne ovire med matičnim podjetjem in trgov.

Priložnosti podjetje vidi v:

- spodbujanju vlaganj držav v recikliranje izdelkov,
- manj konkurence na trgu končnih uporabnikov kot v EU,
- zavedanje kupcev, da imajo s kvalitetnim izdelkom boljše rezultate kot s cenejšim izdelkom,
- dobro razvit in naraščajoč trg.

Glavne nevarnosti so:

- valutno tveganje (v podjetju predvidevajo, da so konkurenčni do razmerja 1,3 \$/€),
- kulturna razlika (drugačen način poslovanja, pogajanj),
- protekcionistični ukrepi (uvedba carin, davkov na uvoznike),
- reakcije konkurentov z nižanjem cen.

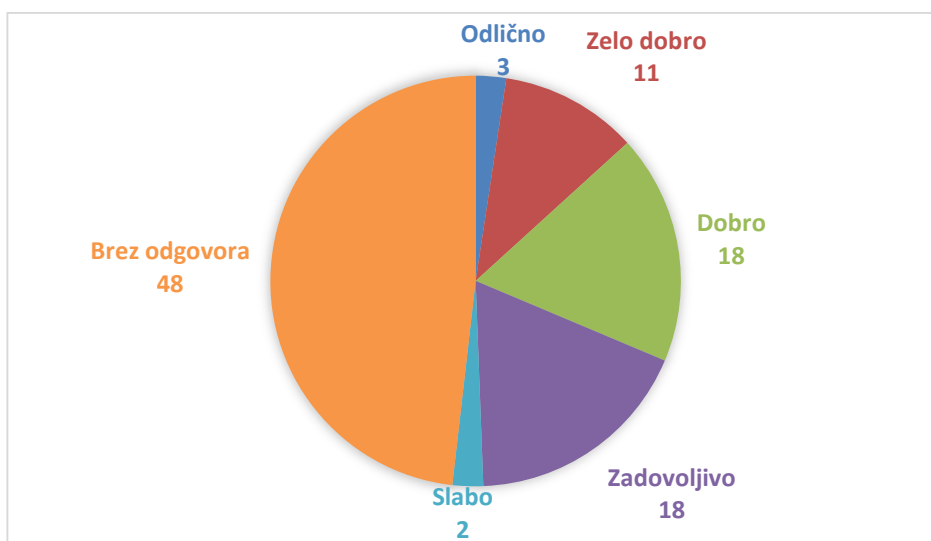
Po Kotlerju (2004) lahko dejavnost ocenimo kot zrelo, saj je na trgu razmeroma malo priložnosti in malo nevarnosti.

### **3.6 Analiza ankete med kupci**

V podjetju so avgusta l. 2017 s pomočjo programske opreme Salesforce izvedli anketo med obstoječimi kupci, ki jih imajo po vsem svetu. Z njo so želeli ugotoviti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na njihovo odločitev o nakupu izdelkov in na katerih področjih so izboljšave najbolj potrebne. Zaradi poletnih počitnic je na anketo odgovorilo le 82 kupcev, kar je predstavljalo cca. 10 % vseh poslanih anket, vendar so bili med njimi nekateri največji in najpomembnejši kupci. Navkljub nizki odzivnosti so pridobili nekatere podatke, ki se nekoliko razlikujejo od rezultatov, ki jih imajo v podjetju.

Najprej jih je zanimalo, kako so kupci zadovoljni s cenami njihovih izdelkov. Pri odgovorih vidimo (Slika 8), da mnogo kupcev ni želelo povedati, kako dragi so izdelki podjetja v primerjavi s konkurenco. Stopnja neodgovora je v tem primeru logična, saj bi lahko podjetje odreagiralo v škodo kupcev, če bi se izkazalo, da je glavna prednost podjetja cena. Dobri četrtini pa so cene podjetja primerne.

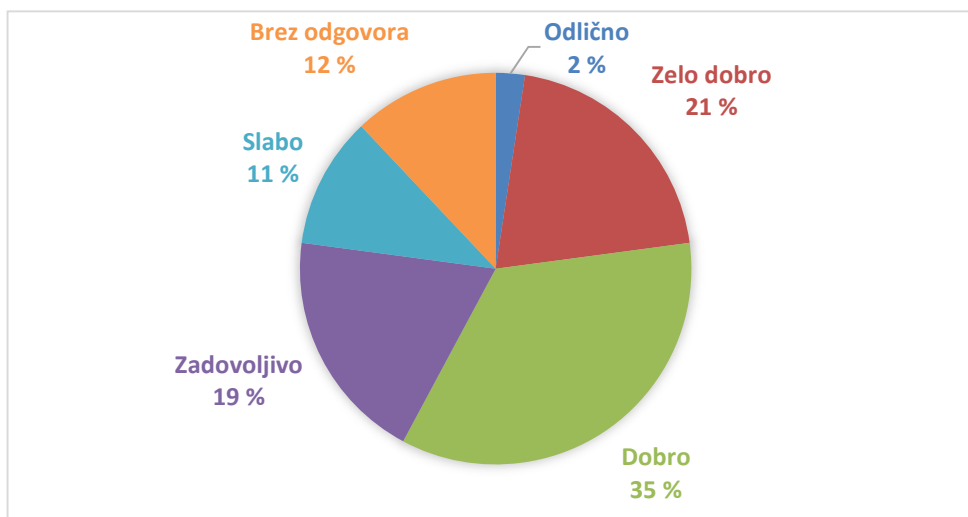
Slika 8: Zadovoljstvo kupcev s ceno izdelkov (v %)



Drugo vprašanje se je nanašalo na dobavni rok, ki ga podjetje ob naročilu ponudi kupcem (Slika 9). Dobavni rok je odvisen od zasedenosti proizvodnje in zahtevnosti izdelka. Na daljši rok ga lahko skrajšamo z večanjem kapacitet ali s poenotenjem proizvodnega procesa, na kratek rok pa le s skladiščenjem izdelkov na zalogi.

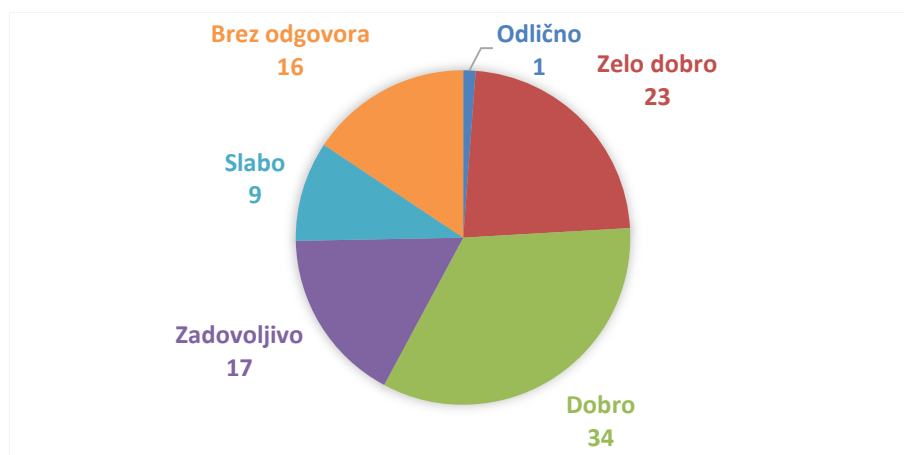
Kljub temu da je podjetje dobavni čas uvrstilo med slabosti, odzivi s trga temu ne pritrjujejo. Konkurenca lahko ponudi krajši dobavni rok le v primeru, če ima nože na zalogi.

