

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TRŽENJSKI NAČRT POSLOVANJA PODJETJA
PETROL NA HRVAŠKEM TRGU

Ljubljana, avgust 2009

JASMINA AJDOVNIK

IZJAVA

Študentka Jasmina Ajdovnik izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfar, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6. 8. 2009

Podpis: _____

Kazalo

1	PROCES INTERNACIONALIZACIJE	2
1.1	PREGLED TEORIJ INTERNACIONALIZACIJE.....	3
1.2	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI INTERNACIONALIZACIJE	4
1.3	ANALIZA MEDNARODNIH PREDNOSTI PODJETJA (PORTERJEV DIAMANT).....	5
1.4	ANALIZA MEDNARODNEGA OKOLJA	7
1.5	IZBOR TUJIH TRGOV	9
1.6	SEGMENTIRANJE, IZBOR CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE.....	10
1.7	VSTOPNE STRATEGIJE NA MEDNARODNE TRGE.....	11
1.7.1	<i>Izvozne oblike vstopa.....</i>	<i>12</i>
1.7.2	<i>Pogodbene oblike vstopov.....</i>	<i>13</i>
1.7.3	<i>Investicijske oblike</i>	<i>14</i>
1.8	TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	14
1.8.1	<i>Izdelki</i>	<i>15</i>
1.8.2	<i>Cene in prodajni pogoji.....</i>	<i>16</i>
1.8.3	<i>Prodajne poti.....</i>	<i>17</i>
1.8.4	<i>Komuniciranje.....</i>	<i>18</i>
2	PREDSTAVITEV PODJETJA PETROL	19
2.1	ZGODOVINA PODJETJA.....	20
3	RAZMERE, V KATERIH PODJETJE POSLUJE	21
3.1	NOTRANJA ANALIZA	21
3.1.1	<i>Vizija.....</i>	<i>21</i>
3.1.2	<i>Poslanstvo</i>	<i>21</i>
3.1.3	<i>Organizacija in zaposleni.....</i>	<i>22</i>
3.1.4	<i>Analiza prodaje in donosnosti.....</i>	<i>22</i>
3.2	ZUNANJA ANALIZA	23
3.2.1	<i>Demografsko – fizično okolje.....</i>	<i>23</i>
3.2.2	<i>Politično – pravno okolje</i>	<i>24</i>
3.2.3	<i>Ekonomsko okolje.....</i>	<i>26</i>
3.2.4	<i>Sociokulturno okolje.....</i>	<i>28</i>
3.2.5	<i>Tehnološko okolje.....</i>	<i>29</i>
3.3	ANALIZA MIKRO OKOLJA.....	31
3.3.1	<i>Analiza konkurence</i>	<i>32</i>
3.3.2	<i>Analiza posrednikov in kupcev.....</i>	<i>36</i>
3.4	OCENA NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA OKOLJA.....	38
3.4.1	<i>Swot analiza</i>	<i>38</i>
3.5	ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA	39
3.5.1	<i>Segmentacija porabnikov</i>	<i>39</i>
3.5.2	<i>Izbir ciljnih trgov.....</i>	<i>40</i>
3.5.3	<i>Tržno pozicioniranje</i>	<i>40</i>
3.5.4	<i>Izbir oblike vstopa na trg.....</i>	<i>41</i>
4	NAČRT TRŽENJA (RAZVOJ TRŽENJSKEGA SPLETA NA IZBRANEM SEGMENTU / TRGU).....	41
4.1	ZASTAVLJENI (TRŽENJSKI) CILJI ZA OBDOBJE 2009 – 2014.....	41
4.1.1	<i>Izdelek.....</i>	<i>42</i>

4.1.2	<i>Cena</i>	43
4.2	TRŽNE POTI	44
4.3	KOMUNICIRANJE	45
4.3.1	<i>Prikaz ciljev komuniciranja</i>	45
4.3.2	<i>Prikaz sporočila komuniciranja</i>	46
4.4	OCENA TRŽENJSKEGA PRORAČUNA	46
LITERATURA IN VIRI		48
KAZALO PRILOG		1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Devet strateških oken	3
Tabela 2: Motivi za internacionalizacijo	5
Tabela 3: Razlike med vstopnimi strategijami	12
Tabela 4: Glavni dejavniki standardizacije in adaptacije	15
Tabela 5: Pomembni podatki Skupine Petrol	19
Tabela 6: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti	38
Tabela 7: Primerjava cen goriv	44

UVOD

Mednarodno trženje pomeni izvajanje trženjskih dejavnosti prek državnih meja. Zaradi naraščajoče soodvisnosti svetovnega gospodarskega okolja se čedalje več podjetij vključuje v mednarodno poslovanje (Potočnik, 2005, str. 462). Pomembna razlika med domačim in mednarodnim trženjem tako ni zgolj samo v prostoru, ampak v načinu delovanja in izvajanja mednarodnega trženja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 16). Zadnjih 200 let je svetovno gospodarstvo neprestano raslo, vendar rast in akumulacija materialnega bogastva nista bili enakomerno porazdeljeni med vse države. Liberalizacija svetovne trgovine je povzročila razvoj svetovnega gospodarstva. Na eni strani je odprla nove priložnosti za razvoj domačega in mednarodnega gospodarstva, na drugi strani pa so carinske in necarinske omejitve postale zelo priljubljene. Rast mednarodne trgovine je povzročila tudi omejena rast domačega trga in velike spremembe na področju tehnologije. Podjetja so prerasla v mednarodno usmerjena podjetja, ki iščejo priložnosti, proučujejo slabosti in gradijo strategije, ki jim pomagajo uspeti v veliki konkurenci na mednarodnem trgu (Mühlbacher, Leihls & Dahringer, 2006, str. 44).

Zaradi majhnega domačega trga je Slovenija prisiljena izvažati velik delež svoje proizvodnje (Jaklič, 2002, str. 167). Globalizacija tudi od podjetja Petrol zahteva, da okrepi položaj na tujih trgih in se na njih tudi širi. Zato je podjetje leta 1996 začelo intenzivno prodirati na hrvaški in bosanski trg ter na Hrvaškem odprlo prvo podjetje. Oblikovali so novo vizijo in strategijo, ki pravi, da želi podjetje postati in se razvijati kot mednarodno trgovinsko podjetje (Letno poročilo Skupine Petrol, 2007). Osrednja dejavnost podjetja je trgovanje z naftnimi derivati, plinom in ostalimi energenti ter trgovanjem blaga za široko porabo in s storitvami. Podjetje še vedno pretežen del poslov realizira na domačem trgu, saj ima že uveljavljeno krovno blagovno znamko in druge izdelke s prepoznavnimi izdelčnimi znamkami. Ima tudi razvijeno in sodobno maloprodajno mrežo, kar je zanj izjemna konkurenčna prednost. Obenem pa zagotovi za stabilen tržni in finančni položaj (Letno poročilo Skupine Petrol, 2007).

Podjetje se na hrvaškem trgu sooča z ostro konkurenco, ki ponuja podobne izdelke in storitve. Zato mora podrobneje raziskati in analizirati hrvaški trg ter na ta način poiskati priložnosti in najti prednost, s katero bo uspešno in konkurenčno. Namen moje diplomske naloge je oblikovati strategijo nastopa na hrvaškem trgu in mu na ta način pomagati do večje prodaje in k večanju tržnega deleža. Podjetje, kakršno Petrol, je na trgu hrvaškem trgu prisotno že nekaj let, vendar je pomembno, da vseskozi spremlja potrebe in želje porabnikov in na ta način postaja čedalje bolj trženjsko usmerjeno.

Temeljni cilj diplomske naloge je razviti celotno trženjsko strategijo za podjetje Petrol na hrvaškem trgu, analizirati konkurenco, trženjski splet, opraviti notranjo in zunanjo analizo okolja in na tej osnovi ugotoviti, kako lahko podjetje čim bolj izkoristi tržne priložnosti in se izogne nevarnostim v mednarodnem poslovnem okolju. S tem bo pridobilo boljše informacije o tujem trgu in tako nastopalo bolj strateško in trženjsko usmerjeno.

Diplomsko delo je strukturirano tako, da je na začetku pojasnjena teoretična stran mednarodnega poslovanja in trženjskega načrta in poznavanje te je podlaga za razumevanje praktičnega dela. V drugem delu je predstavljeno podjetje Petrol in začetki delovanja tega podjetja. Tretji del zajema podrobno analizo okolja podjetja. Analizirano je notranje in zunanje okolje in zajema analizo demografsko-fizičnega, političnega, ekonomskega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja. Zajeta je tudi analiza mikrookolja, proučitev konkurentov, kupcev in posrednikov. V zadnjem poglavju pa je predstavljen trženjski načrt podjetja.

1 PROCES INTERNACIONALIZACIJE

Podjetja, ki se soočajo z globalizacijo razširjajo prodajo na tuja tržišča. Internacionalizacija pripelje do novega in bolj donosnega trga, kar povečuje konkurenčnost podjetja (novi proizvodi, tehnološke izboljšave). Internacionalizacija je lahko uspešna, če se nanjo podjetja že vnaprej pripravijo (Hollensen, 2004, str. 3).

Razširitev trga omogoča prodajo večje proizvodnje, kar zaradi večje specializacije in racionalizacije vodi v večjo produktivnost. Zaradi majhnega trga je Slovenija prisiljena izvažati večji del svoje proizvodnje. Raziskave kažejo, da so majhne države bolj usmerjene k izvozu kot velike, in to predvsem izdelkov, kjer ekonomija obsega nima velikega vpliva. Internacionalizacija v splošnem pomeni širjenje podjetja preko meja matične države. Najbolj pogosta in enostavna oblika je izvoz proizvodov, sledijo še licence, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja ali različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav. Sile, ki vzpodbujajo trend globalizma, so naslednje (Jaklič, 2002, str. 167- 174):

- **Ekonomije obsega:** večji obseg proizvodnje zmanjša stroške in na ta način poveča konkurenčnost. Predvsem se pojavlja v kapitalsko intenzivnih panogah, ki zahtevajo proizvodnjo v velikih serijah, da so uporabljene najbolj učinkovito.
- **Ekonomije oziroma prihranki povezanosti:** razvoj globalnih telekomunikacij in cenejši transport sta povečala vlogo ekonomije povezanosti proizvodov/storitev. Primer je funkcija raziskave in razvoja, kjer lahko prenos izkušenj iz razvoja enega izdelka uporabimo pri drugih izdelkih.
- **Stroški proizvodnih faktorjev:** proizvodni faktorji so omejeni in pogosto ni vseh na domačem trgu. Proizvodnja se zato seli tja, kjer so nižji stroški delovne sile in nižje omejitve.

Ko podjetje razširi poslovanje izven svojim meja, se menedžerji najprej soočijo s težavo povečevanja tveganja in z zmanjševanjem dobička. Majhna podjetja so že od samega začetka prisiljena iskati potencialni trg izven svojih meja, kajti domači je ponavadi premajhen in zasičen. V določenih državah tretjina podjetij začne delovati na tujem trgu že v prvih dveh letih od začetka poslovanja (Czinkota, Ronkainen & Ortiz-Buonofina, 2004, str. 3). Nasprotno trditve pa lahko najdemo pri Sobergu, ki pravi, da podjetja, ki imajo že na domačem trgu slab položaj in še majhne izkušnje z internacionalizacijo, nimajo razloga, da prodirajo na tuje trge.

Pravi, da morajo najprej izboljšati položaj na domačem trgu nato pa se širiti na tujega (Hollensen, 2004, str. 3).

Podjetja, ki se odločajo za mednarodno poslovanje gredo skozi več različnih faz. Veliko je takšnih, ki jih ne zanima mednarodno poslovanje. Nekatera so delno zainteresirana, in sicer prevladujejo podjetja, ki že imajo razširjen sloves in izkušnje na domačem tržišču. V naslednji fazi začnejo počasi in postopoma raziskovati tuja tržišča in nato preidejo v fazo poskusnega izvoza, predvsem v države, ki so jim kulturološko blizu. Na koncu ovrednotijo rezultate, ki so jih dosegli pri poslovanju na novem trgu ter na podlagi tega, ostanejo, se razširijo ali umaknejo s trga (Czinkota et. al., 2004, str. 3). Tabela 1 prikazuje kako podjetja v fazah vstopajo na tuji trg. Predvsem za mala podjetja je značilno, da vstopajo na tuji trg, kot posredniki, preko multinacionalnih podjetij. Podjetja z več izkušnjami na tujih trgih pa sklepajo strateška zaveznitva z drugimi podjetji.

Tabela 1: Devet strateških oken

Industrijski globalizem				
Pripravljenost na internacionalizacijo		Lokalno	Potencialno globalno	Globalno
	Zrela	3. Začetek novega posla	6. Priprave na globalizacijo	9. Izboljšanje položaja na mednarodnem trgu
	Srednja	2. Izboljšava izvoznega posla	5. Širitev na mednarodne trge	8. Sklepanje strateških zaveznitv
	Nezrela	1. Ostati doma	4. Iskanje niš na mednarodnem trgu	7. Priprave na prevzeme

Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2004, str. 4.

1.1 PREGLED TEORIJ INTERNACIONALIZACIJE

Tradicionalna teorija internacionalizacije daje poudarek prednostim, ki jih ima podjetje in prednostim, ki jih prinaša tuji trg. Teorija življenjskega cikla pove, da podjetja najprej izvažajo in šele nato neposredno vlagajo na tuje. Hipoteza teorije pravi, da lahko razvitejše države prej zadovoljijo potrebe na trgu, saj so sposobne začeti proizvodnjo prve. Sčasoma se povpraševanje povečuje in se pojavi masovna proizvodnja, kjer imajo vlogo stroški oziroma zmanjševanje le teh. Takrat se proizvodnja iz bolj razvitih držav seli v manj razvite. Teorija Uppsalske univerze predlaga postopen vstop na tuji trg, s poudarkom na ustvarjanju in poglobljanju vezi in zvez na posameznem trgu. S spoznavanjem tujega trga in izkušnjami raste tudi zainteresiranost podjetja za sklepanje pogodb. Pri tem pa je pomembna tudi fizična bližina med državami, ki meri kulturološko podobnost med državami in trgi. Teorija transakcijskih stroškov izpostavlja kot dober način vstopa na tuji trg franšizno poslovanje. Vendar pa naj bi velika multinacionalna podjetja še vedno prodirala na tuj trg z neposrednimi

tujimi investicijami. Eklektična teorija posveča pozornost predvsem dejavnikom, ki so v podjetju, oziroma prednostim, ki jih ima podjetje pred konkurenti. Dejavniki, ki vplivajo na povečanje produktivnosti, so lokacijske in lastniške prednosti ter prednosti internacionalizacije. Lokacijske prednosti kažejo na smer, lastniške pa na nosilca internacionalizacije. Prednosti internacionalizacije pa razlagajo obliko in način poslovanja (Hollensen, 2004 str. 52).

1.2 Motivacijski dejavniki internacionalizacije

Podjetja vstopajo na mednarodne trge, ker jih vodita predvsem zasledovanje cilja po večjem dobičku in želja po uspehu. Motivi za vstop pa so različni in jih je več. Poznamo **proaktivne** in **reagibilne** motive, ki podjetja vodijo, da vstopijo na mednarodne trge (tabela 2). Proaktivni motiv je največji motivator, saj imajo podjetja željo vstopiti na tuje trge (Czinkota et. al., 2004, str. 4 – 8). Podjetje uvede spremembe, ki temeljijo na interesih celotnega podjetja in išče posebne prednosti (tehnološka znanja) ter priložnosti na trgih (Hollensen, 2004, str. 31). Reagibilni motiv »sili«
podjetja, ki so v nekem okolju, da se mu prilagodijo in spreminjajo svoje aktivnosti v času: predvsem pa, da reagirajo na pritiske ali grožnje, ki prihajajo s trga. Med proaktivnimi motivi je največji motivator dobiček. Podjetja ocenjujejo, da bo vstop na tuje trge povečal maržo in posledično s tem tudi dobiček (Czinkota et. al., 2004, str. 4 – 8). Želja po kratkoročnem dobičku je prisotna predvsem v manjših podjetjih, kasneje pa je rast podjetja odvisna od preteklih prihrankov. Motivator je lahko tudi podjetnik, ki je naklonjen mednarodnemu trženju. Motiv je lahko želja, da je del mednarodnega trga ali pa pretekle izkušnje s tujino (Hollensen, 2004, str. 32). Pri ocenjevanju potenciala na trgu je potrebna velika previdnost, kajti nagla sprememba deviznega tečaja lahko spremeni predvideno napoved prodaje in dobička. Naslednji motiv je unikaten proizvod ali posebna tehnologija, ki je potrebna pri proizvodnji. Pojavlja se vprašanje kolikšna je življenjska doba trga unikatnega proizvoda/tehnologije. V zadnjih letih se je življenjski cikel izdelka zmanjšal, posledično tudi zaradi pomanjkljive zaščite intelektualne lastnine. Podjetje lahko pridobi pomembne in edinstvene podatke o tujih kupcih, trgu, trenutni tržni situaciji, ki jih druga podjetja nimajo, in tako je to zanj ekskluzivna prednost. Davčne olajšave v nekaterih državah so lahko tudi velik motiv za vstop podjetij, saj jim omogočajo proizvodnjo izdelkov po nižji ceni ali z večjim dobičkom. Večja proizvodnja v tujini oziroma ekonomije obsega lahko prav tako močno zniža stroške proizvodnje in s tem poveča produktivnost celotnega podjetja (ekonomija obsega). Pri reagibilnih motivih bi izpostavila dejstvo, da podjetja v različna dejanja in spremembe sili predvsem vse večji pritisk konkurence. Podjetja lahko izgubijo tržni delež doma tudi iz že zgoraj omenjenega razloga, ker mu konkurirajo podjetja, ki imajo velike ekonomije obsega, in to prav zaradi povečanja proizvodnje na tujem. Podjetje se lahko znajde v položaju, ko ima presežno proizvodnjo, nima pa kupcev, ki bi jim to lahko prodalo (predvsem v ciklu recesije). Rešitev za prodajo takšnih proizvodov je prodaja le teh na tujem tržišču. Podoben motivacijski učinek ima upad domačega povpraševanja po proizvodu, ki je v fazi upadanja. Takšnemu proizvodu podjetja povečajo življenjski cikel tako, da ga prodajo na manj razvit trg, kjer potrebe po tem, še niso v fazi zrelosti. Izdelkom s sezonsko komponento lahko zmanjšajo nihanja, če ponudijo izdelke na tujem trgu. Motiv je lahko tudi fizična ali

psihološka bližina držav. Vendar pa fizična bližina dveh trgov še ne pomeni uspešnega sodelovanja, saj je lahko država, ki je fizično blizu, zelo kulturološko različna. Razlika med proaktivnimi in reagibilnimi podjetji se najbolj izrazito kaže v načinu vstopa le teh na tuji trg. Proaktivna podjetja najprej analizirajo in proučijo vse prednosti in slabosti trga, na katerega vstopajo prvič. Reagibilna podjetja pa začnejo izvažati nemudoma, takoj ko se jim ponudi priložnost. Najuspešnejša izvozna podjetja naj bi bila motivirana s proaktivnimi motivi, saj dajejo tudi večji poudarek servisnim dejavnostim, predvsem pa so bolj tržno in strateško usmerjena kot reagibilna podjetja (Czinkota et. al., 2004, str. 4–8).

Tabela 2: Motivi za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reagibilni motivi
<ul style="list-style-type: none"> • Dobiček in rast • Tehnološka konkurenčnost/unikaten proizvod • Priložnosti na tujem trgu • Ekonomija obsega • Davčne olajšave • Pobuda menedžerjev 	<ul style="list-style-type: none"> • Pritisk konkurence • Zasičen in majhen domači trg • Presežek proizvodnih zmogljivosti • Sezonska prodaja • Fizična bližina tujih trgov

Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2004, str. 31.

Podjetja, ki se odločijo za mednarodno poslovanje, se srečujejo z ovirami in tveganji na tujem trgu. Problemi se lahko pojavijo v začetni fazi ali pa med procesom izvoza. Ovine razdelimo na interne in izvirajo iz samega podjetja, kot so pomanjkanje kapitala, neprimerno znanje, pomanjkanje povezav na tujem trgu, slabi distribucijski kanali in premajhna proizvodna zmogljivost. Druge ovire, ki izvirajo iz okolja pa so splošna tržna tveganja, trgovinske ovire in politična tveganja. Pri splošnih tveganjih lahko omenimo konkurenco, raznolikost proizvodov, kulturne razlike, zapletenost transporta za prekomorske kupce in probleme povezane z iskanjem distributerjev na tujem trgu. Trgovinsko tveganje pa je lahko denarna valuta, če je pogodba napisana v tuji denarni valuti, pa tudi zamude ali poškodbe med transportom. Politična tveganja pa so odvisna od državnih predpisov in omejitev, kot je izvozna politika, razne prepovedi in kvote (Hollensen, 2004, str. 43).