Slika 9: Zadovoljstvo kupcev z rokom dobav (v %)



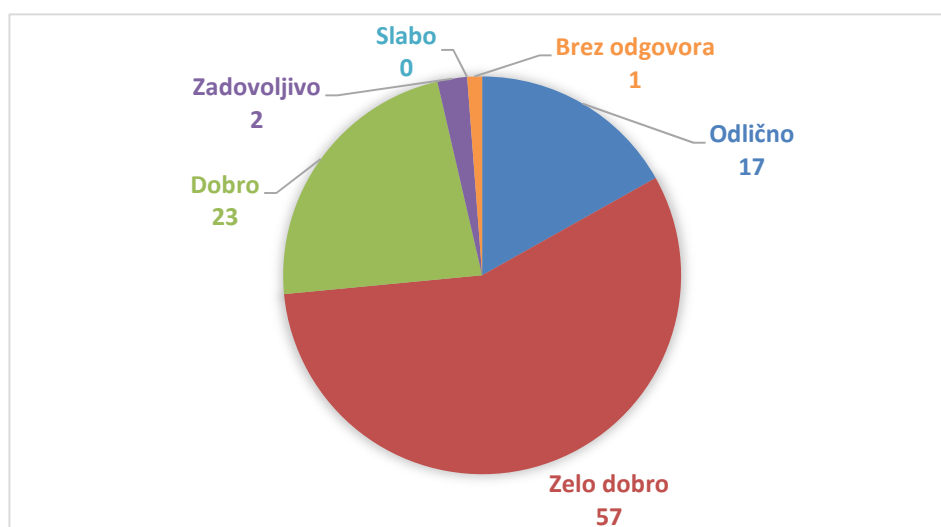
Na vprašanje o zadovoljstvu kupcev s točnostjo dobav so bili nekoliko presenečeni nad odgovori (Slika 10). Izpis, ki ga poslovodstvo dobi iz informacijskega sistema, kaže, da odpreme večinoma zaostajajo za obljubljenimi roki. Vendar je po odzivu zamuda za kupce sprejemljiva, saj je za kar tri četrtine vprašanih točnost vsaj zadovoljiva.

Slika 10: Zadovoljstvo kupcev s točnostjo dobav (v %)



Najbolje se je podjetje izkazalo pri odgovorih glede kvalitete izdelkov (Slika 11). Na to je podjetje gotovo lahko ponosno, saj potrjuje prepričanje, da znanje, ki se je nabralo v vseh letih obstoja jeklarstva v dolini, vpliva na kvaliteto. To predstavlja tudi pomembno usmeritev za naprej, saj lahko kvalitetne izdelke prodajajo po višjih cenah.

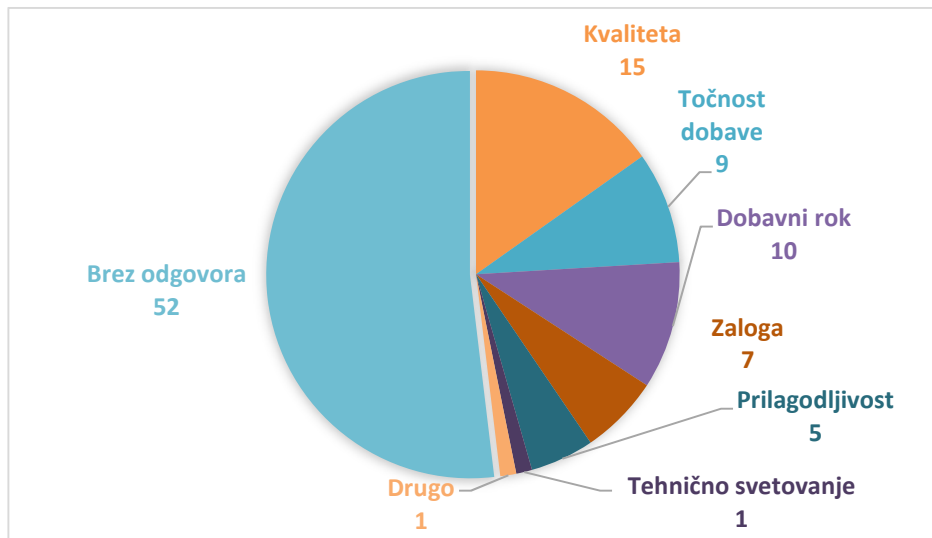
Slika 11: Zadovoljstvo kupcev s kvaliteto izdelkov (v %)



O najpomembnejšem dejavniku, ki vpliva na odločitev kupcev o nakupu njihovih nožev, niso dobili zadovoljivih odgovorov (Slika 12). Več kot polovica anketirancev namreč ni povedala, kateri dejavnik je zanje najpomembnejši. Morda je k takšnemu rezultatu vplivalo tudi neustrezno zastavljeno vprašanje. Če bi morali kupci vsak dejavnik oceniti od 1 do 5 glede na pomembnost, bi dobili uporabnejše odgovore.

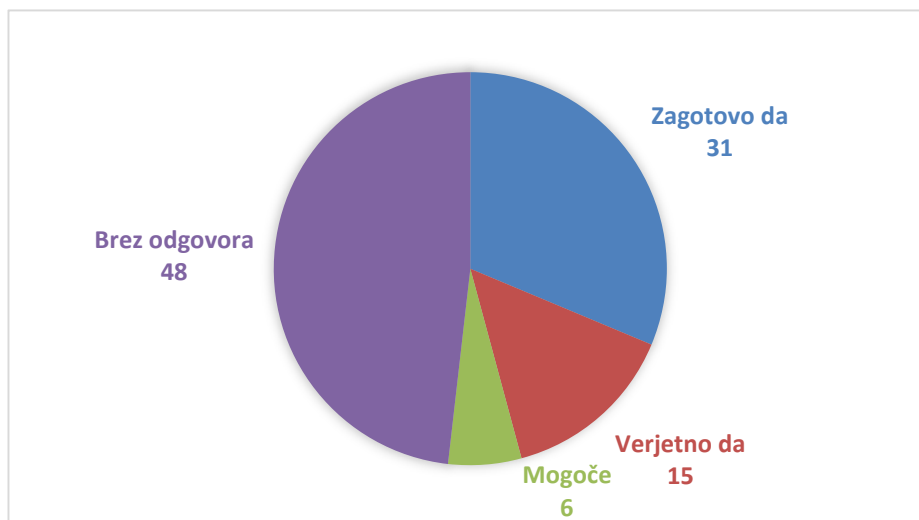


Slika 12: Kateri dejavnik je za kupca najpomembnejši (v %)



Pri zadnjem vprašanju jih je zanimalo, ali bi kupci podjetje priporočili še ostalim potencialnim strankam (Slika 13). Anketiranci so v veliki večini odgovorili pozitivno, na kar je lahko podjetje ponosno.

Slika 13: Priporočilo drugim kupcem (v %)



### 3.7 Razvoj trga industrijskih nožev v ZDA za podjetje SIJ Ravne Systems

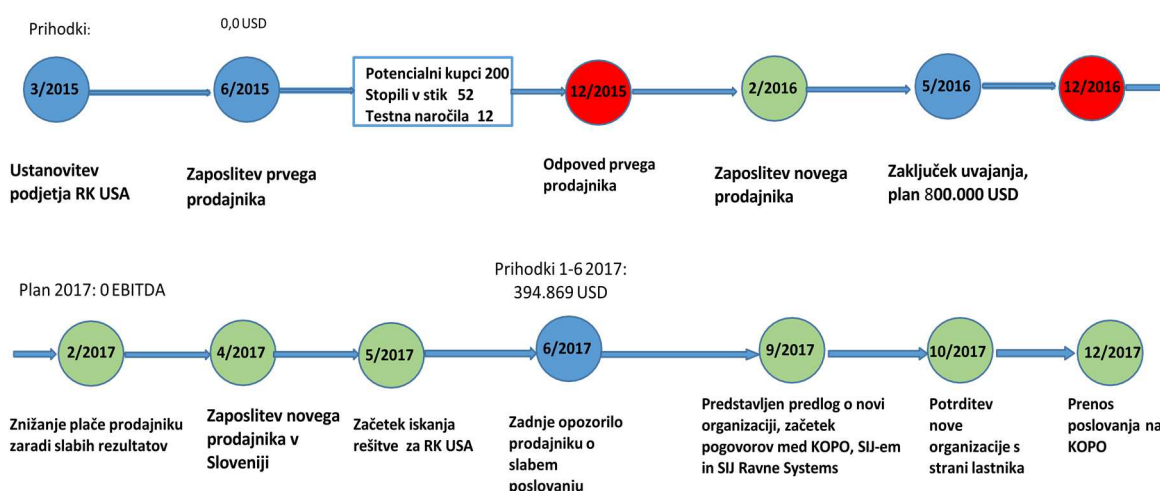
Kot je navedeno v intervjuju z g. Pečnikom (Priloga 1), je podjetje Noži Ravne marca 2015 odprlo podružnico Ravne Knives USA, Inc. v Plainfieldu, Illinois. Na začetku so želeli zaposliti Slovence, ki bi že imel izkušnje s prodajo industrijskih nožev in bi bil pripravljen prevzeti vodenje tamkajšnjega podjetja. Zaradi slabe odzivnosti med lastnimi zaposlenimi in slabe izbire na razpisu so bili primorani preko kadrovske agencije zaposliti Američana. Za uspešno uvajanje so ga za en mesec povabili na šolanje v Slovenijo. Po vrnitvi je od junija

do novembra 2015 našel 200 potencialnih kupcev, od katerih je dobil 12 testnih naročil v vrednosti 40.000 USD. Takratne napovedi so bile, da bi do leta 2019 v ZDA prodali za 2,8 mio USD industrijskih nožev ter ustvarili 300.000 USD dobička. S tem bi ustanovitev podjetja upravičila pričakovanja.

V prvi polovici leta je bilo poskrbljeno za osnovno infrastrukturo podjetja (izbira računovodskega servisa, najem skladišča, organizacija logistike ...). Vendar se je kmalu izkazalo, da so bile začetne napovedi preveč optimistične. Decembra istega leta je prodajnik, ne da bi predal posle, nepričakovano dal odpoved. Po dveh mesecih iskanja rešitve, kaj narediti s podjetjem ter kako ga voditi v prihodnje, so zaposlili novega predstavnika, ki je bil prav tako Američan. Ponovno je opravil interna izobraževanja, vendar po vrnitvi ni delal po načrtani poti, ki mu je bila predstavljena. Prodaja je začela stagnirati, novih kupcev ni bilo, po drugih kanalih so začele prihajati informacije, da stranke z njegovim delom niso zadovoljne. Sam je sicer trdil, da je za kvalitetno obdelavo trga en zaposlen premalo in da potrebuje nekoga, ki bi opravljal pisarniško delo. Tudi zaposlitev za polovični delovni čas, kar mu je bilo ponujeno kot zadnje opozorilo za boljše delo, ni popravila poslovanja. Prihodki so rastle prepočasi, novih kupcev in stikov ni bilo, komunikacija z matičnim podjetjem se je začela slabšati, zato je bilo potrebno narediti rez in na novo organizirati poslovanje. S pomočjo intervjujev z g. Pečnikom in g. Wickom (Priloga 1 & 2) je na Sliki 14 prikazana zgodovina dosedanjega delovanja družbe Ravne Knives USA.

Iz slike 14 vidimo potek ustanavljanja in delovanja podjetja v ZDA. Visoke napovedi in pričakovanja ob ustanovitvi se niso uresničila zaradi različnih razlogov, po mnenju vodilnih pa je bil glavni razlog kadrovski. Zaposlitev lokalnega predstavnika predstavlja slabosti, ki so običajno pomembnejše kot pa njegove prednosti, ki so poznavanje trga in lokalnih predpisov. Predvsem jezikovne ovire, nepoznavanje kulture podjetja in njegovih izdelkov, preslaba podpora matičnega podjetja so bili glavni razlogi, zakaj plani niso bili doseženi. Zato je za ponovno oživitev trga potrebno delovanje podružničnega podjetja organizirati na nov način.

Slika 14: Dosedanje delovanje podjetja Ravne Knives USA



Spomladi 1. 2017 se je lastnik SIJ-a d.d. odločil, da bo zaprl vse podružnice po svetu, ki ne prinašajo dobička, ter da je lahko na enem trgu samo ena podružnica. Podjetji Metal Ravne in Acroni Jesenice imata že več kot 20 let svojega prodajnega zastopnika za trg Severne Amerike, podjetje Kopo International iz New Jerseya. Po lanski pripojitvi podjetja SIJ Ravne Systems k skupini SIJ so lastniki zahtevali, da morajo vodilni predstaviti svoje videnje poslovanja podjetja v ZDA ter predlagati rešitve.

Po pogovorih v podjetju, z lastniki in Kopo Int. so se vodilni odločili, da bi bilo najbolj smiselno zapreti podružnično podjetje v Chicagu ter začeti uporabljati Kopovo infrastrukturo. Za čim bolj uspešno implementacijo bi za pol leta poslali svojega zaposlenega v New Jersey, kar je po Kotlerju (2004) ena od možnih oblik vstopa na trg. Tam bi bile njegove glavne zadolžitve ponovna vzpostavitev trga, izgradnja nove organizacijske strukture ter kvaliteten prenos informacij med trgom in matičnim podjetjem. Glavna prednost bi bila hitra odzivnost, saj se čas ne bi izgubljal z iskanjem primerne osebe za odgovor. Prav tako ne bi več prihajalo do jezikovnih ovir, saj je imel dosednji prodajnik večkrat težave z dobivanjem odgovorov na tehnična vprašanja. Eno skupno podjetje bi imelo nižje skupne fiksne stroške, saj bi bili poslovni prostori, računovodstvo ter skladišče skupni. Zaradi enotnega poročanja bi lastniki imeli boljši nadzor nad delovanjem in prikazom rezultatov. Prednost združitve bi bili tudi nizki fiksni stroški, saj se najemi pisarn, skladišč, računovodstva ne bi podvajali. Fiksni stroški se bi delili sorazmerno na ustvarjene prihodke. Glede na načrt razvoja trga nožev podjetja SIJ Ravne Systems bi l. 2020 tako dosegali le okrog 4 % prihodkov, ki jih ima Kopo Int., zato bi bili stroški bistveno manjši, kot jih ima podjetje z lastno podružnico.

Za uspešno izvedbo strategije je bilo potrebno izdelati časovni plan organizacije združitve, na novo določiti načrtovane prihodke in dobiček za naslednja 3 leta, opisati parametre, ki bodo določali uspešnost poslovanja ter predlagati možne organizacijske strukture po preteku polletne zaposlitve.

Na Sliki 15 je prikazan časovni plan od oktobra 1. 2017 do marca 1. 2018, ki je bil potrjen s strani posloводства in lastnikov. Začne se s predstavitvijo strategije lastnikom ter začetkom koordinacije med matičnim podjetjem ter Kopo Int. glede skupne uporabe informacijskega sistema, skupnega skladišča in računovodstva ter sodelovanja in pomoči ob novi organizaciji.

V prvih treh mesecih 1. 2018 je potrebno izvesti uspešno združitev podjetij tako pravno kot fizično. Podjetje Ravne Knives USA bo razpuščeno 31. 12. 2017, terjatve in zaloge pa bodo prenesene na Kopo Int. Zaradi pravnih zahtev zvezne države Illinois, morebitnih tožb ali reklamacij bo podjetje moralo obstajati še 3 leta.

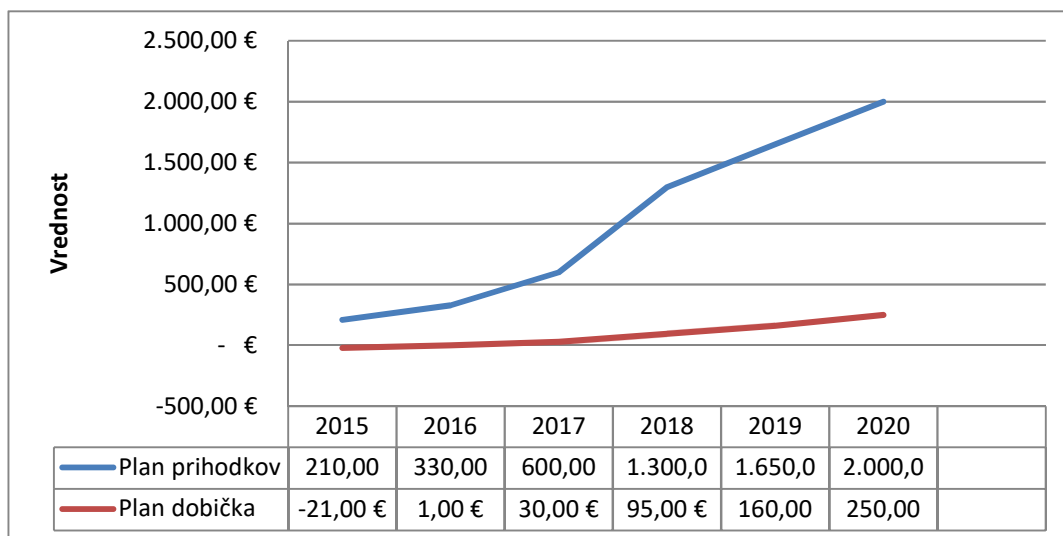
Od 1. 1. 2018 naprej se bodo vse ponudbe, fakture in terjatve izdajale preko Kopo Int., njihovo računovodstvo bo odprlo dodatno klasifikacijo, pod katero se bodo vodili računi in odprte postavke. Matično podjetje bo Kopo Int. izdajalo fakture z določenim popustom, Kopo Int. bo končnim kupcem zaračunal polno ceno, razliko pa uporabil za pokrivanje fiksnih stroškov delovanja. Na ta način bo združitev kar najmanj vplivala na poslovanje, ki ga je Kopo Int. izvajal dotlej. Eden izmed glavnih pomislekov in strahov lastnikov je namreč bil, da bi se morebitne izgube podjetja Ravne Knives USA prenesle na Kopo Int. ki že leta posluje uspešno.