1.3 ANALIZA MEDNARODNIH PREDNOSTI PODJETJA (PORTERJEV DIAMANT)

Razvijanje mednarodne prednosti podjetja je močno povezano z okoljem. Podjetje, ki želi ostati in uspeli v mednarodnem prostoru, mora imeti konkurenčne resurse, prednosti, pa tudi dobre odnose z ostalimi na trgu (Hollensen, 2004, str. 84).

Produktivnost določenega gospodarstva je močno povezana s produktivnostjo podjetij v tem gospodarstvu. Kvalitetno poslovno okolje vpliva na razvitost postopkov in strategij, ki jih

podjetja uporabljajo. Razvitejše podjetniške strategije zahtevajo bolj izobraženo delovno silo, večji pretok informacij, sodobnejšo infrastrukturo in večje konkurenčne pritiske. Podjetja razvijejo svoje načine tekmovanja in na ta način podpirajo gospodarski razvoj. Mikroekonomsko analizo lahko predstavimo s Porterjevim diamantom, ki ga sestavljajo štirje elementi (Porter, 1990, str. 77).

- **Razmere na strani produktijskih dejavnikov.** Po Porterju razpoložljivost dejavnikov ni zadosten pogoj za uspešnost podjetij, vendar je pomembna njihova učinkovita uporaba. Konkurenčna prednost podjetja izvira iz visoko specializiranih proizvodnih faktorjev (visoko izobražena in kvalificirana delovna sila). Te faktorje je težko posnemati, potrebno pa jih je nenehno nadgrajevati in vanje investirati. Podjetje z njimi ustvarja diferencirane proizvode, s katerimi lahko konkurira na trgu.
- **Razmere na strani domačega povpraševanja.** Boljše kot je domače povpraševanje, bolj so podjetja pod pritiskom, zato težijo k nenehnim izboljšavam in inovacijam. Podjetje lažje zazna in razume potrebe domačih kupcev, ker so impulzi neposredni, kot pa potrebe na tujih trgih. Če pa povpraševanje domačih kupcev odraža tudi potrebe tujih kupcev, je podjetje v konkurenčni prednosti pred tujimi.
- **Obstoj in struktura sorodnih in podpornih panog.** Mednarodno konkurenčne podpirne panoge veliko pripomorejo k oblikovanju in vzdrževanju prednosti, saj omogočajo hiter razvoj in dostop do cenovno ustreznih proizvodnih dejavnikov. Omogočajo tudi skupen razvoj in uporabo tehnologije ter hiter prenos znanja in informacij.
- **Struktura in strategija podjetij in konkurenca.** Konkurenčnost panoge je posledica dobro usklajenih strategij podjetij z načinom vodenja, ki so v določeni državi zaželeni, in virov konkurenčnih prednosti v tej panogi. Razvita in intenzivna domača konkurenca dviguje produktivnost gospodarstva in sili podjetja k povečanju realizacije s pomočjo izvoza. Če so podjetja prisiljena že doma izoblikovati prednosti, lahko te prenašajo na tuje trge. Domača konkurenca je zaradi svojega spodbudnega učinka najpomembnejša od vseh sestavin diamanta.

Povezava teh štirih elementov tvori Porterjev diamant, ki skupaj z notranjimi dejavniki podjetja ustvarjajo okolje, v katerem se podjetja razvijajo, delujejo in si med seboj konkurirajo. Za gospodarsko napredovanje in razvoj so potrebne usklajene in vzporedne spremembe na vseh štirih elementih, kar skupaj tvori poslovno okolje. Vpliv enega elementa poslovnega okolja je odvisen od preostalih in tako lahko prepočasen napredek na enem nivoju povzroči upočasnjeno ali celo ustavljeno rast produktivnosti celotnega gospodarstva. Sestavine diamanta tako tvorijo sistem, k čemur še posebej prispevata domača konkurenca in geografska koncentracija. Prva spodbuja izboljšave in napredek vseh ostalih sestavin, druga pa povečuje medsebojno delovanje štirih posameznih elementov. Podjetje pridobi konkurenčne prednosti v okolju, ki spodbuja akumulacijo specializiranih dejavnikov, omogoča hiter prenos informacij in sili podjetja, da nenehno investirajo in ustvarjajo novosti ter tako napredujejo (Porter, 1990, str. 77).

Osnovnim dejavnikom Porter dodaja še dva zunanja, in sicer **naključja** in **vlado**. Oba lahko pomembno vplivata na ustvarjanje ustreznih pogojev oblikovanja prednosti na nivoju podjetij (Makovec Brenčič, 2000, str. 70). Vlada močno vpliva na gospodarski razvoj in na vse segmente poslovnega okolja. Vloga vlade pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti je v spodbujanju podjetij, da svoja prizadevanja dvignejo na višjo konkurenčno raven. Razvoj gospodarstva ni odvisen samo od naravnih danosti, saj le te niso ključnega pomena, zato mora biti razvoj usmerjen s strani ustreznih politik (Makovec Brenčič, 2000, str. 76). Vsega trg ne opravi sam, zato mora delovanje trga usmerjati država s svojimi pospeševalnimi in zaščitnimi ukrepi (Makovec Brenčič, 2000, str. 41). Po Porterju je naloga vlade, da pomaga pri ustvarjanju specializiranih proizvodnih dejavnikov, spodbuja varnostne in okoljevarstvene standarde ter investicije v človeški kapital, inovacije in sredstva ter deregulira in spodbuja konkurenco znotraj gospodarstva (Porter, 1990, str. 78).

1.4 ANALIZA MEDNARODNEGA OKOLJA

Analiza okolja je pomembna za odkrivanje novih tržnih priložnosti pri spreminjajočem se mednarodnem okolju. Usmerjena mora biti predvsem na pomembne dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje konkurenčne strategije podjetja. Pomen celotne analize je odkriti, analizirati in nadzirati obstoječe in potencialne trende, ki pomenijo za podjetje priložnost ali grožnjo. Tako odkriva ključne dejavnike, ki imajo pozitiven (tržne priložnosti) ali negativen (nevarnosti) vpliv na delovanje podjetja, obratno pa podjetje nanje nima vpliva in jih ne more nadzirati. Analiza okolja se izvaja na treh ravneh. V večnacionalni ravni podjetje proučuje kritične dejavnike v svetu na splošno, zato je analiza široka in ne zelo podrobna ter osredotočena na pomembne trende v daljšem časovnem obdobju. Na regionalni ravni se proučuje določeno geografsko območje. Analiza na nacionalni ravni pa se osredotoča na proučevanje ekonomskega, političnega, pravnega, kulturnega in tehnološkega okolja na manjšem številu držav. Osredotoča se predvsem na prepoznavanje tveganj in problemov in ne samo na prepoznavanje priložnosti z različnimi strategijami vstopa na tuji trg. Podjetje si na ta način pomaga pri oblikovanju trženjskih strategij (Jurše, 1993, str. 211).

Trg lahko analiziramo s petimi Porterjevimi silnicami. Cilj analize je poiskati najboljši položaj za podjetje, kjer ima največje prednosti glede na pet Porterjevih silnic. Analiza teh silnic pomaga podjetju dobiti maksimalno konkurenčno moč na trgu, na katerem deluje. Odločitev podjetja glede strategije je lahko velik problem, saj se mora podjetje odločiti kje in do kolikšne mere sodelovati in kje oziroma koliko konkurirati. Dejavniki, ki vplivajo na privlačnost trga so naslednji: konkurenti, dobavitelji, kupci, substituti in novi ponudniki (Hollensen, 2004, str. 87).

- **Analiza konkurentov.** Intenziteta konkurence med podjetji je odvisna od različnih dejavnikov. Večje število podobno velikih podjetij v panogi vodi do večje konkurence. Če je rast trga nizka je možnost večje intenzivnosti konkurence. Podjetja, ki proizvajajo podobne proizvode, občutijo večjo konkurenco kot podjetja, katerih proizvodi so unikatni in jih je težko posnemati. Vstopne ali izstopne ovire panoge ali

iz panoge, ki so visoke, pomenijo večjo konkurenco med podjetji kot pa v panogah kjer je to prehajanje lažje in ne povzroča visokih stroškov (Hollensen, 2004, str. 90).

- **Analiza dobaviteljev.** Nabava je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij, ki veliko prispeva k poslovni uspešnosti podjetja. Njena glavna funkcija je, da izkoristi vse obstoječe možnosti za maksimiranje dobička. Možnosti nabave so tem večje, čim več je dobaviteljev, čim bolj so le ti med seboj enakovredni, čim lažje so dosegljivi, čim manj se izdelki med seboj razlikujejo (Vidic, 2002, str. 35). Cene surovin in ostalih komponent močno vplivajo na dobičkonosnost podjetja. Čim večjo moč imajo dobavitelji, tem večje stroške imajo podjetja. Moč dobaviteljev pa je večja, če je ponudba na trgu omejena le na nekaj dobaviteljev, ki so bolj koncentrirani kot podjetje, ki mu prodajajo. Veliko moč dobavitelji pridobijo, če prodajajo proizvode, ki so unikatni ali zelo diferencirani od ostalih (Hollensen, 2004, str. 91). Za podjetja je zelo pomembno, da vodijo aktivno strategijo razvijanja dobaviteljev, dolgoročno in tesno sodelovanje med kupci in dobavitelji ter da se vežejo na manjše število dobaviteljev, ki dobavljajo kvalitetne materiale in sestavne dele (Vidic, 2002, str. 36).
- **Analiza kupcev.** Kupci zahtevajo znižanje cen, boljše plačilne pogoje, več dodatnih storitev ter boljši in hitrejši servis. Močni so predvsem, ko lahko izbirajo med več ponudniki oziroma imajo na voljo več nadomestkov (Vidic, 2002, str. 37).

Moč kupcev je večja, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

- kupci so koncentrirani in/ali kupujejo v večjih količinah
- proizvodi, ki jih kupujejo, so klasični in nediferencirani
- na trgu je veliko ponudnikov/podjetij, ki ponujajo enak proizvod
- kupcem ni pomembna kakovost izdelka, ampak cena.

Podjetja lahko zmanjšajo moč kupcev, tako da povečajo število kupcev in proizvajajo izdelke, ki imajo v očeh kupcev višjo vrednost ali pa so zelo diferencirani od drugih proizvodov (Hollensen, 2004, str. 92).

- **Analiza substitutov.** Večje število substitutnih izdelkov zmanjša privlačnost panoge, saj so zasluzki manjši zaradi nižje cene izdelkov. Podjetja, ki so uspešna, bodo na trgu začela ponujati tudi substitute njihovim izdelkom, da ne izgubijo tržnega deleža. Če se kava močno podraži, bodo podjetja začela ponujati čaj. Grožnja substitutov je pogojena s tem, koliko so kupci pripravljeni nadomestiti sedanji izdelek, oziroma z željo kupcev po substitutih, relativnim razmerjem med ceno in kakovostjo izdelka ter s tem kakšen je strošek substituta (Hollensen, 2004, str. 92). Podjetja ustvarjajo zaščito z ovirami. Lahko so to dodatni stroški pri prestopu z enega na drugi proizvod, ali pa psihološke ovire, s katerimi se kupci poosebljajo in jih razumejo kot dodano vrednost (Vidic, 2002, str. 35).
- **Analiza novih podjetij.** Grožnja vstopa novih podjetij na trg poveča konkurenco. Vstop novih podjetij je v veliki meri odvisen od tega, kakšne so ovire. Ovire so

predvsem ekonomije obsega, različnost proizvodov, razširjenost blagovne znamke, pripadnost le tej ter višina začetnega kapitala in dostop do distribucijskih kanalov. Visoke ovire vstopa lahko pripeljejo do tega da tudi trg, ki je privlačen, ne pritegne novih podjetij (Hollensen, 2004, str. 92).

1.5 IZBOR TUJIH TRGOV

Večina podjetij išče trge med tistimi, ki so fizično, geografsko in kulturološko najbližji, saj predstavljajo nižje tveganje. Cilj izbora trgov je najti tiste države, ki imajo tržni potencial, ter z ustrezno strategijo vstopa zagotoviti optimalno izkoriščanje (Jurše, 1993, str. 84). Najpomembnejša funkcija mednarodnega trga je narediti in prodati, kar kupci na trgu želijo. Za odkrivanje želja in potreb kupcev pa je potrebna tržna analiza s podpornim sistemom odločanja. Na ta način lahko podjetja neposredno usmerijo svoje trženjske aktivnosti h kupcem in njihovim željam (Hollensen, 2004, str. 136).

Preden se podjetje odloči za vstop na nov trg, naredi trženjsko raziskavo. To je orodje, ki podjetjem pomaga zmanjšati tveganje pri odločitvah, ki jih povzročata nestabilno okolje in pomanjkanje znanja o mednarodnih trgih. V sodobnih podjetjih postajajo vodje trženja visoko vpleteni v mednarodne tržne raziskave in v proces odločanja. Podatki, ki jih tržnik potrebuje za tržno raziskavo so tako primarni kot sekundarni.

- Primarni podatki so zbrani s strani raziskovalca, ki pridobi podatke in z njimi odgovori na točno določena vprašanja. Prednost primarnih raziskav je predvsem v tem, da so podatki uporabni za točno določen problem in so ažurni. Slabost pa je, da so primarne raziskave drage, za njihovo zbiranje pa je potrebno veliko časa.
- Sekundarni podatki so podatki, ki so bili že zbrani za kakšen drug namen. Njihova slabost je, da so manj natančni in površni, prednost pa je v nižjih stroških njihove pridobitve in hitrejša dostopnost.

Izbor tujih trgov (Múlbacher et. al., 2006, str. 50) poteka po posameznih korakih. Podjetje mora najprej analizirati makro okolje in okolje delovanje, da ugotovi, kateri dejavniki so ključnega pomena za uspeh na trgu. Analiza makro okolja zavzema analizo političnega, ekonomskega, sociokulturnega in tehnološkega okolja. Po analizi makro okolja podjetje ugotovi in skrči število trgov, ki so potencialno zanimivi. V ožjem izboru ostanejo trgi, ki jih podjetje analizira bolj podrobno, in sicer; kupno moč potencialnih kupcev ter intenzivnost konkurence ali razpoložljivost izobražene delovne sile. Okolje delovanja podjetja pa tvorijo vsi, ki vplivajo na delovanje in obnašanje podjetja. To so kupci, konkurenca, ponudniki, delovna sila, delničarji, banke, mediji. Le ti imajo lahko velik vpliv na uspešnost podjetja, vendar lahko podjetje do določene mere nanje tudi vpliva (Múlbacher et. al., 2006, str. 55). Podjetja se bodo morala tudi poučiti o tuji kulturi, razumeti politični sistem, njegovo stabilnost in kako lahko le ta vpliva na mednarodno menjavo, valutno razmerje. Naučiti se morajo poslovati in se spoprijeti z mednarodnimi posli na zakonit način. Proučiti in razumeti pa morajo tudi raven tehnološke razvitosti v državi, v katero odhajajo, ter temu primerno

prilagoditi proizvod/storitev, planiranje in celoten proces trženja (Czinkota et. al., 2004, str. 14).

Pri analizi okolja poznamo različne pristope. PEST analiza je analiza političnega, ekonomskega, sociološkega in tehnološkega okolja. Naslednji način je SLEPT analiza, to je analiza sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja, in analizo dejavnikov C (angl. *competition*-konkurenca). Različni avtorji tovrstno analizo tudi različno poimenujejo in dodajajo nove kategorije (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28). Okolje lahko razdelimo tudi na notranje in zunanje. Zunanje okolje so vse spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavlja spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje delimo še na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja. V analizo širšega zunanjega okolja vključujemo ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike – le ti vplivajo na podjetje, posredno in bolj dolgoročno. Okolje delovanja podjetja pa zajema: panožno okolje (konkurenti, kupci, dobavitelji, sodelovalna podjetja), institucije kot vzorci obnašanja, državna politika in interesne skupine (Jaklič, 2002, str. 1). Različni avtorji v analizo okolja vključujejo različne dejavnike in sicer v novejši literaturi najdemo vedno nove vrste okolij npr. ekološko okolje, trženjsko okolje (Malhotra, 1999, str. 718).

1.6 SEGMENTIRANJE, IZBOR CILJNIH TRGOV IN POZICIONIRANJE

Segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje so temelj sodobne trženjske strategije in zahtevajo pomembne komponente odločitvenih procesov vsakega mednarodno delujočega podjetja. Mednarodne trge sestavljajo kupci, ki se razlikujejo po željah, kupni moči, prostorski porazdelitvi in vedenju. **Segmentiranje** predstavlja postopek razdelitve trga na skupine kupcev, ki se podobno odzivajo na ponudbo in imajo podobne potrebe. Vsak segment je lahko oblikovan kot ciljni segment, ki ga dosežemo z različno strategijo. Odzivi znotraj segmenta naj bi bili čimbolj podobni, med segmenti pa čimbolj različni (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 104). Podjetje skuša trženje usmeriti na najdonosnejše segmente. Ko se odloči koliko segmentov bo oskrbovalo, lahko zanemari razlike med njimi ali pa oblikuje za vsak segment različne ponudbe. Kriteriji za segmentiranje so različni. Po Potočniku (Potočnik, 2005, str. 156) jih razdelimo na geografske, demografske in psihografske značilnosti. Segmentiranje po kriteriju politične ureditve zajema razdelitev po državah, pokrajinah in občinah: po geografskih kriterijih lahko segmente razdelimo glede na gorske predele, obmorske kraje, mesta in podeželje. Razdelitev po spolu, starosti, religiji in narodnosti je zajeta v demografskem kriteriju. Psihografski kriterij zajema način življenja in motivacijo porabnikov. Poklic, izobrazba, dohodek in družbeni sloj uvrstimo pod družbenoekonomski kriterij. Zadnji in najbolj pogosto uporabljen pa je vedenjski kriterij (priložnosti, status porabnika, odnos do izdelka).

Po fazi segmentiranja trga podjetje odkrije priložnosti in se odloči za enega ali več ciljnih trgov. Če se osredotoči na en tržni segment, pomeni to zanj trden položaj v tržnem segmentu, kar pa prinese tudi večje tveganje v primeru hitre in velike spremembe tega segmenta.

Strategija pokritja več trgov (selektivna specializacija) ima prednost pri zmanjšanju tveganja. Podjetje se lahko specializira za določen izdelek in si s tem ustvari trden sloves na specifičnem proizvodnem področju. Specializacija po trgih pomeni, da se podjetje usmeri na zadovoljitev številnih potreb določene skupine. Največja podjetja lahko izvajajo strategijo popolnega pokrivanja trga, saj lahko oskrbujejo vse skupine kupcev z vsemi izdelki (Kotler, 2004, str. 284). Podjetja si pri določanju ciljnih trgov pomagajo tudi s tržno mrežo, ki v obliki matrike prikazuje tržne segmente, na katerih je mogoče izdelek prodajati (Potočnik, 2005, str. 161).

»Pozicioniranje predstavlja postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo« (Kotler, 2004, str. 307). Po Reevesu bi moralo vsako podjetje razviti edinstveno prodajno prednost. Nekateri avtorji pa menijo, da je pozicioniranje na osnovi dveh ali celo treh prednosti učinkovito, saj lahko ena prednost posledično izpostavi še drugo (Kotler, 2004, str. 308). Podjetje lahko pozicionira svojo ponudbo neposredno ob konkurentu, za kar pa mora ustrezno izbrati diferenciacijo le te. Diferenciacija pomeni oblikovanje razlikovalnih značilnosti v primerjavi s konkurenti. Možnosti so v razlikovanju izdelka (zanesljivost, kakovost, možnost popravila, slog), storitev (dostava, izobraževanje, svetovanje), prodajnega osebja (izobraženost in strokovna usposobljenost) in razlikovanje na osnovi podobe o podjetju (simboli, ugodno poslovno vzdušje, delovanje preko javnih medijev) (Potočnik, 2005, str. 166).

1.7 VSTOPNE STRATEGIJE NA MEDNARODNE TRGE

Preden se podjetja odločijo za prehod na tuje trge, morajo pretehtati različne možnosti tveganja in najti najboljši način za vstop (Kotler, 2004, str. 416). V paleti možnih načinov in oblik vstopa je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja in zahtevajo veliko nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138). Vsako podjetje mora izbrati vstopno obliko, ki mu prinaša največ. Zato je zelo pomembno, da podjetja obvladajo vse načine vstopa, saj se morajo prilagoditi trenutnim okoliščinam (Kotler, 2004, str. 418). Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno tveganja, kontrole in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa (tabela 3). Strategije vstopa delimo v tri glavne skupine: izvozne oblike (angl. *export models*), pogodbene (angl. *intermediate models*) in investicijske oblike (angl. *hierarchical/investment models*). Če le te primerjamo po tveganju, kontroli in fleksibilnosti, ugotovimo, da so izvozne oblike najmanj tvegane in zahtevajo najmanjši obseg investicij, po drugi strani pa omogočajo malo nadzora. Investicijske oblike pa so v primerjavi z izvoznimi veliko manj fleksibilne, saj jih je po izvedeni naložbi težko spremeniti. Imajo pa svojo prednost, saj omogočajo večji nadzor v podjetju in glede na višje tveganje tudi višje pričakovane dobičke. Podjetje izbere vstopno obliko glede na to ali je nagnjeno k tveganju ali ne. Obstaja pa še vrsta drugih dejavnikov, ki jih podjetja analizirajo, preden se odločijo za vstopno strategijo. Dejavniki so tako notranji kot tudi zunanji. Pri notranjih dejavnikih analiziramo predvsem velikost podjetja, posledično pa vire. Večje kot je podjetje, večji obseg razpoložljivih virov ima in tako lahko intenzivneje prodira na tuje trge. Podobno je tudi z izkušnjami v mednarodnem

poslovanju. Zelo pomemben dejavnik pri odločitvi pa je izdelek/storitev oziroma njegova prilagodljivost trgu in potrebam ter same fizične lastnosti in sestavine. Na zunanje dejavnike podjetje nima velikega vpliva, vendar jih mora proučiti z vidika sociokulturnih razlik, stopnje tveganja v tuji državi, velikosti in rasti trga, trgovinske omejitve in intenzivnosti konkurence (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 140).