Slika 15: Časovni plan v ZDA

Aktivnost	Oktober		November				December				Januar				Februar				Marec				
	teden 41, 42	teden 45	teden 46	teden 47	teden 48	teden 49	teden 50	teden 51	teden 52	teden 1	teden 2	teden 3	teden 4	teden 5	teden 6	teden 7	teden 8	teden 9	teden 10	teden 11	teden 12	teden 13	
Predstavitve nove organizacijske strukture lastnikom v ZDA	■																						
Usklajevanje s KOPO glede najprimernejšega načina skupnega delovanja		■	■	■	■	■	■	■															
Obisk kupcev in KOPO s strani slovenskega predstavnika				■	■																		
Inventura v skladišču v Plainfieldu				■																			
Prodaja nožev, ki so na zalogi >1leto (večji popusti)						■	■	■															
Začetek poslovanja prek KOPO									■														
Obveščanje kupcev o spremembi poslovanja									■	■													
Preselitev novega prodajnika predstavnika iz Slovenije v New Jersey										■	■												
Obiski kupcev, predstavitve nove organizacije											■	■	■	■	■								
Prekinitve poslovanja podjetja RK USA													■	■	■								
Odlotitev glede nadaljnje vloge Davida Wicka																■	■						
Prenos skladišča iz Plainfielda v New Jersey																			■	■	■		
Potek pogodbe o najemu skladišča v Plainfieldu																							■

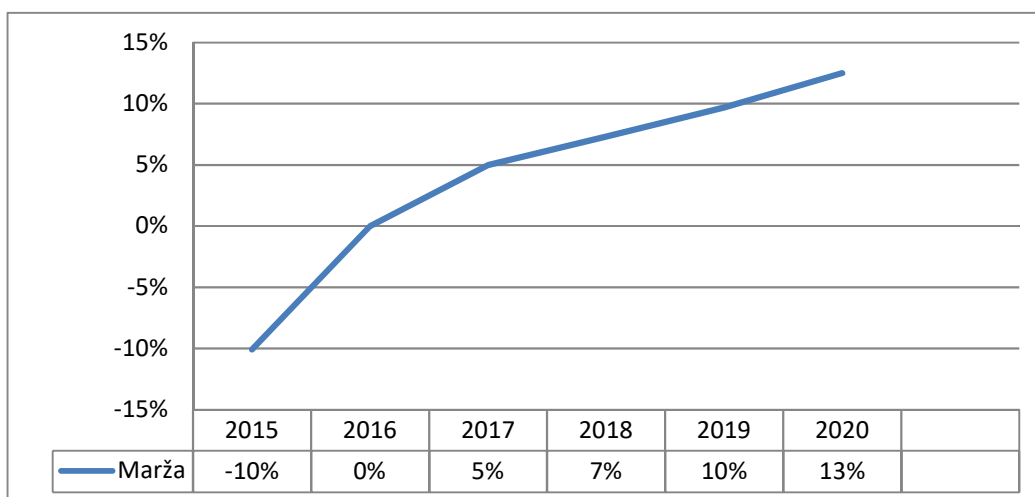
Na sliki 16 sta prikazana plan prihodkov in dobička za obdobje 2018–2020, ki je bil sprejet v poslovodstvu. Za lažjo orientacijo oz. planiranje so v analizi zajeti podatki tudi za pretekla leta 2015, 2016 in 2017.

Slika 16: Gibanje prihodkov in dobička v obdobju 2015–2020 (v 1.000 EUR)



Iz Slike 16 lahko razberemo, da je načrtovana povprečna rast prihodkov od leta 2018 naprej 20 % na leto, rast dobička pa približno 60 %. Vidi se opazno povečanje rasti prihodkov od leta 2018 naprej, saj temelji na novi organizaciji, ki bi morala doseči boljše rezultate. Na Sliki 17 je prikazano gibanje marže za izdelke, ki bi se do l. 2020 dvignila na 13 %. Cilj podjetja je namreč prodajati izdelke z višjo dodano vrednostjo, tj. izdelke, ki jih ne more proizvajati vsak proizvajalec. Sočasno pa bo višja marža nastala zaradi ukinitve stroškov, ki jih je podjetje imelo z delovanjem podružnice.

Slika 17: Gibanje marže v obdobju 2015–2020 (v %)



Sočasno z združitvijo podjetij poteka v matičnem podjetju projekt odpiranja spletne trgovine za industrijske nože. Glavni namen spletne trgovine je, da se določen delež prodaje standardnih nožev, ki bi bili ves čas na zalogi, prenese na splet. Dva konkurenta v ZDA to možnost že ponujata. Kupci si sami najdejo želene nože, vidijo ceno in dobavni rok ter kreirajo naročilo. S tem podjetje razbremeni prodajnike, ki morajo sedaj vsako naročilo pregledati in ga vnesti v sistem, zaradi česar prihaja do nepotrebne obremenitve in

pomanjkanja časa za kupce, ki jim tak način prodaje ne ustreza. Zato bi bila naloga novega prodajnika v ZDA tudi ugotoviti, po katerih nožih obstaja največje povpraševanje in jih imeti ustrezno število ves čas na zalogi ter prikazane v spletni trgovini.

Za širjenje poslovanja bi se podjetje najprej oprlo na obstoječe kupce. Do sedaj podjetje sodeluje s končnimi porabniki, proizvajalci strojev in trgovci, s katerimi so podpisane pogodbe o zastopanju na trgu in določena zahtevana višina prometa. Največji potencialni kupci, na katere podjetje na začetku najbolj računa, so predstavljeni v Tabeli 3.

*Tabela 3: Kupci v ZDA z največjim potencialom*

<b>Ime podjetja</b>	<b>Lokacija</b>	<b>Vrsta kupca</b>	<b>Potencial</b>
ABC Grinding	Rochester, New York	Trgovec	300.000 USD
Zerma	Crystal Lake, Illinois	Proizvajalec strojev, trgovec	300.000 USD
Avian	Chicago, Illinois	Proizvajalec strojev	100.000 USD
Accu Grinding	Oxford, Massachusetts	Trgovec	100.000 USD
Interplastic	St. Charles, Illinois	Končni porabnik	30.000 USD
Ring Container	Rockford, Illinois	Končni porabnik	30.000 USD

Dokler prenos ne bi bil dokončan, bi podjetje zaradi usmerjenosti na novo organizacijsko strukturo in izgradnjo nove infrastrukture sodelovalo predvsem z obstoječimi kupci. Po preteku treh mesecev pa bi začelo iskati na trgu nove priložnosti.

Nadzor nad poslovanjem bi potekal preko tedenskih poročil vodstvu družbe SIJ Ravne Systems s pomočjo programske opreme Oracle Business Intelligence. Zavedati se je potrebno, da bo začetni nadzor nad poslovanjem podrobnejši, saj bo to tudi za lastnike preizkus, če je model smiseln tudi na ostalih trgih. Zaradi prenosa administratorskega dela na Kopo Int. bo predstavitev lažja, spremljanje rezultatov pa nazornejša. Kot predlaga tudi Cateora (1993), bodo lastnike zanimali obseg prodaje (glede na izdano fakturo), opis trženjskih dejavnosti (obiski strank, predstavitev njihovih težav in želja), gibanje zalog, spremljanje stroškov skupnega poslovanja in višina dobička.