Tabela 3: Razlike med vstopnimi strategijami

	Izvoz	Pogodbene oblike	Investicijske oblike
Tveganost	Najmanj tvegana	Bolj tvegana	Najbolj tvegana
Prednosti	-neposreden stik -krajše prodajne poti	-znižanje transportnih stroškov - fleksibilnost, hitrejši vstop - nižji kapitalski vložek	-večji nadzor -fleksibilnost -enostavnejša in boljša koordinacija poslovnih aktivnosti
Pomanjkljivosti	-nadzor cen -neusklajenost odnosov	-omejevanje novega znanja -koordinacija in komunikacija med partnerji	-stroški izgradnje, oskrbovanja, razvoja tržišča -politična tveganja

1.7.1 Izvozne oblike vstopa

Podjetja prodirajo na tuje trge postopno, in sicer najprej z najmanj tvegano obliko, to je z izvozom, ki je lahko neposreden, posreden in kooperativen (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145). Neposredni izvoz pomeni, da se podjetje samo ukvarja s svojim izvozom (Kotler, str. 416). Proizvajalec izdelka je v neposrednem stiku z uporabnikom na končnem trgu. Prednost je predvsem neposreden stik z uporabnikom in tako pridobivanje izkušenj ter krajše prodajne poti. Problem pa lahko nastane pri nadzorovanju cene zaradi carinskih omejitev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 148). Posredni izvoz je ravno nasproten in pomeni, da podjetje najame neko drugo domače podjetje (izvozna trgovinska družba), ki opravi dejavnost prodaje na tujem trgu namesto njega. Primeri so izvozne trgovinske družbe, izvozna združenja, zastopniki in distributerji (Hrastelj & Makovec, 1999, str. 30). Podjetje samo ima zelo slab stik s trgom, kar prinese omejene izkušnje nad trženjskim spletom. Posredni vstop je za podjetje malo tvegano, mogoča je visoka stopnja internacionalizacije in izbira izkušenega izvoznika. Kooperativni izvoz je primeren predvsem za manjša podjetja, ki nimajo nobenih izkušenj niti virov, da bi izvedla mednarodni posel sama. Pri tem se delijo stroški in tudi tveganje internacionalizacije. Podjetje opravi sodelovanje s prav posebej oblikovanimi izvozno trženjskimi družbami, katerih naloga je izvedba celotne izvozne dejavnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145). Pri tem pa lahko pride do neuravnoteženosti in neusklajenosti odnosov, saj se sodelujoča podjetja niso pripravljena odreči popolni neodvisnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 148).

1.7.2 Pogodbene oblike vstopov

Pogodbene oblike vstopov so danes prevladujoče oblike vstopov na trge. Podjetje na tuji trg prenese celotno proizvodnjo in se na ta način približa kupcem, zniža stroške proizvodnje (nižja cena delovne sile), skrajša prodajne poti in s tem zniža transportne stroške, izogne se omejitvam vstopa (carinske in necarinske ovire). Najpogostejše oblike vstopov so: licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja, skupna vlaganja in strateška zaveznitva. Izpostavila bi predvsem nekaj najpomembnejših in najpogostejših pogodbenih oblik vstopa. Za pogodbeno proizvodnjo se podjetje odloči, kadar odkrije bistvene prednosti proizvodnje na tujem trgu (nižji stroški proizvodnje, zmanjšanje transportnih stroškov, zmanjšanje omejitev na trgu). Na tem trgu lahko sodeluje skupaj s kooperantom, na katerega prenese samo funkcijo proizvodnje, ostale poslovne funkcije pa vodi podjetje samo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 150). Takšna oblika je zelo fleksibilna, saj lahko podjetje vedno poišče drugega pogodbenega partnerja. Naslednja oblika je licenčno poslovanje, kjer se podjetje (dajalec licence), sporazume s podjetjem v tujini (jemalec licence), da le ta uporablja njegovo intelektualno lastnino v zameno za licenčnino, ki jo plača jemalec licence. Intelektualna lastnina lahko vključuje patente, blagovne znamke, avtorske pravice, tehnologijo ali posebne tržne sposobnosti (Czinkota et. al., 2004, str. 48). Pomembno je, da je licenčni dogovor formalnopravno natančen in jasen. Podjetja se odločajo za tovrsten vstop predvsem iz več razlogov: podjetje je premajhno, da bi imelo za vstop na neznan trg dovolj izkušenj, znanja in predvsem virov za investicijo, s tem pa ohrani tehnološko znanje in razvoj izdelkov ali pa poveča izdelku, ki je v razvitih državah na koncu življenjskega cikla, življenjski cikel, ki je v manj razvitih državah v rasti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 154). Predvsem pa je vzrok za rast števila licenc v zaščiti intelektualne lastnine. Če podjetja vedo, da je njihova intelektualna lastnina zaščitena, so v večji meri pripravljena preseliti znanje tudi na tuje trge (Czinkota et. al., 2004, str. 50). Prednosti za jemalca licence so predvsem v skrajšanju časa uvajanja izdelka, ki zmanjša vse povezane izdatke. Franšizing je oblika licenčnega poslovanja, ki temelji na učinkovitem povezovanju specifičnih znanj in operativni decentralizaciji. Dajalec franšize (franšizor) priskrbi standardno enoto izdelka, sistem in vodstvene storitve, ki obsegajo know-how uporabo zaščitne znamke, načrte, opremo, publiciteto in organizacijska znanja. Jemalec storitve (franšizij) pa priskrbi kapital in tržna poznanstva ter vloži osebno angažiranost v vodenju. Za franšizing je pomembna celovita strategija imena in sloves franšizorja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 160). Vzroki za mednarodno razširitev franšizinga so predvsem tržni potencial, finančna korist in zasičenost domačega trga. Kotler meni, da se je franšizing razvil kot izziv običajnim tržnim potem. Franšizni sistemi delujejo kot mreže, ki so vodene centralno, za razliko od klasičnega načina trženja. Namen je ustvarjanje prihrankov obsega, večja pogajalska moč, povečevanje dobička in zmanjšanje podvojenosti poslovnih funkcij franšizorja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 161). Poslovanje v takšnem sistemu prinaša prednosti za obe strani. Franšiziju je dana prednost, da zmanjša tveganost, ker dobi že vpeljan in preizkušen posel. Pojavljajo se prav tako nekateri problemi. Podjetja morajo najprej analizirati in ugotoviti, kaj so njihove posebne prednosti in znanja, ki jih lahko delijo. Naslednji korak je velika standardizacija, kajti brez tega so prednosti prenašanja znanja izničene. Standardizacija vključuje uporabo poslovnega

imena, podobno proizvodnjo in celoten storitveni proces, možna in zaželjena pa je sprememba oziroma prilagoditev končnega proizvoda/storitve glede na potrebe različnih trgov (Czinkota, et. al., 2004, str. 53). Skupna vlaganja pa predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji. Skupni cilj skupnih vlaganj pa je prav tako maksimizacija dobička. Predstavlja deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med lokalnimi in tujimi sonaložbenimi partnerji. V primerjavi s polnim lastništvom pa to prinaša neke prednosti, a tudi slabosti (Jurše, 1993, str. 281). Podjetjem omogoča vstop na tuji trg z nižjim kapitalskim vložkom in kjer ima lokalni partner že izkušnje s poznavanjem trga. Vstop je tako lažji, hitrejši in fleksibilnejši. Težave skupnih vlaganj pa se lahko pojavijo pri koordinaciji in komunikaciji med partnerji (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 168).

1.7.3 Investicijske oblike

Kot neposredno tujo investicijo razumemo lastništvo in nadzor nad nekim opredmetenim premoženjem v tujini, kjer ima podjetje aktivno vlogo pri dejavnosti podjetja v tujini. S portfolijo pa razumemo nakup vrednostnih papirjev, kjer ima podjetje pasivno vlogo in pričakuje nek kapitalski donos in dividende (Kenda, 2001, str. 206).

Podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuje trge. Če se odloči o izgradnji lastne proizvodnje na tujem trgu, je to zanj ena najzahtevnejših odločitev. Podjetje nosi vse stroške razvoja in oskrbovanja tujega tržišča. Razlogi za naložbe v proizvodne zmogljivosti v tujini so predvsem (Jurše, 1993, str. 287):

- domači izdelek je predrag za izvoz v tujino (visoki stroški)
- uvozne carine (previsoka cena)
- osredotočenje oziroma pospeševanje domačega nakupa (lokalna proizvodnja za lokalni trg)
- nižji proizvodni stroški (cenejša delovna sila, ugodne državne vzpodbude).

Strategija je zelo tvegana, saj se podjetja soočajo z vrsto tveganj, in sicer s političnim tveganjem, ki se kaže predvsem v restriktivnih predpisih do tujih podjetij in v finančnem tveganju to pa se kaže v omejitvah pri prenosu dobička in kapitala v tujino. Vendar pa je to velika prednost za podjetje, saj ima večjo fleksibilnost in nadzor nad poslovanjem ter enostavnejšo in boljšo koordinacijo poslovnih aktivnosti (Jurše, 1993, str. 287).

Razlogov za neposredne investicije v tujino je več, najpomembnejši pa so predvsem možnost za povečanje prodaje, vstop na hitro rastoče trge, znižanje stroškov, zaščita domačega trga ter pridobivanje tehnološkega in upravljalškega znanja (Rugman & Hodgetts, 2003, str. 64).

1.8 TRŽENJSKE STRATEGIJE

Po fazi odločitve na kateri trg bo podjetje vstopilo, sledi izgradnja trženjskega spleta. Pomembna odločitev, ki jo morajo podjetja sprejeti o mednarodni strategiji je stopnja do

katere bodo standardizirali oziroma adaptirali mednarodni trženjski splet (Hollensen, 2004, str. 446).

Tabela 4: Glavni dejavniki standardizacije in adaptacije

Dejavniki standardizacije	Dejavniki adaptacije
Ekonomije obsega	Lokalno kolje
Globalna konkurenca	Lokalna konkurenca
Potrošnikove preference so homogene	Potrošnikove preference so nehomogene
Centralizirane mednarodne funkcije	Decentralizirano odločanje z podružnicami po svetu
Standarden proces se uporablja proti konkurenci	Prilagojen proces se uporablja proti konkurenci

Vir: S. Hollensen, Global Marketing, 2004, str. 447.

Trženjski splet je splošno orodje trženja nasploh. Sestavljajo ga štirje P-ji (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188):

- izdelki ali samostojne storitve (angl. *product*)
- cene in prodajni pogoji (angl. *price*)
- prodajne poti (angl. *place*)
- komuniciranje (angl. *promotion*)

1.8.1 Izdelki

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu in lahko zadovolji določeno željo ali potrebo. Podjetje določi pet ravni izdelka. Jedro izdelka predstavlja osnovno korist, ki jo porabnik kupuje. Druga raven je osnovni izdelek, ki je pripravljen za uporabo in ga kupec dejansko dobi. Pričakovani izdelek ustvari podjetje na tretji ravni, kar pomeni, da doda še značilnosti, ki jih kupci pričakujejo. S četrto ravni izdelka se lahko podjetje razlikuje od konkurentov, saj pripravi razširjen izdelek, ki vsebuje dodatne storitve in koristi. Na peti ravni pa je izdelek z vsemi širitvami za prihodnost (Potočnik, 2005, str. 202). Naslednje vprašanje povezano s cilji podjetja je standardizacija ali diferenciacija izdelka. Podjetje lahko na mednarodnih trgih ponudi nespremenjen izdelek, kakršnega ponuja tudi na domačem trgu. Izdelek lahko preoblikuje ozirom spremeni, da ustreza različnim državam ali regijam. Lahko pa ga popolnoma spremeni in prilagodi potrebam tujega trga. Z večjo diferenciacijo izdelka naraščajo tudi stroški povezani s temi dejavnostmi. Zato večina podjetij teži k temu, da razvijejo osnoven izdelek, ki je namenjen globalnemu trgu in le tega prilagajajo (Czinkota et. al., 2004, str. 123).

Pri odločitvah o izdelku je ključnega pomena poznavanje življenjskega cikla izdelka. Le ta ima štiri faze, in sicer: uvajanje, rast, zrelost in upad. Pri vsaki fazi je potrebno razmisliti o trženjski odločitvi in strategiji. Življenjski cikel proizvoda lahko proučujemo na mednarodni

ravni ali med državami. Po prvem pristopu ugotovimo, da povpraševanje najprej poraste v razvitih državah, presežek pa se izvozi v države, kjer je povpraševanje tudi v fazi rasti. Ko proizvod doseže zrelost, se preseli v manj razvite države. Med državami se lahko čas, ko preide proizvod iz ene faze v drugo, zelo razlikuje. Glede na različno ekonomsko razvitost držav je lahko proizvod v različnih državah v različnih fazah (Hollensen, 2004, str. 459). Mednarodna promocija proizvoda je naslednja pomembna faza. Trženjska strategija je splet standardizacije ali adaptacije proizvoda. Podjetja lahko ponujajo standarden proizvod z enakim oglasom za vse trge. Spremenijo oziroma prilagodijo lahko samo oglaševanje, ki je kulturološko prilagojeno, proizvod pa je še vedno standarden. Naslednja faza je prilagoditev osnovnega izdelka potrebam in razmeram določenega trga. S spremembo tako proizvoda kot tudi oglasa, se podjetje popolnoma približa kupcem. Strategijo uvedejo podjetja, ki jim ne uspe z zgoraj omenjenimi strategijami doseči kupcev ali pa jih ogroža močna konkurenca, saj le ta vodi do visokih stroškov (Hollensen, 2004, str. 465).

Mednarodne storitve se zelo razlikujejo od ponudbe izdelkov. Storitve so neotipljive, torej jih ne moremo prijeto ali preizkusiti. Ne moremo jih delati na zalogo, kar povzroča velike težave pri načrtovanju in promocijskih aktivnostih, pri uravnoteženju ponudbe in povpraševanja. Storitve so močno povezane s človeškim dejavnikom zato so si redkokdaj podobne, saj so v njihovo proizvodnjo neposredno vpleteni tudi porabniki. Čas proizvodnje je skoraj enak času potrošnje oziroma se dogaja istočasno (Hollensen, 2004, str. 452).

1.8.2 Cene in prodajni pogoji

Cena je najbolj prilagodljiva spremenljivka trženjskega spleta. Le ta neposredno vpliva na prihodek in dobiček podjetja ter na dolgoročno uspešnost in razvoj (Potočnik, 2005, str. 223). Proces določanja cen na mednarodnem trgu je odvisen tako od notranjega kot tudi zunanjega okolja podjetja. Notranji dejavniki so odvisni od filozofije in ciljev podjetja (cena razvijanja, proizvodnje in trženja izdelka). Zunanje dejavnike določanja cene pa oblikujejo kupci, različne omejitve, konkurenca in devizni tečaji (Czinkota et. al., 2004, str. 124). Cilji, ki jih želijo podjetja dosegati s politiko določanja cen (Jurše, 1993, str. 372):

- preživetje: to je glavni cilj podjetij, ki imajo težave s presežnimi kapacitetami, velikim številom konkurentov na trgu ali spreminjajočimi se željami kupcev;
- maksimiranje dobička: podjetja ocenijo povpraševanje in stroške ter na podlagi različnih alternativ izberejo takšno, ki jim prinaša največji dobiček. Vendar pa zanemarijo ostale spremenljivke trženjskega spleta, reakcije konkurentov in pravne omejitve;
- maksimiranje tekočih prihodkov: dolgoročno naj bi to podjetja vodilo do maksimiranja dobička in rasti tržnega deleža;
- maksimiranje tržnih učinkov z visokimi cenami - pogoji za oblikovanje takšne strategije so: dovolj veliko število potrošnikov, stroški po enoti pri proizvodnji majhnega obsega niso veliko večji, visoka začetna cena ne bo pritegnila novih konkurentov, visoka cena se udeležuje z visoko kakovostjo izdelka.

- vodstvo v kvaliteti izdelka: z visoko ceno podjetje krije visoko kvaliteto izdelka in visoke razvojne stroške.

Cenovne strategije omogočajo podjetju konkurenčne prednosti, otežujejo pa, da jih konkurenti posnemajo. Poznamo cenovno-kakovostne strategije pri katerih se mora podjetje odločiti kako bo pozicioniralo izdelek glede na kakovost in ceno. Če kupci, ki so občutljivi na kakovost verjamejo, da konkurenti ponujajo boljši izdelek po nižji ceni, bodo kupili pri njih in prihranili denar. Strategija prilagajanja cen je pomembna predvsem pri posameznih nacionalnih tržiščih. Podjetje lahko oblikuje različne cene glede na geografske kriterije, in sicer se lahko odloči za različne cene po regijah in za oblikovanje, kjer prevzame vse dodatne stroške (stroške prevoza, zavarovanja). Druga strategija se nanaša na rabate in ostale popuste. S tretjo strategijo podjetje oblikuje promocijske cene in sicer za izboljšane dosedanje izdelke ali pa za nove izdelke (Potočnik, 2005, str. 244). Po Hollensenu podjetja oblikujejo naslednje cenovne strategije (Hollensen, 2004, str 500): prva se imenuje »pobiranje smetane« in pomeni, da podjetje v najkrajšem času pridobi največ dobička. To strategijo lahko uporabijo podjetja, ki ponujajo unikaten proizvod in katerih kupci morajo biti pripravljeni plačati višjo ceno. Podjetje mora ukrepati zelo hitro, da jih ne prehitijo konkurenca. Pri naslednji strategiji se končna cena oblikuje na podlagi konkurenčnih cen. Podjetja uporabljajo retrograden izračun končnih cen, tako da najprej pridobijo ceno, ki so jo kupci pripravljeni plačati, nato pa svojo ceno, po kateri so pripravljeni prodajati. Penetracijske cene se oblikujejo, ko želi podjetje pospešiti rast trga in zato ponuja proizvode po nizkih cenah. To pritegne cenovno občutljive kupce, podjetja pa pridobijo na ekonomijah obsega (Hollensen, 2004, str. 502).

1.8.3 Prodajne poti

Področje distribucije zajema gibanje izdelkov od proizvajalca do kupca in jo opredelimo kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje izdelkov po tržnih poteh (Potočnik, 2005, str. 253). Podjetja uporabljajo eno ali več kanalov prodajnih poti (Czinkota et. al., 2004, str. 124):

- podjetja prodajajo neposredno končnim kupcem po svojih močeh prodaje
- podjetja prodajajo preko neodvisnih posrednikov, ponavadi na lokalnem nivoju
- podjetja prodajajo preko zunanjega distribucijskega sistema, ki deluje regionalno ali pa globalno.

V sodobnem trženju podjetja ponavadi ne prodajajo neposredno končnim kupcem, ampak je med tržno potjo množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posredniške dejavnosti. Podjetja jih uporabljajo z namenom, da so bolj učinkoviti na svojih ciljnih trgih, in pa zato, ker nimajo dovolj sredstev za izgradnjo lastne mreže. Tržna pot je skupek medsebojno odvisnih podjetij, preko katerih se giblje izdelek od proizvajalca do končnega kupca (Potočnik, 2005, str. 254). Prodajne poti lahko zajemajo fizični premik (večja zapletenost pri oddaljenih trgih), lastninski prenos in odnos proizvajalca, distributerjev in porabnikov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 213).

Podjetja morajo ugotoviti svoje alternativne tržne poti, ki jih lahko opišemo s tremi sestavinami: z vrsto posrednikov, številom posrednikov ter s pogoji in odgovornostmi posameznega člana na tej poti. Vrste posrednikov lahko razložimo na primeru naftne industrije, in sicer bi bile zanje alternativne tržne poti naslednje: usposobiti ali povečati prodajno osebje, najeti zastopnike proizvajalca v različnih regijah in poiskati distributerje v različnih regijah. Odločitev o številu posrednikov zajema ekskluzivno distribucijo (omejeno število posrednikov), selektivno distribucijo, ki pomeni, da podjetje izbere nekaj posrednikov, kar mu prinaša ustrezno pokritje trga in najmanjše stroške. Za intenzivno distribucijo pa je značilno, da oskrbi kar največ prodajalcev z izdelki in storitvami, kar je primerno za izdelke široke porabe. Za podjetje pa je najpomembnejše, da določi pogoje in odgovornosti vseh sodelujočih členov. Glavne sestavine tega spleta so politika cen, pogoji prodaje, teritorialne pravice distributerjev in posebne storitve, ki jih izvaja vsaka stran (Kotler, 2004, str. 534).

1.8.4 Komuniciranje

Tržno komuniciranje obsega vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih in dejavnostih (Potočnik, 2005, str. 302). Splet trženjske komunikacije sestavlja pet poglavitnih dejavnosti in sicer oglaševanje, neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja (Kotler, 2004, str. 596).

Cilj tržnega komuniciranja je, da bi kupec naredil določene aktivnosti oziroma nakup. Podjetje mora zato sprožiti odzivni proces, skozi katerega gre prejemnik, preden sprejme odločitev za aktivnost. Najbolj znan model je model AIDA, ki zajema štiri odzivne stopnje, in sicer: pozornost, zanimanje, željo in akcijo. Ko se podjetje odloči o kombinaciji komunikacijskega spleta, sledi naslednji korak, da se odloči za strategijo potiska ali strategijo vleke. Razlika med strategijama je v tem, da v prvem primeru podjetje promovira izdelek le do naslednjega udeleženca, nato pa vsak naslednji člen na tržni poti potiska izdelek naprej, praviloma z osebno prodajo, dokler le ta ne doseže končnega kupca. Nasprotno pa je s strategijo vleke, kjer proizvajalec promovira izdelek končnemu kupcu, tako da povleče izdelek v distribucijski kanal na podlagi povpraševanja končnih porabnikov (Potočnik, 2005, str. 306).

Oglas je najbolj viden način komuniciranja. Oglaševanje je eno najpomembnejših delov komunikacijskega spleta, če je trg masoven in je ciljna javnost dosegljiva preko masovnih medijev. Podjetje mora najprej narediti načrt, koliko bo namenilo za oglaševanje. Naslednja odločitev se nanaša na sporočilo oglasa. Podjetje se odloči, ali bo oglas za tuji trg spremenilo minimalno ali bo uporabilo tudi drugačno sporočilo in drug medij. Odločitev o vrsti medija temelji na tem, ali podjetje cilja na masovno (televizija, radio, časopis) ali določeno občinstvo. Po tej fazi pa sledi odločitev o izbiri oglaševalske agencije, ki je lahko lokalna, ali pa uporabi agencijo, ki je mednarodno razširjena (Hollensen, 2004 str. 568).

Med marketinški miks nekateri avtorji uvrščajo še **osebje** in **postopke**. Zaposleni se čedalje bolj uveljavljajo na področju trženja, saj so zelo pomembne njihova ustvarjalnost,

motiviranost in pripadnost, posebno v tako nestanovitnem mednarodnem trgu. Vključevanje osebja je pomembna zaradi velike rasti storitev v mednarodnem trženju, saj so si proizvodnja, distribucija in poraba pri storitvah zelo blizu. Pod postopki razumemo ožje posamezne metode trženja širše pa vse načine in oblike mednarodnega poslovanja. Postopki se zaradi spreminjanja trgov in veččin tržnikov nenehno množijo (Hrastelj & Makovec, 1999, str. 29).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA PETROL

Podjetje Petrol je največje slovensko energetska podjetje, ki doseže največ prihodkov in je med drugim tudi največji slovenski uvoznik in trgovinska družba. Med velika slovenska podjetja ga lahko uvrščamo glede na vrednost aktive, po ustvarjanju čistih prihodkov, dobička in po številu zaposlenih (priloge A in B). Osrednja dejavnost podjetja je trgovanje z naftnimi derivati, plinom in ostalimi energenti, kar predstavlja 80 odstotkov vseh prihodkov od prodaje in ima na domačem trgu vodilni tržni delež. Ostalih 20 odstotkov prihodka ustvarja s trgovanjem blaga za široko porabo in s storitvami. Podjetje še vedno realizira pretežni del poslov na domačem trgu, saj ima že zelo uveljavljeno krovno blagovno znamko ter druge izdelke s prepoznavnimi izdelčnimi znamkami, kot so Magna, Hip-Hop in Tip-Stop. Podjetje ima razvejano in sodobno maloprodajno mrežo, kar je zanj izjemna konkurenčna prednost ter prav tako stabilen tržni in finančni položaj. Zadnjih deset let je začelo podjetje posegati na področje plinske energije, ki postaja alternativa tradicionalnim virom ogrevanja in sicer so začeli z distribucijo in trženjem plina ter gradnjo plinskih omrežij. Način celotnega poslovanja družbe temelji na spodbujanju odličnosti ter spremljanju sodobnih tržnih zahtev s področja storitev informacijske tehnologije in varovanja okolja (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

Tabela 5: Pomembni podatki Skupine Petrol

<i>Leto</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>
<i>Čisti prihodki od prodaje</i>	<i>1,9 mrd EUR</i>	<i>2,1 mrd EUR</i>
<i>Poslovni izid iz poslovanja</i>	<i>47,1 mio EUR</i>	<i>50,5 mio EUR</i>
<i>Količinska prodaja proizvodov iz nafte</i>	<i>2 mio ton</i>	<i>2,1 mio ton</i>
<i>Št. vseh bencinskih servisov:</i>	<i>361</i>	<i>380</i>
<i> v Sloveniji</i>	<i>305</i>	<i>307</i>
<i> Hrvaška</i>	<i>21</i>	<i>32</i>
<i> Bosna in Hercegovina</i>	<i>33</i>	<i>36</i>
<i> Srbija</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i> Kosovo</i>	<i>0</i>	<i>2</i>

Vir: Letno poročilo skupine Petrol, 2007.

2.1 Zgodovina podjetja

Leta 1945 je nastalo podjetje Jugopetrol Ljubljana, ki je prodajalo gorivo na 9 črpalkah po Sloveniji. Leta 1950 je podjetje štelo 213 zaposlenih in začeli so ustanavljati nova skladišča, obratovalo pa je 13 bencinskih servisov, ki so prodali 56.000 ton naftnih derivatov. Podjetje se je po odločbi slovenske vlade preimenovalo v Trgovsko podjetje Petrol v Ljubljani in je kmalu zgradilo prvi bencinski servis v Ljubljani, ki je bil odprt 24 ur na dan. Podjetje se je začelo vključevati v mednarodni sistem brezgotovinskega plačevanja goriva (DKV) za tovorni in potniški promet po Evropi. Nov korak v razvoju je podjetje pridobilo z uvažanjem novih uličnih črpalk, ki so pomenile velik napredek in razvoj bencinskih servisov (cena, količina in znesek so postali vidni uporabnikom). Podjetje se je širilo tudi na druge dejavnosti, in sicer so z odprtjem Motela Čatež ponudili tudi svojo gostinsko ponudbo ob cestah. Nova dejavnost je bila tudi ponudba zemeljskega plina (TOZD Zemeljski plin). Podjetje je šlo naprej s časom, razvojem in zahtevami trga ter tako odprlo prvi samopostrežni bencinski servis v Sloveniji. Sledili so tudi trendom na evropskem trgu ter začeli s prodajo neosvinčenega bencina. Velika prelomnica v razvoju podjetja je bila namestitev računalniške opreme na bencinskih servisih in tudi v vseh skladiščih. Petrol je začel na police kmalu uvajati svoje lastne blagovne znamke, in sicer je bila med prvimi blagovna znamka motornega olja Proton. Poglobili so se tudi v ponudbo storitev ter začeli strankam menjati motorna olja s posebnimi, okolju prijaznimi napravami. Kasneje se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo, d.d., Ljubljana. Ob vpisu v sodni register je imelo 95 tisoč delničarjev, s čimer je postalo največja slovenska delniška družba. Intenzivno je začelo prodirati na hrvaški in bosanski trg ter na Hrvaškem odprlo prvo podjetje. Leto 1997 je bilo eno uspešnejših let v zgodovini podjetja, in sicer so prodali več kot 2 milijona ton naftnih derivatov, od tega skoraj desetino na hrvaškem trgu ter na trgu Bosne in Hercegovine. Prenovili so okoli 30 objektov, odprli nov naftni laboratorij, pridobili certifikat ISO 9001 in dodatne prodajne površine.

Krizno leto je bilo leto 1999, ko se je pojavil 3. naftni šok in nesorazmerje med domačimi cenami goriva in gibanji cen na svetovnem nabavnem trgu. Petrol je takrat posredoval Vladi RS predlog Modela za oblikovanje cen naftnih derivatov, saj bi se tako domače cene prilagajale gibanju cen na svetovnem trgu. Predvsem pomembno je bilo oblikovanje nove vizije in strategije, ki pravi, da se bo podjetje razvijalo kot mednarodno trgovinsko podjetje in kot slovenska energetska družba. Tega leta so na Hrvaškem odprli prve tri bencinske servise ter od družbe Shell odkupili njeno slovensko podjetje. Razširi se tudi njihova gostinska dejavnost ob avtocestah pod imenom »Na jasi«.

Leta 2000 se je podjetje pripravljalo na osamosvojitve gostinske in plinske dejavnosti. V franšizno mrežo je bilo vključenih okoli 60 odstotkov vseh Petrolovih bencinskih servisov. Podjetje je razširilo svoje poslovanje v Bosni in Hercegovini ter tam ustanovilo samostojno podjetje Petrol BH Oil Company, ki je postalo eno izmed treh največjih oskrbovalcev bosanskega naftnega trga. Tako je pričelo obratovati prvih šest servisov v Bosni in Hercegovini. Pridobili so tudi okoljevarstveni certifikat ISO 14001. Razširili so trgovinsko

ponudbo s hitro prehrano, trženo pod blagovno znamko Hip-Hop prodajaln, uveljavile so se plačilna kartica Magna in restavracije "Na jasi".

Večina bencinskih servisov je v poslovni sistem vključenih preko franšiznega sistema. Podjetje se je razvijalo na treh področjih, in sicer na področju plinske dejavnosti (Petrol Plin), s specializirano avtocestno gostinsko ponudbo ter na področju električne energije (ElektroPetrol). Podjetje je postalo eden pomembnejših energetskega koncernov jugovzhodne Evrope, v letu 2002 je imelo skupno 312 bencinskih servisov, od tega 283 v Sloveniji, 17 v Bosni in Hercegovini ter 12 na Hrvaškem, odpiral pa se je tudi nov bencinski servis v Srbiji.

Ob koncu leta 2004 je imela Skupina Petrol 343 bencinskih servisov; od tega jih je bilo 293 v Sloveniji, 31 v Bosni in Hercegovini in 18 na Hrvaškem, prvi bencinski servis Petrola pa je začel poslovati tudi v Srbiji. Petrol d.d. je skupaj z družbo NIS-Naftna industrija Srbije podpisal protokol o sodelovanju, po katerem sta družbi skupaj vlagali v gradnjo in posodabljanje mreže bencinskih servisov v Srbiji.

Leto 2006 je bilo pomembno predvsem zaradi pridobljenih 22 koncesij za oskrbo s plinom in s 1.572 plinohrami za prodajo utekočinjenega naftnega plina. Petrol d.d., Ljubljana je z družbo Lukoil podpisal pismo o nameri o ustanovitvi skupnega podjetja za prodajo naftnih proizvodov v Sloveniji in jugovzhodni Evropi. Glede na strategijo razvoja je Petrol uvedel dizelsko gorivo nove generacije – Primadizel –, ki so ga kupci zelo pozitivno sprejeli.

3 RAZMERE, V KATERIH PODJETJE POSLUJE

3.1 NOTRANJA ANALIZA

Notranje okolje podjetja je podsistem poslovnega okolja podjetja. Podjetje je razdeljeno na oddelke, ki opravljajo različne funkcije. V analizi notranjega okolja podjetja te funkcije, skupaj z rezultati, predstavljajo spremenljivke notranjega okolja, na katere podjetje lahko in tudi mora vplivati (Pučko, 1999, str. 133).

3.1.1 Vizija

»Vizija podjetja Petrol je, da bi postalo vrhunski ponudnik celostnih energetskega in ekoloških proizvodov in storitev, in želi postati prepoznavno tako v Sloveniji kot tudi v jugovzhodni Evropi kot ena najsodobnejših, najbolj dinamičnih, zaupanja vrednih in trajnostno naravnanih energetskega družb.« (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

3.1.2 Poslanstvo

V Petrolu skrbijo z zaokroženo ponudbo energetskega-ekoloških proizvodov in storitev za zanesljivo, gospodarno in okolju prijazno oskrbo potrošnikov v Sloveniji in na trgih jugovzhodne Evrope. Prek razvejane mreže bencinskih servisov voznikom ponujajo vse, kar potrebujejo za varno in udobno pot, gospodinjstvom pa zagotavljajo vse vire toplote, ki jih potrebujejo za dom (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

3.1.3 Organizacija in zaposleni

Upravljanje družbe Petrol d.d., Ljubljana deluje po dvotirnem sistemu. Družbo vodi uprava, njeno delovanje pa nadzoruje nadzorni svet. Konec leta 2007 je bilo v skupini Petrol in na najemnih bencinskih servisih v Sloveniji in v tujini 2.947 zaposlenih. V primerjavi s koncem leta 2006 se je število zaposlenih povečalo za 176 oseb oziroma za 6 odstotkov. Število zaposlenih se je povečalo predvsem zaradi zaposlovanja na bencinskih servisih na Hrvaškem. V skupini Petrol so v letu 2007 zaposlili 487 novih, 311 zaposlenim je prenehala pogodba o zaposlitvi, 105 zaposlenih pa so premestili med podjetja znotraj skupine Petrol. Fluktuacija je bila 8-odstotna, kar je za odstotno točko več kot v letu 2006.

Povprečna starost zaposlenih ob koncu leta 2007 je bila 42,4 leta. Med zaposlenimi je 73 odstotkov moških in 27 odstotkov žensk. Izobrazbena struktura v skupini se z leti izboljšuje, kar je posledica izobraževanja zaposlenih in kadrovske politike. Novo zaposleni zvišujejo izobrazbeno strukturo, podjetje pa zapuščajo zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

3.1.4 Analiza prodaje in donosnosti

V letu 2007 so v skupini Petrol ustvarili 2,1 mrd EUR čistih prihodkov od prodaje, kar je za 9 odstotkov več kot v letu 2006. Kosmati poslovni izid je v letu 2007 znašal 228,5 mio EUR, kar je za 8 odstotkov več kot v letu poprej. Na višino kosmatega poslovnega izida v letu 2007 je v primerjavi z realizacijo v letu 2006 vplivalo kar nekaj dejavnikov:

- večja prodaja pogonskih goriv
- višja modelska marža pri motornih gorivih na domačem trgu
- povečana prodaja ostalih proizvodov iz nafte
- za 22 odstotkov višji prihodki od prodaje dopolnilnega asortimenta in ostalega trgovskega blaga
- 19 odstotkov manjša prodaja ekstra lahkega kurilnega olja.

Največji del oziroma 80 odstotkov celotnega izida je podjetje ustvarilo z naftno dejavnostjo in z dopolnilno dejavnostjo prodaje dopolnilnega asortimenta v Sloveniji, 11 odstotkov z isto dejavnostjo na trgih JV Evrope, ostalih 9 odstotkov pa je bilo ustvarjeno z energetske in okoljske dejavnostjo. Pozitiven vpliv ima tudi širitev na trge JV Evrope, kjer se je delež energetske in okoljske dejavnosti povečal za 2 odstotni točki v letu 2007, zmanjšal pa se je delež naftne in dopolnilne dejavnosti prodaje dopolnilnega asortimenta v Sloveniji. Čisti poslovni izid je bil višji za 7 odstotkov glede na leto poprej. V skupini Petrol so v letu 2007 prodali 2,1 mio ton nafte in proizvodov iz nafte, kar je za 4 odstotke več kot v letu 2006. Prihodki od prodaje naftnega blaga so znašali 262,9 mio EUR in to je za 22 odstotkov več glede na leto 2006. Podjetje je v letu 2007 glede na leto 2006 povečalo prodajo zemeljskega plina za 13 odstotkov, električne energije pa za 4 odstotke. Konec istega leta je oskrbovalo okoli 1.759 plinohramov za prodajo utekočinjenega naftnega plina in upravljalo s 24 koncesijami za oskrbo s plinom.

V letu 2007 so se najbolj povečale dolgoročne naložbe in sicer za 197 mio EUR, predvsem zaradi nakupa lastniškega deleža podjetja Istrabenz holdinška družba d.d. in pa zaradi širjenja dejavnosti na trge JV Evrope. Visoke cene naftnih derivatov v letu 2007 so vplivale na povečanje poslovnih terjatev, povišanje vrednosti zalog in povečanje kratkoročnih obveznosti. Podjetje je širjenje poslovanja v Sloveniji in na trge JV Evrope (dolgoročne naložbe) financiralo s dolgoročnim zadolževanjem, vendar je kljub temu ohranilo visok kreditni potencial za dolgoročno donosne projekte (Priloga C in Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

3.2 ZUNANJA ANALIZA

3.2.1 Demografsko – fizično okolje

Število prebivalstva in rast

Hrvaška je država, katere število prebivalcev v zadnjih letih upada. Do šestdesetih let 20. stoletja se je vsako leto število prebivalstva povečevalo. Po letu 1990, ko je imela Hrvaška 4.687.546 prebivalcev, do leta 2003 pa se je število prebivalstva zmanjšalo za okoli 250.000 oziroma za 7,2 odstotka. Demografi pa napovedujejo, da bo na Hrvaškem do leta 2050 le še od 3 do 3,5 milijona prebivalcev. Eden najpomembnejših vzrokov padanja števila prebivalstva je padanje natalitete. V zadnjih petdesetih letih se je število rojstev zmanjšalo za več kot polovico. Prav tako je negativen naravni prirastek, saj je v zadnjih nekaj letih število umrlih preseglo število rojstev. Ti kazalci kažejo upadanje potencialnih kupcev (Priloga D in Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008). Prva silnica, ki jo morajo podjetja spremljati, je prebivalstvo, saj je poslovanje podjetja odvisno od povpraševanja po izdelkih oz. storitvah (Kotler, 2004, str. 163).

Prevozne razdalje

Podatek o dolžini cest oziroma avtocest je pri širitvi podjetja Petrol na hrvaški trg zelo pomemben, in sicer je razlog predvsem v postavljanju bencinskih servisov ob glavnih avtocestnih lokacijah. Skupna dolžina cest v Republiki Hrvaški je bila 2006. leta 28.788 km (Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008). Od tega je 877 km avtocest (priloga E). Podatki nam povedo, da se avtocestna struktura na Hrvaškem razvija, kar je ugoden kazalec za širitev podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo naftnih derivatov, in za postavljanje bencinskih servisov ob teh cestah (Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008).

V Republiki Hrvaški je bilo leta 2006 registriranih 1.866.741 vozil (Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008). Število osebnih avtomobilov se je od 2000. do 2006. leta povečalo za 310.956 avtomobilov, kar je za 13 odstotkov glede na leto 2000. Ta kazalec je za panogo v kateri posluje Petrol zelo ugoden – iz podatkov namreč sklepamo, da se povečuje tudi poraba goriva in s tem število potencialnih kupcev. Povečalo pa se je tudi število avtobusov in tovornih vozil za približno 10 odstotkov. Tudi to je zelo relevanten podatek za prihodnost panoge naftnih derivatov, kajti zelo velik porabnik goriva so tudi ostala prevozna sredstva ne samo osebni avtomobili, predvsem cestna vozila. V letu 2006 je največ ljudi potovalo s

cestnimi prevoznimi sredstvi, in sicer 51,3 odstotka, sledi železniški prevoz s 37,3 odstotki (Priloga F in Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008).

Naravni viri

Republika Hrvaška proizvaja nekaj primarne električne energije, vendar lahko iz podatkov (priloga G) razberemo, da še vedno proizvedejo manj energije, kot je potrošijo, in zato je pretežni del uvažajo (priloga H). Uvoz električne energije se je znatno povečal med letoma 2004–2005, in to za približno 60 odstotkov. Velik vpliv na uvoz električne energije ima porast cen nafte na svetovnem trgu. V prvi polovici leta 2008 se je vrednost uvoza energije povečala za 29 odstotkov. V istem časovnem obdobju je slovenski izvoz olja, nafte in bituminoznih mineralov na Hrvaško znašal 5,8 odstotka, električne energije pa 4,7 odstotka (Izvozno okno – podatki o državah, 2008). Vedno več se uvažuje tudi naravnega plina in sicer so v letu 2005 uvozili za 7 odstotkov več plina kot leto poprej. Vzporedno z uvozom raste tudi domača proizvodnja naravnega plina, kar pomeni, da se iz leta v leto povečuje potrošnja plina v celotni Hrvaški (priloga I). Domača proizvodnja surove nafte z leti upada ob konstantni porabi nafte v državi, kar pomeni, da morajo primanjkljaj uvoziti (Priloga J in Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008).