Zadnja faza predstavitve predstavljajo predlogi, v katero smer lahko gre podjetje po preteku polletnega dela. Takrat bo potrebno sprejeti odločitev, kako bodo trg oskrbovali v bodoče. Glede na načrtovane prihodke bo tesna povezanost s kupci ključna za uspešno poslovanje. Ne glede na končno organizacijsko strukturo bi v vseh treh primerih morali zaposliti

dodatnega človeka (Američana), ki bi prevzel pisarniško delo in vodenje v primeru odsotnosti vodje. Vodenje podružnice bi lahko opravljali na tri različne načine:

- zaposleni iz Slovenije podaljša svoje delovanje v ZDA in gradi naprej prodajno mrežo, pisarniško delo opravlja nov sodelavec,
- s pomočjo oglasov zaposlijo Američana, ki prevzame naloge prodajnega zastopnika,
- posli se vodijo iz Slovenije. Z rednim obiski se oskrbuje obstoječe stranke in širi prodajna mreža.

Odločitev o načinu nadaljnjega poslovanja se bi sprejela po šestih mesecih na podlagi rezultatov in osebnih izkušenj vpletenih v združitev (poslovodstva, Kopo Int, slovenskega predstavnika). Odločitev bo vplivala na nadaljnje poslovanje, saj imajo vse tri variante prednosti in slabosti. Vsaka organizacija bo morala ohraniti tesno sodelovanje s kupci, ki bodo še naprej pričakovali polno podporo svojim proizvodnim procesom.

Kot je opisano v literaturi (Hrastelj & Makove Brenčič, 2003), mora biti v strategiji opisan tudi morebiten izstop iz trga. Zaradi obstoja Kopo Int., ki bi na trgu deloval še naprej, to ne bi bilo prevelika težava, saj bi bilo potrebno le ukiniti vodenje posebne klasifikacije v informacijskem sistemu, ki ga uporablja Kopo Int. ter odpoklicati prodajnega predstavnika. Morebitne izgube, ki bi ostale, bi pokrili iz računa matičnega podjetja.

## **SKLEP**

Globalizacija zahteva v današnjem svetu prilagajanje podjetij trgov in željam kupcev. Težava namreč ni več izdelati nekaj, ampak je težje to prodati. Podjetja vlagajo veliko sredstev v trženje izdelkov, s katerim želijo povečati ali vsaj ohranjati tržni delež na posameznem trgu. Hkrati morajo razvijati nove izdelke, s katerimi kupcem omogočijo dolgoročne prihranke. Obstaja več različnih načinov, kako lahko podjetja vstopajo na novi trg. Od najbolj enostavnih, pri katerih so vstopni stroški preko posrednikov nizki, vstopa za enkratno prodajo, do najbolj kompleksnih, ki predvidevajo lastno proizvodno podjetje v tujini in za katero potrebuje podjetje znatne kadrovske in finančne zmožnosti. Vsak način vstopa ima svoje prednosti in slabosti, ki jih mora poslovodstvo pred vstopom pretehtati. Za vstop na posamezen trg lahko obstaja več enakovrednih možnosti, zato lahko različna podjetja uporabijo različne strategije. Prav tako lahko podjetje izvaja za različne trge enako ali drugačno vstopno strategijo, odvisno od opravljenih analiz in pričakovanih rezultatov.

Glavni dejavniki, ki vplivajo na strategijo vstopa, so po mnenju avtorjev oddaljenost trga, razpoložljivost virov, zakonske omejitve, predvideni stroški vstopa in želeni izkupiček. Če ima podjetje dovolj sredstev in virov (finančnih, kadrovskih), lahko na novem trgu ustanovi podružnico, ki mu omogoča boljši nadzor ter kvaliteten pretok informacij o dogajanju na trgu. Njihov predstavnik mu omogoča ustrezno komuniciranje v domačem jeziku z vsemi ostalimi zaposlenimi v podjetju. Zaradi poznavanja zaposlenih in organizacijske strukture

ve, na koga se mora v različnih situacijah obrniti. S primernim odzivom zagotovi hitro prilagajanje potrebam in željam kupcev, kar omogoča ohranjanje visoke stopnje kvalitete storitev. Prav hitra odzivnost je po izkušnjah eden najpomembnejših dejavnikov, na podlagi katerih se ameriški kupec odloča o izbiri dobavitelja in lahko nadomesti ostale pomanjkljivosti v primerjavi s konkurenco.

Ne glede na zadovoljstvo kupcev pa mora končni rezultat upravičiti obstoj podružničnega podjetja, saj njegovo poslovanje ustvarja fiksne stroške, ki jih je potrebno pokriti. V kolikor poslovodstvo oceni, da so stroški glede na prihodke previsoki in da jim podružnica ne zagotavlja drugih prednosti (prisotnost znamke na trgu, poročanje o gibanju in lastnosti trga), se lahko odloči za zaprtje in zagotavljanje storitev na trgu na drug, cenejši način. Za lažje zapiranje podjetja je zato dobro, da je takšen razplet predviden že v strategiji vstopa na nov trg.

Magistrsko delo predstavlja razvoj podjetja Ravne Knives USA od l. 2015, ko so odprli podružnično podjetje v Illinoisu, ki naj bi skrbelo za oskrbo trga v ZDA, opiše težave, ki so nastajale pri poslovanju in predlaga možno rešitev za boljše poslovanje v prihodnje in njihov potek. Glede na zahteve lastnikov so se odločili, da je najprimerneje, če napotijo lastnega prodajnega zastopnika na tamkajšnji trg, ki bi skrbel za ustrezno navzočnost pri strankah, usklajeval logistiko ter sporočal informacije o poslovanju lastnikom. Dosedanje hčerinsko podjetje namreč ni dosegalo planov, ki so bili zastavljeni. Pri finančnih izkazih je že tretje leto zapored prikazalo izgubo in s podjetjem je bilo potrebno nekaj narediti.

Novi lastniki so zahtevali, da je potrebno vse nedobičkonosne podružnice zapreti oz. predstaviti plan, na kakšen način bodo ponovno poslovale rentabilno. Po pogovorih v podjetju so se odločili, da bi bil najprimernejši način za spremembo poslovanja napotitev lastnega prodajnega zastopnika v ZDA. Na podlagi preteklih rezultatov in vizije lastnikov, da bi imeli na enem trgu le eno podjetje, so se ti odločili, da je potrebno podružnico zapreti in se priključiti že obstoječemu podjetju Kopo Int. v New Jerseyu. Za uspešno združitev je bilo potrebno izdelati akcijski plan, prikazati novo organizacijsko strukturo skupnega podjetja, določiti naloge in pristojnosti ter določiti cilje, ki jih želijo v prihodnjih letih doseči.

Selitev lastnega zaposlenega v ZDA bo podjetju omogočila uspešno vzpostavitev trga, izgradnjo nove organizacijske strukture ter kvalitetnejši prenos informacij med trgom in matičnim podjetjem. Zaradi lažjega sporazumevanja z matičnim podjetjem ter vsemi oddelki znotraj podjetja bo reševanje težav potekalo hitreje ter kvalitetneje, kar bo vodilo do večjega zadovoljstva kupcev in s tem boljših rezultatov.

Anketa, ki je bila izvedena med obstoječimi kupci, je pokazala, da so le-ti večinoma zadovoljni s kvaliteto, ceno in dobavnimi roki. Na podlagi rezultatov ankete in s pomočjo analize SWOT lahko podjetje gradi svojo prihodnost na izboljšanju svojih pomanjkljivosti, pri čemer je potrebno upoštevati razlike med različnimi trgi. Če evropski kupec pričakuje,



da ga predstavnik podjetja občasno obišče, je za ameriškega dovolj komunikacija preko telefona in elektronske pošte. Pomembnejša pa mu je hitra odzivnost in zaloga, ki je sam nima, zato nože potrebuje čim hitreje.