3.2.2 Politično –pravno okolje

Dogajanje v političnem in pravnem okolju močno vpliva na trženjske odločitve. To obsega zakone, vladne institucije in vplivne skupine (Kotler, 2004, str. 174). Vlada je močno vpletena v mednarodno poslovanje podjetij in načeloma le te podpira. Deluje lahko v smeri, da zmanjša carinske omejitve ali pa poveča tržne priložnosti z bilateralnimi ali multilateralnimi dogovori med državama. Po drugi strani pa se zavzema tudi za razne prepovedi in omejitve, ki zavirajo mednarodno trgovino (Czinkota et. al., 2004, str. 78).

Politični sistem

Hrvaško in Slovenijo povezujejo mnoge gospodarske, kulturne in druge vezi. Državi uspešno sodelujeta na multilateralnem področju in prav tako na bilateralnem področju, ki se tiče področja urejanja premoženjsko-pravnih zadev po razpadu SFRJ. Zaradi bližine balkanskega kriznega žarišča si Slovenija še bolj prizadeva za urejene odnose s Hrvaško in za njeno stabilnost, ki pomembno vpliva na stabilnost celotne regije. Hrvaški bi koristilo, da se približa evroatlantskim integracijam, saj bi le to prispevalo k varnosti in stabilnosti celotnega področja (Ministrstvo za zunanje zadeve, 2008).

Vrhovno sodišče Republike Hrvaške je najvišje sodišče v državi. Ustavno sodišče odloča o ustavnosti zakona in ima pravico opazovati zakone, za katere smatra, da so neustavni. Hrvaško zakonodajo sprejema hrvaški sabor, ki je enodomna ustanova in ima lahko med 100 in 160 zastopnikov. Glavna izvršna oblast v Hrvaški je vlada: predseduje ji premier, ki tudi imenuje ministre s soglasnostjo sabora. Hrvaški predsednik je vodja države, ki se ga izvoli s splošnimi volitvami za pet let in je lahko na oblasti največ dva mandata (Ministrstvo za

zunanje zadeve Republike Hrvaške, 2008). Prvo desetletje samostojnosti je zaznamovala vladavina HDZ in predsednika Franja Tuđmana: privedla je do določene mednarodne izolacije države. Po njegovi smrti leta 2000 je na oblast prišla koalicija šestih opozicijskih strank z Ivico Račanom kot premierom in Stipetom Mesičem kot predsednikom države. Na parlamentarnih volitvah leta 2003 je zmagala HDZ, njen predsednik Ivo Sanader pa je postal novi premier. Na zadnjih parlamentarnih volitvah 2007 je ponovno zmagala HDZ, Ivo Sanader pa je ostal na mestu premiera. Na predsedniških volitvah januarja 2005 je bil za predsednika ponovno izvoljen Stipe Mesić (Izvozno okno – podatki o državah, 2008).

Carinske dajatve, uvozne omejitve, dokumenti

Prostotrgovinski sporazum med Slovenijo in Hrvaško je prenehal veljati 1.3.2003 in takrat ga je nadomestil sporazum CEFTA, vendar bistvenih sprememb ni bilo. Z vstopom Slovenije v EU je prišlo do sprememb v trgovanju, saj je Slovenija privzela prakso, sprejeto s sporazumom med Hrvaško in EU. Slovenska podjetja so bila s tem sporazumom v manj ugodnem položaju, saj sporazum določa ponovno uvedbo carin za izvoz nekaterih industrijskih izdelkov, medtem ko je uvoz iz Hrvaške ostal prost. V okviru stabilizacijskega asociacijskega sporazuma pa so bile carine za večino industrijskih izdelkov odpravljene že 1.1.2004 za izdelke po poreklu iz EU. Pri izvozu na Hrvaško je potrebno priložiti več dokumentov, in sicer je potrebno za postopek carinjenja predložiti carinsko deklaracijo za izvoz blaga, dokument o prevozu blaga CMR, račun in potrdilo o poreklu blaga EUR.1. (Izvozno okno – carinski postopki, 2008).

Patenti, blagovne znamke

Na Hrvaške skrbi za zaščito patentov in blagovnih znamk Državni zavod za intelektualno lastnino. Patent traja dvajset let od datuma prijave na Državni zavod za intelektualno lastnino. Konsenzualni patent traja deset let in se podeli brez predhodnega preverjanja ob pogoju, da temu po objavi v uradnem listu nihče ne ugovarja. Vsako leto prijavitelj plača določen znesek, da patent ostane aktiven. Blagovna znamka traja deset let od datuma prijave na Državni zavod za intelektualno lastnino z možnostjo neomejenega podaljševanja in pod pogojem, da prijavitelj v zadnjem letu ali najkasneje šest mesecev od preteka razdobja prinese na zavod zahtevek za podaljšanje in plača pristojbine (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, 2008).

Pomembni sporazumi med državama

Gospodarsko sodelovanje med državama urejajo pomembni bilateralni sporazumi. Omenila bom nekaj najpomembnejših (Izvozno okno – bilateralni ekonomski odnosi, 2008):

Pogodba med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško o ureditvi premoženjskih razmer vsebuje:

- Sporazum o gospodarskem sodelovanju

- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o izogibanju dvojnega obdavčenja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o trgovinsko-gospodarskih odnosih in sodelovanju
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju

Hrvaški protiukrepi

Hrvaška je leta 2002 uvedla prepoved tranzita naftnih derivatov čez njihovo ozemlje za vsa tuja vozila, da bi tako zaščitila domača naftna podjetja, katerih tržni delež se zmanjšuje. Posredno je s tem zaščitila tudi državnogospodarske interese. S tem je Hrvaška kršila nekaj mednarodnih dogovorov in predpisov (Bojc, 2002, str. 28).

Hrvaški ukrepi glede prevoza nafte in naftnih derivatov so za slovenske naftne družbe v veliki meri vplivali na višje stroške. Uvedli so koridorje in kontrole na meji in določili pristojbine, ki so prav tako višale stroške. Slovenski izvozniki bi tako zaradi višjih stroškov prenesli višjo ceno na potrošnike in višjo ceno goriv (Bojc, 2002, str. 30).

Odnos do tujih podjetij in investicij

Za Petrol so pomembne predvsem aktivnosti za usklajevanje zakonodaje s pravno zakonodajo Evropske unije, ki prinaša nove zakone, in sicer: Zakon o odpadkih in zaščiti zraka, Zakon o zaščiti narave, Zakon o genetsko modificiranih organizmih ter ostale predpise in merila iz Nacionalnega programa Republike Hrvaške za pridružitvev Evropski uniji. Prav tako so pomembni mednarodni sporazumi med Slovenijo in Hrvaško. Vzpostavljeni so bili celoviti odnosi na vseh področjih medsebojnega sodelovanja, kar se kaže v podpisih 35 dvostranskih sporazumov (Izvozno okno – bilateralni ekonomski odnosi, 2008).

3.2.3 Ekonomsko okolje

Ekonomsko okolje države je glavni del makro raziskave vsakega podjetja. Ponavadi je analiza tega okolja prva izmed analiz, ki jih naredi podjetje, saj pridobi splošne podatke o privlačnosti države. Trg, na katerega podjetje vstopa, mora imeti zadosti kupcev z dovolj veliko kupno močjo, da je zanj ekonomsko sprejemljivo vstopiti. Ekonomska literatura predlaga nekatere splošne ekonomske indikatorje, ki naj jih podjetje analizira in sicer BDP, plačilno bilanco, devizni tečaj in investicijske dejavnosti (Mühlbacher et. al., 2006, str. 129).

Gospodarstvo

Po letu 1993 je začelo hrvaško gospodarstvo rasti in kazati pozitivne in stabilne trende. Pred tem letom je bila država prizadeta zaradi vojne in je imela večje težave z makroekonomsko stabilnostjo kot ostale države v tranziciji.

V letu 2008 beležijo padec industrijske proizvodnje za 0,8 odstotka glede na isti mesec leta 2007. Padec je posledica manjše proizvodnje v sektorju rudarstva in električne energije, plina in vode. Vendar pa je v prvih devetih mesecih leta 2008 industrijska proizvodnja za 2,5 odstotka večja kot preteklo leto v istem obdobju. Večjo rast beležijo predvsem v kemični proizvodnji, proizvodnji kovin, strojev, medicinskih pripomočkov in proizvodnji prevoznih sredstev ter oskrbo z energijo, plinom in vodo. Rast se beleži tudi na področju kapitalskih dobrin (4,4 odstotka) ter na področju energije, in sicer za 1,7 odstotka.

Zaloge gotovih proizvodov so že več kot leto dni v stopnji rasti (13,7 odstotkov), kar predstavlja največjo rast od leta 2005. Razlog za to rast je povečanje zalog v proizvodnji pijače in hrane ter v kemični proizvodnji (Hrvaška gospodarska komora – center za makroekonomske analize, 2008).

Zaposlenost in plače

V oktobru 2008 je zabeležen negativen trend na trgu dela. Glede na mesec september se je število zaposlenih zmanjšalo za 9,7 tisoč, vzporedno s tem pa je število nezaposlenih povečalo za 6,3 tisoč, kar predstavlja povečanje stopnje brezposelnosti za 0,3 odstotne točke na 12,9 odstotka. Na letni ravni pa je bila brezposelnost manjša za 1,1 odstotne točke. Glede na zniževanje inflacije je zabeležena rast bruto plač za 2,7 odstotka, realnih plač pa za 3,1 odstotka na letni ravni. V istem obdobju je največja rast plač zabeležena v sektorju finančnega posredovanja (22 odstotkov), v proizvodnji radiotelevizijskih in komunikacijskih aparatov in opreme (12,7 odstotka) ter proizvodnji surove nafte in zemeljskega plina (6,9 odstotka). Najvišji padec realnih neto plač pa je zabeležen v sektorju poštnih storitev in telekomunikacije (4,7 odstotka) in v pokojninskem sektorju (Hrvaška gospodarska komora – center za makroekonomske analize, 2008).

Ekonomski odnosi s tujino

V letu 2007 je zabeležen velik padec vrednosti izvoza in uvoza glede na preteklo obdobje. Nagel padec je tudi posledica hitrega padca cen surovih naftnih derivatov na svetovnem trgu. Če primerjamo vrednost izvoza in uvoza v dolarjih, moramo upoštevati tudi povečanje vrednosti dolarja (za 4 odstotke) glede na isto obdobje preteklega leta. V letu 2007 se je izvoz, merjen v HRK, povečal za 5,7 odstotka, uvoz za 11,7 odstotka, primanjkljaj pa za 16,9 odstotka. Takšna nihanja kažejo, koliko je hrvaška menjava s tujino odvisna od gibanja cen energije, posebno še od gibanja cen surove nafte na svetovnem trgu.

Največji indeks rasti v letu 2007 je bil dosežen pri izvozu energije in kapitalskih dobrin. Iste kategorije pa so vplivale tudi na vrednost uvoza. Indeks rasti izvoza energije je bil v letu 2007 večji za 11,4 odstotka, kapitalskih dobrin pa za 12,8 odstotka glede na leto poprej. Indeks rasti uvoza energije je bil prav tako večji, merjeno v istem obdobju, za 33,6 odstotka, pri kapitalskih dobrinah pa za 12,5 odstotka. Vrednost izvoza energije se je v letu 2006 glede na leto 2005 povečala za 25,5 odstotka, vrednost izvoza energije v istem obdobju pa za 19,3 odstotke (priloga K).

V letu 2007 je Republika Hrvaška največ izvozila v Bosno in Hercegovino, na drugem mestu je Nemčija, sledila pa ji je Italija. V Bosno in Hercegovino so izvozili največ naftnih derivatov, v Italijo pa blago, ki je povezane z ladjedelstvom. Največjo vrednot rasti uvoza so beležili iz Italije in Rusije, kjer je na prvem mestu uvoz surove nafte in plina (Hrvaška gospodarska komora – center za makroekonomske analize, 2008).

Bruto domači proizvod

Prihodnje gibanje BDP-ja kaže na zmanjšano rast glede na leto 2006. V prvi tretjini leta 2007 je bila rast BDP-ja manjša, in sicer 3,8-odstotna, kar pa je manj kot v enakem obdobju leta 2006, ko je bila 6,8-odstotna. Rast investicij v fiksni kapital je bila edina kategorija, ki je v tem obdobju dosegla povišanje, in sicer z 8,3 na 11,3 odstotke.

Največji dejavnik zmanjševanja povpraševanja je zmanjšana rast osebne potrošnje, ki je v skupni domači in tuji potrošnji znašala 36 odstotkov. Vzrok za zmanjšanje rasti osebne potrošnje je tudi zmanjšana rast realnih plač, kreditov in socialnih transferjev. Vzrok za zmanjšanje celotne proizvodnje in storitev pa je zmanjševanje rasti industrijske proizvodnje, ki predstavlja 25 odstotkov bruto dodane vrednosti.

Velik vpliv na gibanje BDP-ja imajo tudi dogajanja na tujih tržiščih. Leto 2007 je predvsem zaznamovala hitra rast cen energentov, kot so surova nafta in naftni derivati, kar je vplivalo na zmanjšano rast BDP-ja tako na svetovnem trgu kot tudi v Hrvaški, in sicer zaradi posledično večjih stroškov vložkov, splošne rasti cen in zmanjšanja investicij. V zadnjem trimesečju leta 2007 je rast dodatno ogrozila še finančna kriza, ki se je začela v Ameriki, se razširila na Evropo in prav tako na hrvaško gospodarstvo. Vplivala je na padec povpraševanja in s tem tudi na padec proizvodnje. Na rasti BDP-ja se je poznalo, da se je zmanjšalo tržišče kapitala, ki prinaša velike finančne donose in tako omogoči večjo potrošnjo in zmanjšanje kreditov poslovnih bank, kar pa je posledica finančne krize na tujem (Hrvaška gospodarska komora – center za makroekonomske analize, 2008).

3.2.4 Sociokulturno okolje

Na naša prepričanja, vrednote in norme v veliki meri vpliva družba. Ljudje pridobimo, ne da bi se zavedali, pogled na svet, ki opredeljuje naše razmerje do samih sebe, drugih ljudi, organizacij, družbe, narave in vesolja (Kotler, 2004, str. 175).

Potrošniki pridobijo največ vrednot, ki se kažejo v njihovem obnašanju, v otroštvu, ko živijo s svojo družino. Poslovneži so prav tako člani nacionalne kulture, ki močno vplivajo na osnovne vrednote, ki jih delijo z ostalimi. Vsako podjetje po dolgih letih dela izoblikuje svojo organizacijsko kulturo, ki je skupek norm obnašanja, s katero postane podjetje edinstveno (Mühlbacher et. al., 2006, str. 219).

Jezik in ostale kulturne prvine

Hrvaški jezik je uradni jezik Republike Hrvaške in pripada skupini južnoslovanskih jezikov, v katero spadajo še slovenski, srbski, bosanski, črnogorski, makedonski in bolgarski. Hrvaški jezik govorijo prav tako v Bosni in Hercegovini, vse skupaj okoli 7 milijonov ljudi. Po etnični sestavi je večina prebivalcev hrvaške narodnosti. V državi pa so prisotne tudi narodnostne manjšine, in sicer Srbi, Madžari in Italijani. Največ Hrvatov pripada rimokatoliški veri, in sicer 87,8 %, pravoslavcev je 4,4 % in 1,3 % je muslimanov. Hrvaška je na splošno kulturološko gledano bogata saj ima veliko kulturne in zgodovinske dediščine, ki je posledica tisočletne prisotnosti Hrvatov na tem ozemlju in pa mešanja različnih kultur (Hrvaška kultura in jezik, 2009).

Po podatkih iz leta 2007 znaša delež pismenega prebivalstva 98,5%, kar nakazuje tudi na to, da so se prebivalci Hrvaške začeli zavedati pomena izobrazbe kot temelja gospodarske rasti in sredstva za sledenje ostalim razvitim državam (Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008).

Povprečna osebna potrošnja po gospodinjstvu je v letu 2007 znašala 69.457 HRK, kar je za 226 HRK manj kot v letu 2006. Od celotne potrošnje namenijo Hrvati eno tretjino (32,63 odstotka v letu 2006) nakupu in potrošnji hrane ter brezalkoholnih pijač. Na drugem mestu namenijo 13,68 odstotkov potrošnji energentov, na tretjem mestu pa je 11,41 odstotka celotnih sredstev namenjenih za prevoz (priloga L). V istem odboju pa se je najmanj sredstev namenilo izobraževanju, in sicer okoli 0,6 odstotka celotnih razpoložljivih sredstev (Priloga M in Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008).

Etnocentrizem oziroma odnos potrošnikov do domačih blagovnih znamk in nakup domačih izdelkov je na Hrvaškem bolj prisoten kot pri nas. Predvsem ima na Hrvaškem veliko moč akcija "Kupujmo hrvaško", s katero so želeli spodbuditi nakup hrvaških proizvodov in bolj kvalitetno domačo proizvodnjo (V nasprotju s Hrvaškim kupcem je Slovenski bolj cenovnocentričen, 2008).

3.2.5 Tehnološko okolje

Tehnološko okolje, skupaj z naravnimi danostmi in človeškim dejavnikom, močno vpliva na privlačnost določenega okolja. Podjetja morajo imeti podatke o tem, kakšne so možnosti in razvitost tehnologije na tujem trgu za razliko od domačega. Pomanjkanje določene tehnologije lahko zelo oteži proizvodnjo, prodajo določenega izdelka in to vodi do nezadovoljstva končnih porabnikov. Analiza tega okolja zajema preučitev transportne in telekomunikacijske infrastrukture (Mühlbacher et. al., 2006, str. 103).

Naftne družbe namenjajo danes veliko sredstev za izboljšavo svojih storitev in za varovanje okolja. Bencinske servise obnavljajo in jih posodablajo. V zadnjih letih so tako v večini bencinskih servisov informatizirali poslovanje do te mere, da je možno s plačilno kartico plačati neposredno na avtomatu, kjer se natoči gorivo, in ni potrebno vstopati v bencinski

servis. Na ta način se je nakup goriva skrajšal in poenostavil. Vsa podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo oziroma predelavo nafte in z naftnimi derivati, vlagajo velik del sredstev v varovanje okolja. Veliko jih razmišlja o novih, naravi prijaznejših gorivih, kot so biogoriva (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

Pomemben dejavnik za bencinske servise pa so tudi cestna infrastruktura, naftovodi in plinovodi. Razvitost cestne infrastrukture omogoča tudi večje število bencinskih servisov, ki so postavljeni tik ob njih. Na Hrvaškem je znašala skupna dolžina cest v 2006. letu 28 788 km. V šestih letih se je povečevala dolžina avtocest za 2,3 odstotke iz leta 2000 do leta 2006. To predstavlja nove priložnosti za postavitve bencinskih servisov na nova območja in širitev poslovanja. Zelo pomembna pa je pokritost z naftovodi, saj lahko tako dovajajo gorivo na prodajna mesta hitreje in ceneje. V letu 2006 je dolžina naftovodov znašala 610 km, dolžina plinovodov v letu 2006 pa je bila 2037 km (priloga N). Dolžina plinovodov je vsako leto večja in sicer se je iz leta 2005 na leto 2006 povečala za skoraj 23 odstotkov, kar je za poslovanje podjetja zelo ugodno, saj si na ta način zmanjša stroške, povezane z dobavo goriva (Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008).

Največ sredstev za raziskave in razvoj je v letu 2006 namenil poslovni sektor, in sicer so bila ta sredstva na prvem mestu namenjena vlaganju v tehnične znanosti, sledi pa vlaganje v naravne znanosti (Priloge O in P in Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008).

Na področju elektronskega poslovanja si podjetje prizadeva širiti in nadgrajevati elektronsko poslovanje s poslovnimi partnerji (B2B) in individualnimi porabniki (B2C). Tako bi dosegli visoko raven avtomatizacije in informatizacije ter s tem konkurenčno prednost pri obvladovanju vseh ključnih poslovnih procesov: od prodaje in upravljanja s preskrbovalnimi verigami prek upravljanja odnosov s poslovnimi strankami do poslovnega odločanja in analiziranja (Letno poročilo skupine Petrol, 2007). Zato je zelo pomemben podatek, ki kaže razvoj telekomunikacijskih storitev, kot sta število telefonov in število uporabnikov internetne mreže. Številke kažejo, da se je število uporabnikov širokopasovnega interneta iz leta 2005 na leto 2006 povečalo za 105,6 odstotkov, število minut pogovorov po mobilnih telefonih se je v istem obdobju povečalo za 21,3 odstotke (Priloga R in Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008).

Tehnično znanje in povezave

Petrol se na trgu lahko pokaže tudi s svojo blagovno znamko. Šestdeset let nenehno inovirajo in razvijajo posebna znanja, tehnologije, spremljajo razvoj avtomobila ter sodelujejo z uveljavljenimi svetovnimi proizvajalci. Kot rezultat tega lahko potrošnikom pokažejo kar nekaj svojih proizvodov in tistih proizvodov, ki so jih razvili skupaj z naftno multinacionalno ChevronTexaco: biološko razgradljiva olja, okolju prijaznejša motorna in menjalniška olja, razna druga olja za motorje in menjalnike, hladilne tekočine, izdelke za nego avtomobila, dodatke za gorivo. Petrol ponuja tudi svoja goriva; zadnje čase pa so začeli z uvajanjem biogoriv (biodizel).

Znotraj delniške družbe Petrol deluje tudi Laboratorij Petrol, ki sodeluje z nemškim inštitutom za standardizacijo, s francoskim inštitutom za nafto in v programih mednarodnih medlaboratorijskih primerjav (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

Obstaja pa povezava med Petrolom in ruskim LUKOIL-om. Podjetji sta se odločili za skupno vlaganje v oglaševanje naftnih proizvodov na Balkanu. Petrol je lastnik 51% deleža, preostalih 49% pa je v lasti Lukoil-a. Od povezave se pričakuje, da bo Petrol razdelil delnice med svoja 4 podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Srbiji. Lukoil-ov vložek pa bodo delnice njegovega podjetja Beopetrol iz Srbije (Ruski Lukoil bo Balkan naskakoval s Petrolom, 2006).

Predvidene oblike partnerstev in združevanj pri podjetju Petrol d.d. temeljijo predvsem na povezovanju industrijskega znanja in na pridobivanju novega kapitala za načrtovanje investicijskih projektov. Podjetje želi nadgraditi portfelj novih investicij, pri čemer jim pomagajo razvojna stabilnost, finančna moč in disciplina. Eden pomembnih projektov je bil pridobitev lastniškega deleža v družbi Istrabenz, ki bi omogočil uresničevanje kooperative razvojne strategije, to je, da postanejo ena vodilnih energetske družb na trgih JV Evrope ter nadgradijo proces oskrbe s plinom (z vertikalno in horizontalno rastjo). Petrol mora širitev svoje dejavnosti nadgraditi tudi z anorgansko rastjo in sicer s prevzemi družb s kompatibilno dejavnostjo. To so uresničili s povezovanjem s hrvaško družbo Euro-Petrol. Družbi Petrol d.d., Ljubljana in Lukoil Europe Holdings B.V. sta se odločili, da bosta v naslednjem obdobju sodelovali. Partnerstva se odpirajo na področju posameznih novih projektov naftne dejavnosti v JV Evropi. Družba želi še nadgraditi sodelovanje na področju nabave in logistike naftnih derivatov. Cilj obeh družb je isti in sicer povečanje vrednosti za lastnike, to pa bosta dosegli z iskanjem novih priložnosti.

Podjetje si prizadeva in sodeluje z uglednimi dobavitelji, ki za svoje blago zagotavljajo skladnost z evropskimi okoljskimi in energetske standardi. Nabava naftnih derivatov poteka preko največjih multinacionalnih naftnih družb. Vseskozi pa išče alternative za boljše prilagajanje tržnim zahtevam, kar pomeni, da išče nove vire nabav predvsem za JV trgov in trgov vzhodne Evrope.

Pri nabavi dopolnilnega asortimenta sledijo načelu poslovnega partnerstva, kar pomeni, da je ključno, da je blago pravočasno razpoložljivo za trženje. Veliko pozornost namenjajo novostim v ponudbi in tudi dogovorom z dobavitelji glede akcijskih ponudb. Pri logistiki dopolnilnega programa je velik poudarek na zanesljivosti in prilagodljivosti. Tu poteka logistika preko skladiščno-distribucijskih centrov, dnevno sveže blago pa dostavljajo neposredno na maloprodajna mesta (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

3.3 ANALIZA MIKRO OKOLJA

Za panogo prodaje naftnih derivatov so značilni visoki fiksni stroški. Fiksni stroški pri prodaji motornih bencinov so pri vseh distributerjih visoki, zaradi tega ne moremo regulirati cene bencina tako, da bi izenačili mejne stroške s prodajalčevo ceno, saj bi v tem primeru

distributer prodajal z izgubo. Namesto mejnih je v tej industriji potrebno ciljati povprečne stroške. Zaradi tega je potrebno regulirati prodajalčeve cene v distribuciji motornih bencinov tako, da marža pokriva povprečne stroške. Zaradi visokih fiksnih stroškov sta pomembna dejavnika oblikovane marže in količina prodanih derivatov na bencinskih servisih.

Učinkovitejša logistika proizvodov iz nafte lahko pomembno zniža stroške. Podjetju je uspelo znižati stroške s stalnim sistemom nadzora vseh merilnih naprav v preskrbovalni verigi ter naključnim preverjanjem izvajalcev logističnih storitev. V letu 2007 so dodatno zgradili rezervoar za skladiščenje tekočih goriv, kar je povečalo kakovost pri skladiščenju blaga, prav tako so podobne aktivnosti potekale na trgih JV Evrope (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

3.3.1 Analiza konkurence

Opis profila konkurentov

Na Hrvaškem najdemo kar precej ponudnikov nafte oziroma naftnih derivatov in goriv. Razlikujejo se po velikosti samega podjetja oziroma po številu bencinskih servisov in ostali ponudbi, manj pa po cenah goriv. Vsak od njih ima določene prednosti, ki so cenjene. Na primer Petrol ima svojo plačilno kartico Magna in plačevanje s to kartico olajša transakcije, saj kupec ne potrebuje gotovine za plačevanje obveznosti (Letno poročilo skupine Petrol, 2007). Po drugi strani pa ima OMV svojo kartico in funkcijo ROUTEX, ki je namenjena predvsem službenim vozilom: osebnim, tovornim, kombijem, gradbenim strojem in drugim vozilom. Kartica omogoča, da se v popolnosti izkoristijo vse prednosti bencinskih servisov OMV, saj ponuja brezgotovinsko plačilo, popoln nadzor nad stroški in zamik plačila. Na izbiro ponujajo različne kartice: domačo kartico, veljavno samo na domačem ozemlju in mednarodno, s katero se lahko plačuje v 33 evropskih državah na servisih številnih naftnih družb in drugih plačilnih mestih (OMV kartica s funkcijo Routex tudi na evropskih cestah – novinarsko središče, 2008).

Opis potencialnih konkurentov

Petrol ima na Hrvaškem več konkurentov, med katerimi bi izpostavila le nekaj največjih. Ti so: INA, OMV, Tifon in ostali. Vsako izmed njih ima različno število bencinskih postaj: INA – 394, OMV – 51, Tifon – 32, Crobenz d.d., Osijek Petrol 9 bencinskih postaj te Antunović – 3 bencinske postaje.

INA je največje hrvaško naftno podjetje s štirideset letno tradicijo in v zadnjih letih kaže hiter razvoj. Svoja podjetja ima tudi v 15 različnih državah, zadnja desetletja pa je vključena v gospodarske tokove v Sloveniji, kjer je od začetka devetdesetih let prisotna tudi s hčerinsko družbo Interina. INA neposredno sodeluje s slovenskimi podjetji in nadaljuje dolgoletno tradicijo dobrega sodelovanja med državama na področju trga z naftnimi derivati (Hrvaška naftna družba uspešna tudi v mednarodnem prostoru – Finance, 2003).

Postaja zelo donosna mednarodna družba, ki je v letu 2002 dosegla 110 mio evrov dobička. Podjetje je razdeljeno na več hčerinskih podjetij in usmerjeno predvsem na izdelke, ki prinašajo največ dobička (Hrvaška naftna družba uspešna tudi v mednarodnem prostoru – Finance, 2003). V letu 2007 se je prodaja na Hrvaškem povečala za 11% in sicer na 1,26 milijarde evrov, kar pomeni, da je družba na domačem trgu ustvarila 64 odstotkov prodaje (Ina lani z nekoliko nižjim dobičkom – Poslovni dnevnik, 2008). Ustanovljena je bila leta 1963 z združenjem podjetja za raziskovanje in proizvodnjo nafte in rafinerije na Rijeki in v Sisku. Danes je INA srednje veliko evropsko naftno podjetje, ki ima dominantno vlogo v naftnem poslu na Hrvaškem. V letu 2003 je končana prva faza privatizacije INE. Madžarsko podjetje MOL je postalo 25%lastnik + 1 delnica INE. Od leta 2006 so delnice INE uvrščene na Zagrebško borzo, globalna potrdila o deponiranih delnicah INE pa na Londonski borzi. INA se ukvarja z raziskovanjem in proizvodnjo nafte in plina, priredbo nafte in trgovino z nafto in naftnimi derivati. Inina hčerinska podjetja poslujejo z utekočinjenim naftnim plinom (PRO plin d.o.o.), naftnim servisom (Crosco d.o.o.), tehničnim servisom (STSI d.o.o.) in proizvodnjo maziv (Maziva - Zagreb d.o.o.) (Ina d.o.o. – osnovne dejavnosti, 2008).

Podjetje je dobro uveljavljeno tudi v mednarodnem prostoru, saj ima veliko svojih podjetij v regiji JV Evrope, različnih evropskih državah ter nekaj nahajališč plina v Srbiji. Podjetje ima skupno 15.069 zaposlenih, samo v INI d.d. pa jih je 10.866. V letu 2007 je družba ustvarila 3,55 milijarde evrov prihodkov, kar je za 10,3 odstotka več kot leta 2005. Čisti dobiček je znašal 119,53 milijona evrov, kar pa je za 1,6 milijonov evrov manj kot v letu 2006. INA je v istem obdobju zvišala prodajo na Hrvaškem za 11 odstotkov, kar pomeni, da je družba na hrvaškem trgu ustvarila skoraj 64 odstotkov celotne prodaje. Na Hrvaškem ima 430 bencinskih servisov (Hrvaška naftna družba uspešna tudi v mednarodnem prostoru – Finance, 2003).

OMV AG je ustanovljen leta 1958 in je eno največjih avstrijskih industrijsko delniških družb ter vodeča integracija za proizvodnjo nafte in zemeljskega plina v srednji Evropi. Aktivni so v 13 srednjeevropskih državah in tudi v Turčiji. Na hrvaškem trgu je prisoten od leta 1992, ko sta OMV AG in Istrabenz skupaj ustanovila OMV Istrabenz d.o.o. Od leta 2005 deluje pod imenom OMV Hrvatska d.o.o. kot hčerinska družba OMV Refining Marketing GmbH z Beča. Osnovna dejavnost je trgovina z naftnimi in nenaftnimi derivati v Hrvaški in ima na tem področju 56 bencinskih servisov. Vključujejo še VIVA trgovine, celotno ponudbo OMV-jevih olj in maziv, bare in restavracije, avtopralnice in otroška igrišča. Število novih servisov neprestano raste in sicer pridobivajo sredstva z dokapitalizacijo podjetja in sredstvi, pridobljenimi s poslovanjem. Tržišče oskrbujejo iz skladišča z otoka Krka, naftne derivate pa uvažajo s prostega trga na Mediteranu. Podjetje se osredotoča predvsem na inovativne proizvode. Zato nudijo poleg goriv in motornih olj še vrsto drugih proizvodov. Prodajni program zajema bencinska in dizelska goriva, AdBlue, olja, maziva, zemeljski plin in kurilno olje. Omogočajo tudi koriščenje poslovnih kartic OMV Business Card, ki so namenjene za kupovanje goriva in tudi za plačevanje vseh ostalih storitev, ki jih podjetje nudi tako na Hrvaškem kot tudi izven domačih meja. Z OMV EuroTruck kartico pa je možno

kupovati goriva in plačevati cestnine po vsej Evropi in je namenjena za poslovne subjekte in voznike tovornih vozil (OMV na Hrvaškem – o podjetju, 2008).

Podjetje načrtuje nadaljnjo rast in pri tem obdržati vodilni položaj. Želijo postati najbolj integrirana korporacija srednje velikosti za proizvodnjo naftnih derivatov in plina (OMV na Hrvaškem – o podjetju, 2008).

Tifon d.o.o. je podjetje v 100-odstotni lasti naftne korporacije MOL. Registrirana je bila leta 1998 v Zagrebu in se ukvarja s skladiščenjem, trgovino ter transportom nafte in naftnih derivatov na območju Hrvaške in sosednjih držav, s prodajo in dostavo kurilnega olja ter maloprodajo v lastnem sestavu bencinskih servisov. Na svojih bencinskih servisih nudijo proizvode za široko potrošnjo in gostinske storitve. Podjetje Tifon ponuja na hrvaškem trgu goriva, olja in maziva, ki so v skladu z najvišjimi evropskimi standardi kvalitete in zaščite okolja. Goriva s takšnimi standardi kvalitete omogočajo pravilno delovanje motorja, zmanjšanje emisij, zmanjša se poraba, boljši je izkoristek in hitrejši je vžig tudi v zimskih vremenskih razmerah. Ponujajo tudi avtoplin, ki postaja čedalje bolj razširjen kot pogonsko gorivo. Veliko pozornost so posvetili urejanju okolice, prilagoditvi okolja za invalidne osebe, otroškimi igriščem in podobnim zadevam, da bi s tem omogočili počitek različnim kupcem na njihovih bencinskih postajah (Tifon d.o.o. – o podjetju, 2008).

Podjetje **Antunović d.o.o.** je leta 1966 ustanovil Tomislav Antunović. Odprl je poslovni center Antunović in s tem prvo privatno bencinsko postajo v bivši Jugoslaviji. Z razvojem naftnih dejavnosti so se leta 1992 razširili v Zagreb. Podjetje je postopno raslo in razširilo svoje poslovanje izven domačih meja in sicer na trge Bosne in Hercegovine, Avstrije, Nemčije in v srednjeameriške države. Podjetje ima okoli 500 zaposlenih v vseh podružnicah in skupaj ustvarijo za 500 milijonov evrov prometa. Svoje poslovanje so razširili tudi na dejavnost hotelirstva, gostinstva in ponudbo kongresnih dvoran (Podjetje Antunović TA ima na leto 500 milijonov evrov prometa, 2008).

Možnost diferenciacije izdelkov/storitev konkurentov

Petrol se od svojih konkurentov na Hrvaškem lahko razlikuje predvsem po dodatni ponudbi na bencinskih servisih, cenah, velikosti in lokaciji. Ponudba naftnih derivatov je pri vseh ponudnikih bolj ali manj enaka – razlike se lahko pojavijo v velikosti servisa oziroma številu črpalnih mest in lokaciji. Slednje razlike so med seboj povezane: boljša lokacija, ki je dobro obiskana, hkrati zahteva tudi več črpalnih mest, da so čakalne vrste čim krajše, in to je ena izmed pomembnih možnosti diferenciacije (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

Ponudniki naftnih derivatov lahko med seboj konkurirajo tudi po ceni le-teh. V spodnji tabeli so prikazane cene goriv različnih ponudnikov na hrvaškem trgu. Podjetje Petrol je na Hrvaškem glede cen goriv konkurenčno ostalim ponudnikom, izstopajo cene goriv pri podjetju INA, konkurira z nižjimi cenami od ostalih (AMZS – cene bencina v Evropskih državah, 2008).

Bencinski servisi se med seboj lahko razlikujejo tudi po dodatni ponudbi in sicer s trgovinsko dejavnostjo. Ponudniki imajo lahko na bencinskem servisu večje ali manjše prodajalne z izdelki široke potrošnje, avto pralnice (ročne in avtomatske), možnost čiščenja vetrobranskih stekel in polnjenja pnevmatik, lokale, gostinske objekte, WC-je ter avtomehanične in vulkanizerske delavnice. Ena izmed pomembnih stvari za ljudi, ki preživijo veliko časa na cesti je tudi možnost počitka med potjo. Velikokrat lahko na bencinskih postajah zasledimo predvsem obilico parkirnih prostorov – tudi za avtobuse in tovornjake – ter klopi in mize za malico. Za otroke pa so lahko v posebni ponudbi otroška igrišča. Pomembni sta tudi čistost in urejenost tako notranjih prostorov kot okolice, pa tudi osebje, ki naj bi bilo prijazno in bi znalo prisluhniti kupcem. Ena izmed možnosti diferenciacije ponudbe je tudi čas obratovanja – mnoge bencinske postaje so odprte tudi 24 ur na dan. Nekatera naftna podjetja na svojih postajah že nameščajo avtomate za hitro plačevanje. Vse več je bencinskih servisov, kjer ni potrebno prodajno osebje, saj lahko kupci gorivo plačajo preko naprav, kjer le vstavijo bančno kartico, vtipkajo svoje geslo in tako opravijo nakup (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

Konkurenčna strategija in taktike, ki jih izvajajo konkurenti

V panogi podjetja povečujejo svoje poslovanje v velikem obsegu z zgraditvijo novih poslovnih obratov, kar občutno poruši ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem v panogi. V takšnih panogah se pojavljajo obdobja s presežnimi zmogljivostmi in ponudbo, kar povzroči zniževanje cen med konkurenti.

Tako tudi hrvaška naftna družba INA na posameznih črpalkah znižuje cene goriv in na ta način poskuša ugnati tekmece. Največja hrvaška naftna družba tako ne bo več na vseh bencinskih servisih prodajala goriva po enaki ceni kot doslej. S tem želi izboljšati prodajo na posameznih črpalkah, kar pa utegne slovenskima naftnima družbama na Hrvaškem, Petrolu in OMV Istrabenzu, otežiti poslovanje (Petrol in OMV Istrabenz pod cenovnim udarom Ine, 2002).

OMV ima svojo kartico in funkcijo ROUTEX, ki je namenjena službenim vozilom: osebnim, tovornim, kombijem, gradbenim strojem in drugim vozilom. Kartica omogoča izkoriščenost vseh prednosti bencinskih servisov OMV, ponuja brezgotovinsko plačilo, popoln nadzor nad stroški in zamik plačila (OMV kartica s funkcijo Routex tudi na evropskih cestah – novinarsko središče, 2008).

Trženjski splet konkurentov

Osnovni izdelek je pri vseh ponudnikih enak – naftni derivati, ostali izdelki, ki jih prodajajo v svojih prodajalnah pa se lahko nekoliko razlikujejo, ampak po večini so to: hrana, pijača, tobačni izdelki, revije, dodatki za avtomobile in nekateri osnovni rezervni deli.

Vsak ponudnik naftnih derivatov ima različne cene le-teh; predvidevam, da se pojavljajo tudi razlike v cenah ostalih izdelkov v ponudbi posameznih ponudnikov.

Tržne poti so pri naftnih podjetjih povečini posredne. Naftni derivati potujejo od črpališč pa vse do bencinskih servisov – vmes pa je kar nekaj posrednikov. Izdelki, ki jih prodajajo v prodajalnah prav tako pridejo do prodajaln preko nekaj posrednikov. Tudi tržno komuniciranje se med ponudniki naftnih derivatov ne razlikuje veliko. Povečini vsi za potrebe obveščanja, prepričevanja in spominjanja nase uporabljajo oglaševanje (TV, jumbo plakati ...), pospeševanje prodaje z raznimi akcijami in znižanji. Nekaj je tudi t.i. osebne prodaje, ko prodajalci poleg goriva ponujajo še druge izdelke (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

3.3.2 Analiza posrednikov in kupcev

Posredniki v naftnem poslu so predvsem dobavitelji naftnih derivatov. Dobavitelji igrajo ključno vlogo tako v Petrolu kot tudi v ostalih podjetjih. Če omejijo ponudbo naftnih derivatov, je kar precej težko najti novega dobavitelja. Hrvaški naftni trg najbolj pozna Jadranski naftovod, d.d. (JANAF), ki se ukvarja s transportom nafte in skladiščenjem nafte in naftnih derivatov (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

Regionalna porazdelitev kupcev

Glede na ugotovitve iz zgornje analize makro okolja Republike Hrvaške lahko trdim, da je večja koncentracija potencialnih kupcev v večjih mestih ter ob zelo prometnih in pomembnih cestnih območjih. Ob glavnih avtocestah, ki vodijo do pomembnih središč, je prav tako posledično več bencinskih postajališč. Število potencialnih kupcev se poveča v poletni sezoni. Število tako tujih kot tudi domačih turistov se iz leta v leto povečuje. Hrvaška je za tuje in tudi domače goste zanimiva destinacija za oddih, predvsem v poletnem času, in takrat se poveča gostota prometa na vseh pomembnih avtocestah. Posledično to pomeni povišan promet na bencinskih servisih ob glavnih prometnih cestah in avtocestah. Iz tabele v prilogi F, ki kaže strukturo prevoza potnikov, še vedno prevladuje potovanje po cesti in sicer s kar 51 odstotki glede na ostali železniški prevoz (37,3 %) in pa prevoz z letalom (Statistične informacije Republike Hrvaške, 2008).

Posebne lastnosti

V vlogi kupcev se pojavljajo tako individualni kupci in gospodinjstva kot tudi podjetja. Individualni kupci, gospodinjstva in majhna podjetja predstavljajo najštevilčnejšo skupino kupcev. Vendar predstavlja vsak majhen kupec majhen delež glede na delež celotne prodaje. Iz tega lahko sklepamo, da ima tudi majhno pogajalsko moč. Vendar pa se podjetja trudijo zadržati svoje kupce in pridobiti nove, tako da jim ponujajo še druge dodatne in kvalitetne storitve. Kajti proizvodi v panogi so standardizirani in homogeni, tako da kupci nemoteno začnejo kupovati pri konkurentih. Podjetje je iz teh razlogov veliko vlagalo v tržno usmerjenost in razširilo svoja področja poslovanja na ponudbo elektrike, plina, avtocestnih restavracij.