Podjetje Kopo Int. je pripravljeno pomagati pri vzpostavljanju nove organizacijske infrastrukture. Ugotovili so, da lahko s priključitvijo tudi sami razširijo svoj spekter izdelkov in ponudijo svojim kupcem dodatno izbiro.

Plan gibanja rasti prihodkov in dobička po letih prikazuje, da lastniki pričakujejo nov zagon trga ter da se želi podjetje usmeriti v prodajo izdelkov z višjo dodano vrednostjo, saj jim lasten razvojni oddelek omogoča iskanje novih tržnih priložnosti, ki jih manjši proizvajalci nimajo. Zaradi boljših obdelovalnih razmer se podaljša življenjska doba nožev, kar upraviči njihovo višjo ceno, s čimer kupec na dolgi rok zniža obratovalne stroške.

Uspešen prenos podjetja na skupno podjetje bo osnova za kvalitetno delovanje na trgu industrijskih nožev v ZDA. Lastnikom bo služil kot vzorec, kako lahko tudi na drugih trgih, kjer imajo več podružnic, izvedejo optimizacije oz. združitve. Dobri rezultati bodo v zadovoljstvo vseh vpletenih, saj bodo upravičili zaupanje in vloženo energijo v skupen cilj.

Upam, da bodo rezultati magistrskega dela lahko zaživel tudi v resničnosti in da bodo odločitve vodstva v prihodnje spodbujale razvoj trga v ZDA, ki ne glede na nekatere nenavadne politične odločitve predstavlja izziv za vsako podjetje.

## LITERATURA IN VIRI

- 1) Arnold, D. (2000). Seven Rules of International Distribution. *Harvard Business Review*, 8(11/12), 96–108.
- 2) Birkin, J. (2012). Market entry Strategies. *Cambridge University Press*. Najdeno 8. avgusta 2017 na spletnem naslovu [www.cambridge.org/download\\_file/592628/0/](http://www.cambridge.org/download_file/592628/0/)
- 3) Blythe, J. (1998). *Essentials of Marketing*. London: Pitman Publishing.
- 4) Brassington, F., & Pettitt, S. (1997). *Principles of Marketing*. London: Pitman publishing.
- 5) Bowman, C., & Faulkner, D. O. (1997). *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin.
- 6) Campbell, D., Hamill, J., Purdie, T., & Stonehouse, G. (2004). *Global and Transnational Business, Strategy and Management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- 7) Campbell, J. R. (2011). Competition in Large Market. *Journal of Applied Econometrics*, 26(7), 1113–1136.
- 8) Cateora, P. R. (1993). *International Marketing*. Homewood: Irwin.
- 9) Coyle, J. J., Bardi, E. J., & Langley, C. J. (2003). *The Management of Business Logistics*. Ohio: Thomson Learning.
- 10) Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 11) Dant, R. P., Palmatier, R. W., & Samaha, S. A. (2011). Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99–117.
- 12) David, F. R. (1999). *Strategic Management* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- 13) Dent, J. (2011). *Distribution Channels* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Kogan Page Limited.
- 14) Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Harlow (Essex): Pearson Education.
- 15) Douglas, S., & Wind, Y. (1981). International Portfolio Analysis and Strategy: The Challenge of the 80s. *Journal of International Business Studies*, 12(2), 69–82.
- 16) Dubrovski, D. (2009). *Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- 17) Geringer, M. J., Minor, M. S., & McNett, J. M. (2012). *International business*. New York: The McGraw-Hill.
- 18) Harrison, J. S. (2003). *Strategic management of resources and relationships*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 19) Hax, C. A., & Majluf, S. N. (1996). *The Strategy Concept and Process*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- 20) Hill, C. W., Jones, G. R. (2004). *Strategic Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- 21) Hrastelj, T., & Makovec, B. M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 22) Ilmakunnas, P., & Nurmi, S. (2010). Dynamics of Export Market Entry and Exit, *The Scandinavian Journal of Economics*, 112(1), 101–126.

- 23) *Izvozno okno. Bilateralni ekonomski odnosi ZDA s Slovenijo*. Najdeno 2. oktobra 2017 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/ZDA/Bilateralni\\_ekonomski\\_odnosi\\_s\\_Slovenijo\\_4224.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/ZDA/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4224.aspx).
- 24) Jobber, D. (2001). *Principles & Practice of Marketing*. Berkshire: McGraw-Hill Publishing Company.
- 25) Jurše, T. (1999). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- 26) Kantner, R. M. (1997) The power of Partnering. *Sales & Marketing Management*, 6 (1997), 26–28.
- 27) Keegan, W. (1995). *Global Marketing Management*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- 28) Kotler, P. (2004). *Proces strateškega načrtovanja*. Ljubljana: GV Založba.
- 29) Liu, Y., & Cui, T. H. (2010). The length of product line in Distribution Channels. *Marketing Science*, 29(3), 474–482.
- 30) Lysons, K. (2000). *Purchasing and Supply Chain Management*. Harlow: Financial Times.
- 31) Mercer, D. (1999), *Trženje za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 32) Močnik, D. (2005). *Strateški management*. Maribor: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
- 33) Nelson, C. A. (2009). *Import/Export: How to Take Your Business Across Borders*. New York: Mc Graw Hill.
- 34) Norton, P. (2000). *How to develop a strategic marketing plan: a step by step guide*. Boca Raton: St. Lucie Press.
- 35) Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- 36) Porter, M. E. (1987). Competition in Global Industries. *Journal of International Business Studies*, 18(2), 104–106.
- 37) Porter, M. E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 6 (11/12), 61–78.
- 38) Potočnik, V. (2002). *Trženje*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- 39) Pučko, D. (1999). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 40) Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 41) Robbins, S. P. (2010). *Business today*. San Diego: San Diego State University.
- 42) Root, F. (1994). *Entry strategies for international market*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- 43) Sherman, S. (1992). Are Strategic Alliances Working?. *Fortune* 9(1992), 77–78.
- 44) SIJ d.d. (2017). Poročilo o poslovanju Skupine SIJ in in družbe SIJ d.d. v prvem polletju leta 2017. Ljubljana: SIJ d.d.
- 45) *SIJ Ravne Systems*. Najdeno 28. septembra 2017 na spletnem naslovu <http://sij.ravnesystems.com/sl/>
- 46) *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 24. septembra 2017 na spletnem naslovu [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/24\\_zunanja\\_trgovina/02\\_24301\\_blagovna\\_menjava/02\\_24301\\_blagovna\\_menjava.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/24_zunanja_trgovina/02_24301_blagovna_menjava/02_24301_blagovna_menjava.asp)
- 47) Stutely, R. (2003). *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Založniška hiša Primatah d.o.o.

- 48) Svetličič, M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 49) Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- 50) Tečaj-Evro.si. *Graf gibanja tečaja – ameriški dolar*. Najdeno 29. november 2017 na spletnem naslovu <https://tečaj-evro.si/tečaji/USD-dolar-združene-države-amerike/>
- 51) *The Economist*. Najdeno 5. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://country.eiu.com/United%20States>
- 52) Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *AMS Review*, 5(3/4), 78–90.
- 53) Walters, P. G., & Toyne, B. (1998). Product Modification and Standardization in International Markets: Strategic Options and Facilitating Policies. *Journal of World Business*. 4(1998), 37–44.
- 54) *Zenith Cutter*. Najdeno 8. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.zenithcutter.com/global-plastics-market-analysis-size-industry-outlook-and-segment-forecasts-to-2020-hexa-research/>

## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

<b>Priloga 1: Intervju z g. Viljemom Pečnikom, direktorjem prodaje v podjetju SIJ Ravne Systems d.o.o.....</b>	<b>1</b>
<b>Priloga 2: Intervju z g. Davidom Wickom, prodajnim zastopnikom v podjetju Ravne Knives USA.....</b>	<b>5</b>





## **Priloga 1: Intervju z g. Viljemom Pečnikom, direktorjem prodaje v podjetju SIJ Ravne Systems**

### **Kako je do l. 2015, ko ste ustanovili podružnico v ZDA, potekala prodaja na tem trgu? Kako ste našli kupce?**

Do l. 2015 je bil trg ZDA slabo pokrit. Nekaj manjših strank smo pokrivali s pomočjo distributerjev ali pa neposredno s končnimi kupci. Seveda na tak način trg ni bil primerno obdelan in preskrbljen. Nekaj strank je začelo kupovati pri konkurenci, ker so jim le-ti ponudili boljši servis. Prav tako nismo imeli podatkov o trgu, kakšen je potencial, kaj trg potrebuje, kje so nove priložnosti ...