Druga skupina kupcev so podjetja, ki nakupujejo preko veleprodajnih mrež (gre predvsem za nakup diesla in kurilnega olja). Posamezna podjetja predstavljajo večji delež glede na celotno

prodajo, zato tudi imajo večjo pogajalsko moč. Prav tako strošek naftnih derivatov pri nekaterih podjetjih (transportna podjetja) predstavlja velik delež celotnih stroškov in zato težijo k bolj ugodnim cenam. Ta podjetja so bolj cenovno občutljiva in imajo vse večje zahteve po kakovosti in zanesljivosti. Ker lahko podjetja hitro zamenjajo dobavitelja, kot sem že omenila, saj ni večje diferenciacije med proizvodi, dajejo podjetja naftnih derivatov tovrstnim kupcem možnost dogovarjanja o cenah in količinske popuste (Strateški poslovni načrt Skupine Petrol, 2006 –2010).

Nakupno vedenje in odnos do izdelkov tujega porekla

Na hrvaškem trgu obstaja v primerjavi z ostalimi trgi bivše Jugoslavije visoka stopnja etnocentrizma. Podatki, ki so bili zbrani v okviru širše raziskave nakupnega vedenja porabnikov na trgih jugovzhodne Evrope, so pokazali, da so hrvaški porabniki med vsemi proučevanimi državami z območja nekdanje Jugoslavije najbolj etnocentrično usmerjeni, vendar jih vsaj polovica občasno nakupuje v tujini (Vida & Dimitrović, 2001, str. 191 – 207).

Glede na to, da na Hrvaškem obstaja visoka stopnja etnocentrizma je pričakovati, da pri nakupnem vedenju lahko predvidevamo, da hrvaški potrošnik pri izbiri in ocenjevanju alternativ primerja slovenskega in hrvaškega ponudnika naftnih derivatov. Predvsem je pomembna njihova akcija "Kupujmo hrvaško", s katero Hrvaška spodbuja nakupe domačih proizvodov. Petrol Trgovina na hrvaškem mora biti čimbolj "hrvaška" in poslovanje prilagoditi njihovi kulturi in razmeram (Dimitrović, 2003, str. 69 –73).

Identifikacija vrzeli

Pomembna tržna vrzel se odpira z izgradnjo cestne infrastrukture in naftovodov. Zanimiva priložnost je rast turizma, s katerim se povečuje potencialno število kupcev. Prav tako pa se povečuje število luk za navtični turizem in zanje predvidevamo, da so pomembne lokacije za postavitev novih bencinskih črpalk. Izpostavila bi tudi geografsko bližino, saj so nam jezik, kultura, vera in navade zelo blizu iz teh razlogov se lažje približamo hrvaškim kupcem.

3.4 OCENA NOTRANJEGA IN ZUNANJEGA OKOLJA

3.4.1 Swot analiza

Tabela 6: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti

SWOT ANALIZA			
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> + območje – ob pomembnem prometnem koridorju EU; + pristop k načrtovanju velikih infrastrukturnih projektov – dobro razvit, z visokimi standardi varstva okolja in narave; + poznavanje jezika in kulture; + nekatera podjetja v programskem območju – vodilna v Evropi; + poznavanje jezika in mentalitete; + visoka stopnja gospodarske dejavnosti; + dolgotrajno gospodarsko sodelovanje; + ugoden geografski položaj (utegne pritegniti tuje investitorje); + razvoj prostotrgovinskih con; + razvoj infrastrukture s podporo podjetništvu; + spodbujanje sodelovanja med podjetništvom in aplikativnim raziskovanjem z namenom razvoja in uporabe novih tehnologij; + razvejana in sodobna maloprodajna mreža s 380 bencinskimi servisi v Sloveniji in zunaj slovenskih meja; + spodbujanje poslovne odličnosti, oziroma spoštovanje sodobne tržne zahteve s področja storitev, informacijske tehnologije in varovanja okolja; + visoka raven ugleda, uveljavljene blagovne znamke in stabilen finančni položaj; + hrvaški jezik – mnogim Slovencem zelo blizu (torej se je lažje približati hrvaškim kupcem); + strateški partner LUKOIL + dodatna ponudba na bencinskih servisih 	Slabosti	<ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje znanja in izkušenj s finančnimi instrumenti za čezmejno sodelovanje in regionalni razvoj; - pomanjkanje medregionalne gospodarske razvojne strukture ; - neinovativnost; - počasno usklajevanje in prilagajanje hrvaške zakonodaje EU zakonodaji; - slabo sodelovanje med podjetniškim sektorjem ter raziskovalnimi in razvojnimi institucijami; - zastarela tehnologija v hrvaški proizvodnji
Priložnosti	<ul style="list-style-type: none"> + skupno članstvo (Slovenija, Hrvaška) – nove možnosti za sodelovanje preko meje; + odpiranje mejnih prehodov s Slovenijo – izboljšanje možnosti transporta v regiji; + skupen razvoj obnovljivih virov energije; + podpora sodelovanju med institucijami za raziskave in razvoj ter industrijo; + uvajanje novih energetske dejavnosti Skupine Petrol (ta vključuje trženje plinske, toplotne in električne energije ter vodenje večjih ekoloških projektov, dolgoročno pa tudi trženje obnovljivih virov energije); + visoke vladne naložbe v infrastrukturne projekte; + zelo ugodni kazalci v storitvenem sektorju in sektorju turizma; + vzpostavitev brezcarinskega območja na Balkanu, (kar bi pripomoglo tudi k preglednejšemu poslovanju); + izgradnja cestne infrastrukture; + povečevanja luk za navtični turizem 	Nevarnosti	<ul style="list-style-type: none"> - uničevanje naravnega okolja ter onesnaževanje in pomanjkanje strateškega pristopa k izrabi naravnih virov; - zaradi shengenske meje – povečanje stroškov transakcij; - neugodni demografski trendi (upadanje števila prebivalstva); - vpliv naraščajoče cene delovne sile vpliva na zmanjšanje konkurenčnosti; - politična nesoglasja; - obstoječi konkurenti – dominantna vloga INE v naftnem poslu na Hrvaškem; - obstoječi konkurent OMV, – vodilno naftno podjetje v srednji Evropi na področju trgovine z nafto; - Inino zniževanje cen goriv na posameznih črpalkah – poskus ugnati tekmece; - etnocentrizem (»Kupujmo hrvaško«); - visoki fiksni stroški; - višje cene Petrolovih goriv glede na konkurente - lokacije bencinskih servisov

Vir: Lastna tabela na podlagi analiziranih podatkov.

3.5 ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA

3.5.1 Segmentacija porabnikov

Geografsko segmentiranje pomeni delitev trga v različne geografske enote, kot so narodi, države regije, občine, mesta, soseske. Pri demografskem segmentiranju lahko izpostavimo starost, življenjski cikel družine, spol, dohodek, poklic, izobrazbo in podobno. Psihografsko segmentiranje razdeli kupce v skupine na podlagi njihovega življenjskega sloga, osebnosti in vrednot. Pri vedenjskem segmentiranju razdelimo kupce v skupine na podlagi njihovega znanja o nečem, stališč do nečesa in odzivih na nek izdelek (Kotler, 2004, str. 278 – 292).

Pri geografskem segmentiranju bi za podjetje Petrol na hrvaškem trgu izpostavila predvsem območja ob glavnih cestnih povezavah, ki peljejo do obalnega dela, tako južnega pasa kot tudi istrskega dela. Spremenljivke, ki jih izpostavljam pri demografskem segmentiranju, pa so predvsem starost, življenjski cikel družine, dohodek in poklic. Glede na vzete spremenljivke sem razdelila segment v starostno skupino od 30 do 60 let ne glede na spolno strukturo, z družino, s srednjim ali višjim dohodkom in zaposlenostjo. Kajti osnovna dejavnost podjetja je trgovanje z naftnimi derivati, v tem razredu pa prevladujejo vozniki, ki so zaposleni in največ potujejo tako službeno kot tudi na izlete in oddihe z družino. Glede na to, da je za podjetje pomembna tudi rast nenaftnega blaga, pa bi poudarila tudi trženje, osredotočeno na otroke, ki so v današnjem času velik potencialni segment, saj znajo starše največkrat spodbuditi, da jim kupijo precej tega kar želijo. Psihografska spremenljivka, na katero sem dala poudarek, je življenjski slog. Porabnik je časovno omejen in se odloča za impulzivne nakupe v času, kadar ostale trgovine niso več odprte, saj je zanj čas več vreden kot denar. Pri vedenjskih spremenljivkah bi omenila priložnosti, ob katerih kupujejo izdelke. Predvsem so to nakupi mimogrede oziroma impulzivni nakupi, kot sem že omenila, za porabnike, ki kupujejo na poti iz službe, v službo ali na počitnice. Pričakujejo, da je nakup hiter, izdelek pa kakovosten in ostali mu bodo zvesti, saj imajo o njem oziroma o njegovi blagovni znamki pozitivno mnenje. Predvsem so tu pomembni lastniki avtomobilov, ki so tehničnega tipa in menjajo olje samostojno ter cenijo le olja kakovostnih blagovnih znamk.

Segmente bi razdelila na naslednje:

- Delovni povzpetniki: starost okoli 30 let, tako ženske kot tudi moški, samski oziroma brez otrok, izobrazba je višja ali visoka, dohodek srednji do višji. Življenjski slog je hiter oziroma jim primanjkuje časa in se ukvarjajo z večvrstnimi opravili naenkrat. Kupujejo ob priložnostih oziroma spontano, ko imajo čas, predvsem v času na poti iz službe ali v službo. Od nakupa pričakujejo, da je hiter, izdelek pa kakovosten. Kmalu postanejo zvesti določeni blagovni znamki in se z njo poistovetijo. So ambiciozni, v prostem času pa aktivni in družabni.
- Predani družini: starost od 45 do 55 let, tako ženske kot moški, poročeni z enim ali več otroki, srednjim ali višjim dohodkom, srednješolsko ali višjo strokovno izobrazbo.

Znajo in želijo veliko dela opraviti sami. Veliko jim pomenita družina in dom, zato preživijo večino prostega časa aktivno z njimi in se odpravijo na izlete, predvsem krajše, z avtomobilom. Premišljeno kupujejo predvsem izdelke, ki so kakovostni, varčni in jim zaupajo – s tem osrečijo druge in jim ustrezajo. Pomembno vlogo imajo otroci in njihove želje, zato tovrstni kupci iščejo lokacije z igrali in se zavedajo skrbi za čisto in zdravo okolje in naravo.

- Predani družini – svoj mojster: starost okoli 60 let, predvsem moški, poročeni ali ločeni, s starejšimi otroki, srednjo izobrazbo in nižjim ali srednjim dohodkom. Nakupujejo zelo premišljeno in si vzamejo veliko časa, da primerjajo in najdejo za najboljšo ceno najboljšo ponudbo. Predvsem veliko naredijo sami in veliko kupujejo v akcijskih ponudbah, tako kurilno olje kot tudi motorna olja idr.

3.5.2 Izbor ciljnih trgov

Podjetje se mora odločiti, na koliko in katere segmente naj se osredotoči. Ponavadi podjetja vstopajo na več segmentov, kajti pri osredotočenju na enega obstaja nevarnost, da nepokrit segment napade konkurent (Kotler, 2004, str. 299).

Podjetje Petrol naj se osredotoči na en segment in nato zaporedno vstopa še na ostale. Najprej naj se osredotoči na segment »predanih družini«. Predvsem je to pomembno z vidika, da podjetje Petrol postavlja svoje nove bencinske postaje ob glavnih avtocestah in stremi po čim boljši lokaciji. Na teh lokacijah pa prevladuje segment, ki sem ga poimenovala »predani družini«, predvsem v času poletne sezone in počitnic. Segment je zanimiv z vidika kupovanja naftnih derivatov pa tudi trgovinskega blaga in gostinske ponudbe. Naslednji segment, na katerega se podjetje osredotoči sem poimenovala »delovni povzpetnik«. Predvsem bi rada izpostavila dejstvo, da le ti želijo hitro in kakovostno storitev in so navezani na blagovne znamke. Na ta segment naj bi se podjetje osredotočilo predvsem na bencinskih postajah lociranih v mestu ali ob avtocestah, ki povezujejo večja mesta.

3.5.3 Tržno pozicioniranje

Petrol Trgovina se je na hrvaškem trgu pozicionirala kot ponudnik naftnih derivatov, ki poleg le-teh ponuja tudi nenaftno blago in storitve. Kot najprimernejši koncept pozicioniranja na hrvaškem trgu je koncept, ki vključuje veliko dodatne ponudbe za potrošnike in seveda ugodne cene. Potrošniki pri nakupu naftnih derivatov zaradi nediferenciranosti proizvoda še vedno izbirajo ponudnika na podlagi najugodnejše cene. Družbo odlikujejo zlasti kakovost blaga in storitev, visoka raven ugleda, uveljavljene blagovne znamke, stabilen finančni položaj, odraža pa tudi izrazito razvojno naravnost (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

Podjetje, ki se uspešno pozicionira oblikuje ponudbo in podobo podjetja, ki v zavesti ciljnega trga zavzame poseben položaj (Kotler, 2004, str. 308). Podjetje se mora v očeh kupcev glede na ciljni trg, ki je trg »predani družini« pozicionirati kot ponudnik naftnega in nenaftnega blaga, ki ponuja predvsem kakovostne blagovne znamke in daje poudarek stranskim

dejavnostim in storitvam, kot so gostinska ponudba (sveže pripravljene obroki, sladice, primerni tudi za na pot), igrala za otroke ter prijaznost do narave in okolja.

3.5.4 Izbor oblike vstopa na trg

Najbolj primerna oblika vstopa na trg je poslovanje v franšizi. Podjetje si predvsem prizadeva, da bi večina njihovih bencinskih servisov poslovala v franšizi. To sodi v sklop načrtovanih sprememb v načinu organizacije in upravljanja prodajnih mest oziroma v sklop celovitega spreminjanja dosedanje trgovinske podobe.

V prihodnosti v podjetju pričakujejo, da se bosta tako prodaja kot posledično tudi dobiček zviševala. Trženjski splet se v prihodnosti ne bo veliko spreminjal, saj bodo glavni izdelek še vedno naftni derivati, vendar s poudarkom na prodaji dopolnilnega asortimenta in trgovinskega blaga. Cena se bo gibala glede na razmere na svetovnem trgu nafte. V Sloveniji so z uredbo cene naftnih derivatov državno regulirane in se spreminjajo vsakih štirinajst dni, spremenile pa so se tudi marže pri motornih bencinskih in dizelskem gorivu, pri ekstra lahkem kurilnem olju pa so ostale enake. Bruto marže proizvodov iz nafte so v Sloveniji še vedno pod evropskim povprečjem. Možne pa so spremembe pri trženjskem komuniciranju, saj se tehnologija dnevno spreminja in bodo možne nove oblike oglaševanja. Tudi na Hrvaškem je oblikovanje cen podobno kot v Sloveniji: so državno regulirane in se prilagajajo gibanju cen na svetovnem naftnem trgu. Višina marže pa je bila v letu 2007 na Hrvaškem višja kot v Sloveniji (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

4 NAČRT TRŽENJA (RAZVOJ TRŽENJSKEGA SPLETA NA IZBRANEM SEGMENTU / TRGU)

4.1 ZASTAVLJENI (trženjski) CILJI za obdobje 2009 – 2014

Z namenom doseganja rasti in dobičkonosnosti so v skupini Petrol zastavili šest temeljnih strateških ciljev (Letno poročilo skupine Petrol, 2007):

1. Na področju trgovine z naftnimi derivati bodo v Sloveniji ohranili položaj tržnega vodje.
2. V jugovzhodni Evropi bodo pomembna energetska družba.
3. Nadgraditev procesa oskrbe z zemeljskih in utekočinjenim naftnim plinom s horizontalno in vertikalno rastjo.
4. Skrb za okolje.
5. Poslovna odličnost in kakovost poslovanja (zadovoljstvo kupcev in zaposlenih).
6. Povečanje vrednosti podjetja za lastnike.

Prav tako je pomembno sodelovanje s hrvaško loterijo, saj sistem vplačila loterijskih srečk deluje na enem bencinskem servisu na Hrvaškem, po testnem obdobju pa bo uveden na vse hrvaške bencinske servise (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

4.1.1 Izdelek

Izdelki, ki nosijo Petrolovo ime, so rezultat šestih desetletij pozornega spremljanja razvoja avtomobilske industrije, inoviranja in razvijanja posebnih znanj, posodabljanja tehnologij ter sodelovanja z uveljavljenimi svetovnimi proizvajalci. Izdelki Petrol za nego in vzdrževanje vozila so usklajeni z najnovejšimi specifikacijami avtomobilskih proizvajalcev, z zahtevnimi okoljskimi merili in z najvišjimi standardi kakovosti. Podjetje je ponudnik pogonskih, diezelskih in bencinskih goriv z največjo mrežo prodajnih mest. Petrol ponuja vsa ključna goriva, ki po kakovosti presegajo na trgu veljavne standarde, obenem pa družba odgovorno skrbi za stalen razvoj ekološko sprejemljivejših goriv ter se prilagaja vse ostrejšim okoljskim zahtevam. Okoljsko komponento upošteva tudi pri razvoju drugih olj. Skupaj z uveljavljeno naftno multinacionalko ChevronTexaco so razvili tri tipe okolju prijaznejšega motornega in menjalniškega olja. Okoljske zahteve so povezane predvsem z zniževanjem vsebnosti žvepla kot enega ključnih okoljskih parametrov – na uporabo goriva »brez žvepla« naj bi nepreklicno prešli leta 2009. Pomemben korak k novi ponudbi Petrola je prodaja avtoplina - alternativnega pogonskega goriva, ki je okolju prijaznejše. Za proizvajalce in distributerje tekočih goriv, ki morajo znotraj distribucijskega procesa zagotavljati, da so goriva v skladu s standardi in predpisi, je celovit nadzor nad kakovostjo goriv ključnega pomena. Prav učinkoviti mehanizmi nadzora namreč zagotavljajo dosledno spoštovanje zakonodaje ter standardov s področja kakovosti in varovanja okolja. Skupina Petrol sistematično izvaja nadzor kakovosti goriv, in sicer od nabavnega vira prek procesa manipulacije in vmesnega skladiščenja pa vse do prodajnega mesta oziroma do končnega kupca. Vsa goriva, ki jih ponuja, so tako podvržena vsaj trem popolnim nadzorom ter najmanj dvema naključnima preverjanjema (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

Z direktivo Evropske komisije 2003/30/EC so začele 1. 1. 2005 vse članice Evropske unije v svoj asortiment goriv obvezno postopno uvajati tudi biogoriva. Po omenjeni direktivi morajo vsi ponudniki goriv, torej tudi Petrol, določen odstotek goriv fosilnega izvora nadomestiti z enim od biogoriv.

Biodizel (FAME – angl. *Fatty Acid Methyl Ester*) ima v primerjavi s fosilnimi gorivi številne prednosti. Je obnovljiv vir energije in zmanjšuje emisije CO₂, za pogon diezelskih motorjev pa se lahko uporablja v čisti obliki ali kot mešanica z običajnim diezelskim gorivom. Ne vsebuje žvepla in je biološko razgradljiv, kar med drugim pomeni tudi manjšo nevarnost pri uporabi, skladiščenju in transportu (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

Bencinski servisi brez osebja in petromati

Prvi Petrolov bencinski servis brez osebja je popolnoma avtomatiziran bencinski servis in odprt 24 ur dnevno vse dni v letu in posluje brez prisotnosti prodajnega osebja. Kupec storitev plača s plačilnimi in kreditnimi karticami kot na ostalih bencinskih servisih. Delovanje petromata za točenje goriva je zelo preprosto, njegova uporaba pa poteka tudi na drugih bencinskih servisih kot dodatna ponudba v nočnem času, ko osebje ni prisotno in trgovina ne deluje. Kupec, ki želi točiti gorivo, na ekran odtipka približno količino goriva, s katero želi

napolniti rezervoar, nato se avtomatično izvede avtorizacija, zatem pa kupec lahko natoči gorivo kot na ostalih klasičnih samopostrežnih bencinskih servisih. Avtomat na koncu kupcu natisne še račun.

Prednost takšnega bencinskega servisa je predvsem hitrost (ni potrebno plačilo v prodajalni) in stalna dostopnost (24 ur dnevno) ter sodobna tehnologija, ki omogoča nadaljnji razvoj. Bencinski servisi brez osebja imajo oznako "Avtomat 24 h", so pod stalnim 24-urnim nadzorom, zanje pa velja tudi poseben režim požarne varnosti.