### **Zakaj ste se takrat sploh odločili, da bi odprli podružnico?**

Glavni namen je bil povečanje prodaje. Ocenili smo namreč, da ima trg potencial na katerem bi lahko osvojili primeren tržni delež. Z obiskom strank smo si ustvarili približno sliko o cenah in ugotovili, da so višje kot v Evropi. Hkrati je v tistem času padel tečaj dolarja glede na evro, kar je izvoznikom omogočilo, da lahko dosežejo boljše poslovne rezultate. Glede na strategijo, ki je predvidevala nadaljnjo rast podjetja, smo se odločili, da nam trg v ZDA to omogoča.

### **O katerih alternativnih prodajnih poteh ste še razmišljali?**

Alternative so bile, da bi trg ohranjali na dotedanji način. V tem primeru bi bila rast vprašljiva, saj z nekajkratnimi obiski na leto nismo mogli bistveno povečati prodaje. Lahko bi sicer poiskali še kakšnega dodatnega distributerja, vendar so njegovi motivi večkrat dvomljivi. Lahko namreč na ta način promovira konkurenčno podjetje, tebi pa zaradi podpisane pogodbe omejuje dostop. Najti pravega distributerja je težava povsod, ne le v ZDA. Nikoli namreč ne veš, kaj lahko od njega pričakuješ. Seveda pa so tu še provizije, ki jih zahteva za svoje delovanje in se gibljejo okrog 20 %.

### **Kakšna so bila vaša pričakovanju ob ustanovitvi podjetja? Kakšno rast ste načrtovali?**

Predvsem smo si želeli stalno prisotnost na trgu. Le tako lahko strankam zagotavljaš primeren servis, ki jim ga konkurenca ne more. Kupcem, še posebej v ZDA, sta osebni odnos in hiter odziv na njihove potrebe najpomembnejša.

Za prvo leto delovanja smo predvidevali cca. 200.000 eur prometa brez dobička. Upoštevati je bilo potrebno stroške vstopa (registracija podjetja, iskanje predstavnika, najem skladišča, računovodstva, izobraževanje ...). V naslednjih petih letih pa smo načrtovali konstantno rast in po petih letih 2 mio eur prihodkov.

## **Katere so bile največje težave ob ustanovitvi podjetja (kadri, birokracija, iskanje prostorov ...)?**

Največja težava je bila iskanje primernega kadra. Želeli smo poslati svojega zaposlenega iz Slovenije kot prodajnega predstavnika v ZDA. Ko na internem razpisu ni bilo prijav, smo želeli najti na spletnih straneh za kadre novega kandidata. Žal izmed prispelih prijav nismo našli primernega. Zato je bila edina možnost najti z 'Head Hunterji' v ZDA Američana, ki nas bi zastopal. Na obisku v ZDA smo se med izbranimi kandidati odločili za Derecka, ki je že imel izkušnje v panogi industrijskih nožev. V Sloveniji je opravil izobraževanje in ob vrnitvi v ZDA postavil infrastrukturo (registracija, skladišče, računovodstvo). Našel je 200 potencialnih strank, z 52 je stopil v stik in pridobil 12 testnih naročil. V pol leta je naredil približno 40.000 USD prometa. Zaradi težav doma pa je nenapovedano dal odpoved, zaradi česar smo morali hitro najti novega zastopnika.

## **So ZDA edini trg, na katerem imate podružnico? Kje še? Kako ste zadovoljni z njenim delovanjem?**

Poleg podjetja v ZDA imamo podružnico tudi v Veliki Britaniji, kjer imamo zaposlenega agenta, s katerim smo zelo zadovoljni. Njegov promet je skoraj 1 mio eur/leto. Tudi na tem trgu še vidimo potencial za rast, saj zaenkrat prodajamo samo nože za reciklažo. V VB je namreč močna jeklarska industrija, ki potrebuje tudi nože za razrez pločevine.

## **Kje vidite največje prednosti in slabosti podružničnih podjetij na tujem?**

Glavna prednost je seveda stalna prisotnost in hitra odzivnost. Podjetje dobiva bolj točno sliko o gibanju na trgu in se mu lahko pravočasno prilagodi. Vseskozi je potrebno spremljati želje kupcev, konkurenco, gibanje cen, iskati nove priložnosti ...

Glavna slabost so stroški, predvsem če prihodki ne pokrivajo odhodkov. Nekaj časa še lahko ohranjaš tako stanje in upaš na izboljšanje. Vendar če tega ni, je potrebno narediti rez in spremeniti strategijo. Lahko zapreš podružnico in trg obdeluješ od doma, poiščeš boljšega predstavnika oz. najdeš kaj drugega.

V primeru ZDA so se pojavile možnosti združitve s podjetjem, ki ga že imata naši sestrski podjetji. S tem načrtujemo občutno znižanje fiksnih stroškov, saj bo delež naše prodaje zaradi drugačnega izdelka v primerjavi z njihovo zanemarljiv.

## **Kako poteka trženje na trgih, kjer nimate svoje podružnice? Sodelujete s trgovci ali končnimi porabniki?**

Na ostalih trgih smo prisotni različno. Prodajamo tako preko distributerjev, trgovcev kot neposredno končnim uporabnikom. Prednosti distributerjev so zaradi njihove razvejane mreže kupcev, s čimer prevzamejo del marketinškega dela, a nam odvzamejo del prihodka. Vzdrževanje odnosa s končnim uporabnikom prinaša višje prihodke, vendar zahteva več časa, denarja in energije.

### **Kakšna je vaša cenovna politika? Je odvisna od države, vrste kupca (končni porabnik, trgovec ...), letnega prometa s kupcem ...?**

Praviloma dosegamo najvišje marže pri nožih za papirno industrijo. Glede cen za določenega kupca pa se odločamo sproti in običajno ni odvisen od trga. Res pa je, da se na razvitih trgih (Nemčija, Avstrija) težje dosega dobre cene. Konkurenca ja namreč tako močna, da so se posamezni proizvajalci specializirali le za določen tip nožev, temu prilagodili celotno proizvodnjo in znižali stroške na raven, ki je mi ne moremo ponuditi.

Seveda se tudi mi prilagodimo večjim povpraševanjem tako, da v primeru letnega naročila optimiziramo proces. Na tak način olajšamo delo proizvodnji, nabavi in prodaji, moramo pa po drugi strani ves čas proizvodnje nadzirati stroške, sicer lahko hitro naredimo izgubo.

### **Kakšne so vaše napovedi glede gibanja trga v ZDA? Bo poraba industrijskih nožev naraščala?**

Načrtujemo, da bo poraba v ZDA naraščala. Kljub nekaterim političnim odločitvam bodo zahteve o ponovni uporabi materialov med večinsko populacijo zmeraj večje, k čemur nas sili tudi omejenost naravnih virov.

Z novim prodajnim zastopnikom načrtujemo 10-15 % rast ter povečevanje marže. Prizadevali si namreč bomo za prodajo izdelkov z višjo dodano vrednostjo.

### **Kako močna je konkurenca v ZDA v primerjavi z ostalimi trgi? Se dosegajo višje ali nižje cene v primerjavi z Evropo?**

V ZDA so večinoma prisotni stroji, ki so izdelani na ameriškem trgu. Tako kot drugod je tudi tam cena odvisna od zahtevnosti izdelka. Manj zahtevni izdelki imajo veliko proizvajalcev in s tem zbite cene. Na primer za proizvajalca Cumberland dosegamo boljše cene, medtem ko pri strojih Columbus Mckinos zaradi enostavnih nožev s ceno ne pridemo blizu lokalnim proizvajalcem.

Načeloma pa so cene v ZDA nekoliko višje kot v Evropi, so pa seveda iz našega zornega kota odvisne od trenutnega menjalnega tečaja med evrom in dolarjem, ki lahko dobičkonosen posel spremeni v izgubo. Zato se na trgih, ki ne uporabljajo evra, izogibamo dolgoročnim pogodbam oz. zahtevamo varovalko v primeru večjih sprememb tečajev.

### **Obstajajo razlike v načinu trgovanja med ZDA in Evropo? Katere se vam zdijo najpomembnejše?**

Poslovanje na ameriškem trgu zahteva poznavanje njihovega načina obnašanja. Navaditi se je treba, da se na vprašanje Kako si? vedno odgovori Odlično. Z rezervo je treba jemati njihove izjave o letnih porabah nožev, saj radi pretiravajo. V vsem hočejo biti najboljši in želijo, da jim to potrdiš ter zagotoviš, da so tudi tvoji produkti najboljši. Veliko šteje osebni odnos s prodajalcem, na katerega se lahko zanesejo in jih v primeru težav ne bo pustil na cedilu. Običajno se med seboj kličejo po imenu, brez nazivov gospod ali direktor.

### **Kako vidite podjetje v ZDA čez 5 let?**

Če se bodo naši plani uresničili, bi morali do leta 2020 doseči 2 mio eur prodaje na tem trgu. Glede na velikost trga ocenjujemo, da to predstavlja 1-2 % tržni delež. Da bi to dosegli pa moramo zagotoviti dobro kvaliteto nožev, skrajšati proizvodni čas, izboljšati logistiko ter povečati zalogo nožev, ki so tam najpogosteje uporabljeni.

**Najlepša hvala za vaš čas.**

## **Priloga 2: Intervju z g. Davidom Wickom, prodajnim zastopnikom v podjetju Ravne Knives USA**

### **Kakšna je bila vaša poslovna pot, preden ste se l. 2016 zaposlili v Ravne Knives USA?**

Pred zaposlitvijo v tem podjetju sem 19 let delal kot prodajni zastopnik za opremo za reciklažno industrijo. Še pred tem sem delal 3 leta v finančnem sektorju in 2 leti v prodaji na drobno.

### **Kako je potekalo strokovno in poslovno uvajanje?**

Ob ustanovitvi podjetja sem se prijavil na oglas, vendar takrat nisem bil izbran. Potem ko je moj predhodnik dal odpoved, me je poklical g. Pečnik, če sem še pripravljen sprejeti izziv. V Chicagu sem se srečal z g. Pečnikom in takratnim direktorjem, ki sta mi predstavila vizijo, pričakovane rezultate. Takrat sem dobil nekaj literature, s pomočjo katere sem spoznal prodajni program.

### **Kako razvita je bila prodajna mreža, ko ste se zaposlili? Ste imeli občutek, da kupci poznajo znamko Ravne Knives?**

Določena prodajna mreža je bila razvita, predvsem nekateri končni uporabniki so že uporabljali vaše nože oz. so se spomnili znamke Ravne. Pri novih strankah pa sem dobil občutek, da vaša znamka pri njih ni uveljavljena ter da še niso slišali zanjo.

### **Kateri dejavnik je za ameriškega kupca najpomembnejši (cena, kvaliteta, dobavni rok, osebni odnos ...)?**

Pomembni so vsi dejavniki, se pa prioritete spreminjajo med strankami. Običajno ljudje kupujejo od prodajnikov, ki jih osebno poznajo, zato je grajenje odnosa za ameriškega kupca zelo pomembno. Med veliko konkurenco sta cena in dobavni rok še vedno najpomembnejša. Kvaliteta šteje v primeru, če stranka preizkusi nov izdelek ter ugotovi, da mu le-ta dejansko zniža stroške obratovanja. Strankam je zelo pomembna odzivnost ter zagotavljanje podpore. Na trgu je namreč velika konkurenca in kupci v reciklažni industriji običajno niso pretirano potrpežljivi glede odziva.

### **Kako ste zadovoljni s komunikacijo z matičnim podjetjem? Ali vam nudi dovolj strokovne in prodajne podpore?**

Komunikacija je dobra, vendar bi se lahko izboljšala. S centralo sodelujem le na nivoju računovodskega poročanja, ki je precej osnovno. Glavna njihova pomanjkljivost je počasna odzivnost glede urejanja limitov strank. Težavi predstavljata tudi jezik sporazumevanja ter različen način vodenja računovodstva.

Večinoma pa sem v stiku z zaposlenimi v SIJ Ravne Systems. Kljub temu da mi nudijo podporo, še vedno traja predolgo, da dobim ponudbo na poslano povpraševanje. Kot sem že omenil je kupcem zelo pomembna hitra odzivnost, saj jim konkurenti ponudijo izdelek v

1-2 dneh, medtem ko mi izgubimo en dan samo zaradi časovne razlike. Zato moram običajno čakati na ponudbo tudi do pet dni, s čimer smo že v trenutku oddaje ponudbe izločeni iz izbora.

**Se vam zdi, da je eden zaposlen dovolj za ustrezno obdelavo trga?**

Za ustrezno obdelavo trga sem sam zagotovo premalo. Če bi želeli primerno širiti trg, bi moral biti veliko več pri kupcih. Tako pa sam preveč časa porabim za pisarniško delo, kar bi lahko prenesel na novega zaposlenega.

**Na kakšen način širite prodajno mrežo (obiski novih kupcev, obiskovanje sejmov, priporočila ...)? Kateri se vam zdi najbolj učinkovit?**

Obiskovanje sejmov je dobra priložnost za spoznavanje novih priložnosti. Tam lahko srečaš končne kupce, preprodajalce, proizvajalce strojev ter konkurente. Obiskovanje kupcev je primerno v primeru, če ti potrdijo termin. Med delovnim procesom namreč ne želijo, da jih kdorkoli moti. Ko kaj potrebujejo, te raje sami pokličejo in takrat imaš priložnost, da jih pridobiš na svojo stran.

**Katera področja delovanja bi morali izboljšati, da bi povečali prodajo?**

Prodaja je 'igra števil'. Več ljudi boš poklical, več možnosti boš imel za uspeh. Moje mnenje je, da je klicanje delo marketinga. Prodajnik mora delati prodajne stvari (obiskovanje ter reševanje težav kupcev), pisarniške pa mora opraviti nekdo drug. Le v tem primeru lahko pričakujemo boljše prodajne rezultate.

**Katere so po vašem mnenju prednosti in slabosti lokacije podjetja in skladišča v Chicagu?**

Mislím, da ni posebne prednosti glede lokacije skladišča v Chicagu. Pomembneje je, da zaposleni deluje v okolici ter da ima ves čas možnost dostopa do skladišča, kjer lahko hitro pripravi ter odpošlje blago. Glede na moj kraj bivanja je skladišče v Chicagu primerno, saj imam popoln nadzor nad gibanjem zalog.

Ko sem se zaposlil pri vas, je bilo skladišče precej oddaljeno od moje pisarne, zato smo imeli najeto podjetje, ki je upravljalo zaloge ter po naročilu odpremljalo blago do kupca. Ta način se je izkazal za dragega, predvsem pa zamudnega, zato so bile stranke nezadovoljne in so zmanjšale naročila.

**Kako bi se odzvali kupci, če bi podjetje preselilo ali zaprlo podružnico ter bi začelo poslovati na tem trgu kot nekoč? Bi to kupce odgnalo h konkurenci, ki ima lastno podjetje v ZDA?**

Poslovanje se bi vrnilo na raven, ki je bila pred odprtjem podružnice. Večina trenutnih kupcev bi začela kupovati nože pri drugih ponudnikih. Nekateri bi sicer še poskušali

ohranjati stik z nami, vendar bi zaradi zaprtja skladišča in posledično precej daljših dobavnih rokov kmalu obupala.

Kot sem že omenil, je Američanom osebni odnos zelo pomemben. Le-ta lahko nadomesti marsikatero pomanjkljivost, seveda če sta kvaliteta in cena na primerni ravni.

**V katerih industrijah vidite največjo možnost rasti prodaje industrijskih nožev (reciklaža, lesna, kovinska, papirna ...)?**

Do sedaj smo najboljše tržili nože za reciklažo. Noži za papir in les so glede na odzive cenovno nekonkurenčni. Posebej za proizvajalce žag za les so naše cene precej višje od cen, ki jih ponuja konkurenca.

**Najlepša hvala za odgovore.**