Dodatna storitev so Petrolove avtopralnice na bencinskih servisih. Tam ponujajo praktično in hitro čiščenje vozila - zunanosti in notranosti, saj je veliko bencinskih servisov opremljenih tudi s sesalniki. Izbor so ročne in samopostrežne ali pa tračne avtomatske avtopralnice. Prodajalcu na bencinskemu servisu je potrebo naročiti pranje avtomobila, ki nato pomaga pri hitrem čiščenju avtomobila. Ponujajo tudi različne izdelke iz programa avtokozmetike in avtoosvežilce različnih vonjev njihove blagovne znamke (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

4.1.2 Cena

Oblikovanje maloprodajne cene

Model oblikovanja maloprodajnih cen oziroma najvišjih cen naftnih derivatov za pravne in fizične osebe, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in/ali uvozom naftnih derivatov in/ali z maloprodajo naftnih derivatov, je določen s pravilnikom o usklajevanju cen naftnih derivatov (Trenutne cene goriva v Republiki Hrvaški – Poslovnjak, 2008). Omenjeni pravilnik določa tudi obvezne rezerve nafte in naftnih derivatov v primeru izrednih stanj v državi. Obvezne rezerve nafte in naftnih derivatov morajo biti v višini 90-dnevne povprečne porabe v zadnjem koledarskem letu (Politika cen v energetske sektorju in vpliv energentov na gospodarski razvoj Republike Hrvaške, 2006).

Prodajna cena je sestavljena iz (Pravilnik o določanju cen naftnih derivatov – Narodne novine, 2008):

- osnove za obračun prodajnih cen
- odvisnih stroškov proizvoda
- malo - in velikoprodajne marže

$$OB = X1 * X2 + X3$$

OB= osnova za obračun

X1= povprečna cena naftnih derivatov

X2= povprečni devizni tečaj v kunah glede na ameriški dolar (kn/USD)

X3= stroški primarnega skladiščenja in manipulacije, ki znaša 215,89 kn/t za motorna goriva in 208,77 kn/t za diezelska

Marže

Rešitev za boljše poslovanje Petrola na Hrvaškem bi bilo zmanjšanje oziroma prenehanje omejitev glede marž, saj bi le tako lahko prenesli del negativnih tečajnih razlik v ceno bencina, posledično pa bi narasel tudi skupni dobiček. Marže v Sloveniji so danes precej nižje kot v ostalih državah Evropske unije, tako da je nabavna cena bencina (pred trošarinami in davki) samo zaradi tega več kot 5% nižja.

Tabela 7: Primerjava cen goriv

Bencinski servisi in primerjava cen goriv (v HRK)			
Bencinski servis	Neosvinčen 95	Neosvinčen 98	Diezel
INA	8,00	8,47	7,48
OMV	8,19	8,78	7,48
TIFON	8,47	8,62	7,56
PETROL HR	8,19	8,62	7,48
SLOVENIJA	7,86 (1,092 EUR)	8,01 (1,113 EUR)	7,12 (0,989 EUR)

Vir: AMZS Slovenija, 2009.

V letu 2006 so se v Republiki Hrvaški zmanjšale carinske stopnje za uvoz naftnih derivatov s poreklom iz EU, s 4,2% na 2,1%. Uvoz derivatov iz držav CEFTA še naprej ostaja brez carin.

4.2 Tržne poti

Večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnim porabnikom, med njimi je množica tržnih posrednikov, od katerih vsak opravlja svojo funkcijo. Cilj vsake poti je, da pride izdelek do končnega porabnika, to pa je tudi cilj prodaje. Podjetje izbira najboljšo tržno pot na podlagi svojih ciljev, razpoložljivih virov in želja. Podjetje Petrol d.d. dobavlja pri največjih multinacionalnih naftnih družbah. Prek dolgoletnega sodelovanja z uglednimi dobavitelji so pridobili status njihovega partnerja, vendar pa nikoli ne zanemarjajo novih možnosti virov dobave. Strategijo nabave motornih bencinov, diezelskega goriva in ekstra lahkega kurilnega olja logistično izvajajo z dobavo po morju. Druge derivate, kot so mazut, bitumni in plini, pa dobavljajo po kopnem. Podjetje zelo veliko vlaga v izboljšanje sistemov za naročanje goriv. Uvedli so sistem za avtomatizirano in optimizirano naročanje goriv. Ta predstavlja pomemben korak k racionalizaciji in optimizaciji poslovanja. Uvaja se tudi nov sistem za prevzem goriv na bencinskih servisih. Njegova prednost bo povezana obravnava vseh tehnoloških in knjigovodskih elementov prevzema goriv – od podatkov s števca do nivojev v rezervoarjih. Omogočal bo tudi dostavo goriva v nočnem času brez prisotnosti osebja bencinskega servisa.

4.3 Komuniciranje

Pospeševanju prodaje v Petrolu namenjajo večjo pozornost. Pomagajo si z različnimi akcijami, nagradnimi igrami, cenovnimi popusti, ugodnostmi, darili ob različnih priložnostih, lokalno pospeševalnimi akcijami, večjim sodelovanjem z dobavitelji, pridobivanjem večjih kupcev ...

Oglaševanje je predvsem podpora pospeševanju prodaje. Največjo pozornost se namenja oglaševanju na bencinskih servisih, in sicer za različne prodajne programe. Sem spadajo vsi izdelki razen goriv. Pomembno je, da podjetje skrbi za zadovoljstvo kupcev, to pa lahko doseže s spremljanjem in obravnavanjem pritožb, pripomb, predlogov ter s spremljanjem stalnih kupcev in s pogovori z nekdanjimi. Vendar je pri tem procesu zelo pomembno kakšno je prodajno osebje, saj ima le to neposredne stike s kupci. Zato je pomembno, da podjetje pripravi, izobrazi, usmeri in motivira prodajno osebje, da spremlja reakcije kupcev ter o tem mesečno poroča nadrejenim.

Z oglasi podjetje poskrbi, da je kupec pozitivno naravnan do njihovih izdelkov/storitev. Oglaševalska sporočila so različna tako na primer: »HIP-HOP trgovine, ki so idealno in prijazno mesto priročnega nakupa za sodobne ljudi«, »Motorno olje PROTON za navadna in diezelska goriva«, »Ekstra lahko kurilno olje (da vam bo še naprej toplo pri srcu)«, ki je izvrstno gorivo za ogrevanje, saj ga odlikujejo tako kakovost, ki ga postavlja med najkvalitetnejša goriva, kot tudi ugodna cena, hitra in enostavna dobava ter dokaj nezahtevno skladiščenje in uporaba, »Petrolove restavracije Marche«, »Podpora kulturnih, humanitarnih in športnih projektov«, »Plačilne kartice MAGNA«, »Z vami na poti Petrol«, »Na prevoznih sredstvih – prijaznih okolju–Petrol, motorna olja Proton, HIP-HOP trgovine«, in še mnoga druga.

Oglase oblikujejo tako, da so v očeh kupca čim bolj privlačni, enostavni, opazni, samo slikovni ali slikovno-tiskovni ter dovolj veliki, da ustavijo pogled kupca. Oglase prikazujejo na lokacijah bencinskih servisov. Z njimi želijo informirati kupce o izdelkih, ki jih ponujajo ter sporočiti lastnosti izdelka, konkurenčno prednost, ugodno ceno, novosti in priljubljenosti izdelka (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

4.3.1 Prikaz ciljev komuniciranja

Strateški tržni cilji vključujejo celovito upravljanje s krovnimi in blagovnimi znamkami odvisnih služb, pridobivanje celovitih podatkov o trgu in analiza le-teh na enem mestu ter valilnico novih idej in izdelkov. Cilji tržnega komuniciranja so dosegati čim večjo prodajo oziroma rast prodaje, obdržati in utrjevati kooperativno blagovno znamko Petrol ter iskati nove izdelke in ideje. Veliko pozornost namenjajo dodatnemu asortimentu (prehrana, avtomaterial, galanterija in cigarete) in mazivom, kjer velja poseben poudarek izdelkom lastne blagovne znamke (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

4.3.2 Prikaz sporočila komuniciranja

Tudi Petrol Trgovina na Hrvaškem v največji meri oglašuje izdelke lastne blagovne znamke. Oglaševalska sporočila so naslednja: »Z vami na poti Petrol«, »HIP-HOP trgovine, ki so idealno in prijazno mesto priročnega nakupa za sodobne ljudi.«, »Motorno olje PROTON za navadna in dizelska goriva«, »Ekstra lahko kurilno olje (da vam bo še naprej toplo pri srcu)«, ki je izvrstno gorivo za ogrevanje, saj ga odlikujejo tako kakovost, ki ga postavlja med najkvalitetnejša goriva, kot tudi ugodna cena, hitra in enostavna dobava ter dokaj nezahtevno skladiščenje in uporaba, »Podpora kulturnih, humanitarnih in športnih projektov«, »Plačilne kartice MAGNA« in druga.

4.4 OCENA TRŽENJSKEGA PRORAČUNA

Oglaševanje povzroča podjetju stroške, zato je potrebno za to dejavnost nekje pridobiti denarna sredstva. Le-ta se pridobijo od prihodkov, ki jih podjetje ustvari s prodajo. Oglaševanje v bistvu pomeni investicijo. Če proizvod na trgu doživi neuspeh, mora proizvajalec vseeno plačati vse stroške, ki so nastali v zvezi s tem proizvodom, vključno s stroški oglaševanja. Ločimo dve metodi, s katerima običajno določajo razpoložljiva sredstva za oglaševanje. To sta: metoda odstotka od pričakovane prodaje in metoda količine denarnih sredstev, ki jih približno porabijo za oglaševanje konkurenti.

Na Hrvaškem je oglaševanje ključno marketinško orodje. Skoraj vsako podjetje se poslužuje vsaj enega načina oglaševanja. Čeprav število tiska raste, je televizija še vedno najpomembnejši medij. Raste tudi oglaševanje na oglasnih panojih. Podatki kažejo, da je bilo 59% izdatkov za oglaševanje namenjenih oglaševanju na televiziji, 14% v časopisih, 10% v revijah ter 7% za oglaševanje na oglasnih panojih. Ostalih 10% izdatkov je bilo porabljenih za oglaševanje preko radijskih postaj. Po Hrvaški je postavljenih preko 6000 oglasnih panojev. Cene za enomesečni najem panoja se gibljejo med 150 in 250 USD, odvisno od kategorije oglasa. Priporočljivo je, da se za kampanjo, ki obsega področje celotne države uporabi med 15 in 200 panojev.

Stroški prodaje in uprave predstavljajo stroške in odhodke komercialnih in administrativnih opravil ter stroške, ki so povezani s prodajo poslovnih učinkov (Letno poročilo skupine Petrol, 2007).

SKLEP

Uspešna in tržno učinkovita so podjetja in države, ki v svoje strategije, politike in sisteme vključujejo merila svetovnega gospodarstva. Mednarodnega trženja ne smemo jemati kot kupa ovir, marveč kot sprejemljiv in kreativen izziv, ki je nujen za rast in razvoj. Zato internacionalizacija še vedno poteka kot nezaustavljiv proces mednarodne rasti in razvoja podjetij in da z njo nastajajo novi, tudi hibridni, predvsem pa v času primerni načini in oblike mednarodnega trženja (Makovec, Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 23).

Podjetja se odločijo za vstop na tuje trge iz različnih razlogov. Pred vstopom morajo narediti podrobno analizo gospodarskega stanja, proučiti potencial trga ter analizirati konkurenco. V diplomskem delu sem najprej posvetila del analizi okolja (PEST analiza), ki nam poda sliko stanja ekonomskega, politično-pravnega, demografsko-fizičnega in sociokulturnega okolja na hrvaškem trgu. Za podjetje se odpira vrsto priložnosti, ki jih lahko izkoristi za boljše poslovanje na tujih trgih, predvsem na hrvaškem trgu. Naj omenim predvsem odpiranje mejnih prehodov s Slovenijo ter vzpostavitev brezcarinskega območja na Balkanu, kar bi pripomoglo k bolj preglednemu poslovanju. Če bo podjetje sledilo trendom v panogi nafte in naftnih derivatom (biogoriva, nizka proizvodnja ogljika) ter bo na tem področju delovalo prvo, bo imelo zelo velike konkurenčne prednosti. Nevarnost na hrvaškem trgu predstavlja za podjetje obstoječi konkurent INA, ki ima na svojem trgu prevladujoč tržni delež. Predvsem gre tu za cenovno konkurenco, saj INA znižuje cene goriv na bencinskih servisih skuša tako ugnati tekmece. Na Hrvaškem nimajo več politike enotne cene goriv po vseh črpalkah, kar pa lahko na dolgi rok dokaj ogrozi poslovanje podjetja Petrol d.d.; kljub temu pa ima podjetje na hrvaškem trgu še veliko odprtih priložnosti in možnosti za rast in razvoj, kar dokazuje nenehno odpiranje novih bencinskih servisov in s tem povečevanje tržnega deleža

Za podjetje Petrol d.d. je pomembno, da so zelo razvojno usmerjeni in sledijo najnovejšim trendom, ki jih narekuje panoga in pa željam kupcev. Danes že uvajajo nove energetske dejavnosti, ki vključujejo trženje plinske, toplotne in električne energije. Veliko se ukvarjajo tudi z večjimi ekološkimi projekti ter trženjem obnovljivih virov energije. Tako zasledujejo tudi skupne cilje, ki jih narekuje Evropska unija. Ta cilj je predvsem, da postanejo gospodarstvo z nizko proizvodnjo ogljika, ki uporablja manj fosilnih goriv v industriji, prometu in gospodinjstvih ter izkorišča obnovljive energetske vire za proizvodnjo električne energije, ogrevanje ali ohlajevanje zgradb in za goriva za promet, zlasti avtomobile.

Na podlagi celotne analize, tako okolja, tržnega in prodajnega potenciala in trženjskega spleta lahko sklepam, da mora Petrol, ki je zelo ugledno in stabilno, za ohranitev oziroma rast tržnega deleža na hrvaškem trgu slediti željam in potrebam kupcev in jim prisluhnit. Pomembno je predvsem, da poišče najbolj donosne tržne segmente in se nato postopoma loti vstopa v vsako ciljno skupino posebej. Podjetje, kot je Petrol, se zna prilagajati trendom v okolju in s podporo trženjskih aktivnosti lahko ohrani ali poveča tržni položaj na hrvaškem trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. *AMZS – Cene bencina v Evropskih državah*. Najdeno 11. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.amzs.si/?podrocje=18>
2. Bojc, A. (2002). *Država in poslovanje podjetij, naftna vojna s Hrvaško* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Ortiz-Buonofina, M. (2004). *The Export Marketing Imperative*. American Marketing Association: Thomson.
4. Čadež, T. (2006, 29. avgust). Ruski Lukoil bo Balkan naskakoval s Petrolom. *Poslovni dnevnik*. Najdeno 12. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/197598
5. Čavrak, V. (2006, April). Politika cen v energetskem sektorju in vpliv cen energentov na gospodarski razvoj Republike Hrvaške. *Poslovnjak*. Najdeno 15. marca na spletnem naslovu <http://www.poslovnjak.net/pretraga/>
6. Dmitrović, T. (2003). Značilnosti nakupovalcev v tujini: primer hrvaških porabnikov. *Akademija MM: Marketing magazin*, 6 (10), 69-73.
7. Gavranović, A. (2007, maj). Podjetje Antunović TA ima na leto 500 milijonov evrov prometa. *Suvremena*. Najdeno 26. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.suvremena.hr/5027.aspx>
8. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing. Decission - Oriented Aproach* (3rd ed.) Harlow: Prentice Hall.
9. Hrastelj, T., Makovec, M. (1999). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. *Hrvaška gospodarska komora – Center za makroekonomske analize*. Najdeno 5. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.hgk.hr/wps/portal/>
11. *Hrvaška kultura in jezik*. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.hr/hrvatska/kultura/hrvatski-jezik-i-pismo>
12. *Hrvaška naftna družba uspešna tudi v mednarodnem prostoru – Finance*. Najdeno 14. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/46375>
13. *Humar, B.* (2002, 5. junij). Petrol in OMV Istrabenz pod cenovnim udarom Ine. *Finance*. Najdeno 20. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/25423>
14. *Ina d.o.o. – Osnovne dejavnosti*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ina.hr/default.aspx?id=56>
15. *Ina lani z nekoliko nižjim dobičkom – Poslovni dnevnik*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/309001
16. *Istrabenz - OMV Istrabenz-ova kartica s funkcijo ROUTEX tudi na evropskih cestah – Novinarsko središče*. Najdeno 10. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.istrabenz.si/slo/novinarskosredisce/sporocilazamedije/arhivsporocilzamedije/149>
17. *Izvozno okno – Bilateralni ekonomski odnosi*. Najdeno 16. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/podatki/hrv/bilateralni_ekonomski_odnosi/
18. *Izvozno okno – Carinski postopki*. Najdeno 16. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/mednarodno_trgovanje/carinski_postopki/

19. *Izvozno okno – Podatki o državah*. Najdeno 16. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/>
20. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
22. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
23. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Posušje, Mate, Ljubljana: GV založba.
24. Kukovič, U. (2008, 14. oktober). V nasprotju s Hrvaškim kupcem je Slovenski bolj cenovnocentričen. *Finance*. Najdeno 10. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/onfind.php?mode=find>
25. Makovec Brenčič, M., Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
26. Makovec Brenčič, M. (2000). *Soodvisnost cenovnih in necenovnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v mednarodnem poslovanju* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Malhotra, Naresh, K. (1999). *Marketing Research. An Applied Orientation* (3rd ed.) B.k.: Prentice Hall.
28. *Ministrstvo za zunanje zadeve*. Najdeno 5. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.mzz.gov.si>
29. *Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Hrvaške*. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.mpv.hr>
30. Mühlbacher, H., Leihs, H., Dahringer, L. (2006). *International Marketing. A Global Perspective* (3rd ed.) London: Thomson.
31. *OMV na Hrvaškem – O podjetju*. Najdeno 20. oktobra na spletnem naslovu <http://www.omv.hr/portal/01/hr/private>
32. *OMV na Hrvaškem – Proizvodi in storitve*. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.omv.hr/portal/01/hr/private>
33. Petrol d.d. (2007). Letno poročilo skupine Petrol: Petrol d.d. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.petrol.si/index.php?sv_path=216,220
34. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
35. Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
36. *Pravilnik o določanju cen naftnih derivatov – Narodne novine*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/296634.html>
37. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Rugman, A., Hodgetts, R. (2003). *Internacional Business – A Strategic Management Approach* (3rd ed.) Harlow: Prentice Hall.
39. *Statistični urad Republike Hrvaške – Statistične informacije*. Najdeno 16. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.dzs.hr>
40. *Strateški poslovni načrt Skupine Petrol (2006-2010)*. Najdeno 17. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.petrol.si/media/strategija-pdf.pdf>
41. *Tifon d.o.o – O podjetju*. Najdeno 21. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.tifon.hr/default.asp?ru=93&sid=&akcija=&jezik=1>

42. *Trenutne cene goriva v Republiki Hrvaški – Poslovnjak*. Najdeno 24. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovnjak.net/vijesti/hrvatska/clanak/33122/>
43. *Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.uil-sipo.si>
44. Vida, I., Dmitrović, T. (2001). An empirical analyses of consumer purchasing behavior in former Yugoslav markets. *Economic and business review*, 3 (3/4), 191-207.
45. Vidic, F. (2002). *Marketinške strategije*. Piran: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.

KAZALO PRILOG

PRILOGA A: POMEMBNEJŠI PODATKI ZA LETO 2007 (PETROL D.D.)	2
PRILOGA B :POSLOVNI IZID SKUPINE PETROL	3
PRILOGA C: STRUKTURA BILANCE STANJA	4
PRILOGA D: ŠTEVILO PREBIVALCEV IN NASELIJ	5
PRILOGA E: CESTNA INFRASTRUKTURA	6
PRILOGA F: STRUKTURA PREVOZA POTNIKOV V LETU 2006	7
PRILOGA G: PROIZVODNJA, UVOZ IN IZVOZ ELEKTRIČNE ENERGIJE	8
PRILOGA H: PROIZVODNJA IN POTROŠNJA PRIMARNE ENERGIJE	9
PRILOGA I: PROIZVODNJA, UVOZ IN IZVOZ NARAVNEGA PLINA	10
PRILOGA J: PROIZVODNJA, UVOZ IN IZVOZ SUROVE NAFTE IN PROIZVODNJA NAFTNIH DERIVATOV	11
PRILOGA K : IZVOZ IN UVOZ PO KATEGORIJAH	12
PRILOGA L: POVPREČNA LETNA POTROŠNJA IN POVPREČNI MESEČNI DOHODEK PO GOSPODINJSTVU	13
PRILOGA M: STRUKTURA OSEBNE POTROŠNJE GOSPODINJSTEV	14
PRILOGA N: CEVOVODNI TRANSPORT	15
PRILOGA O: SREDSTVA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	16
PRILOGA P: BRUTO DOMAČI IZDATKI ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ PO SEKTORJIH	17
PRILOGA R: TELEKOMUNIKACIJSKE STORITVE	18

PRILOGA A: Pomembnejši podatki za leto 2007 (Petrol d.d.)

količina prodanih proizvodov iz nafte (v mio ton):	2,03
čisti prihodki od prodaje (v EUR):	1.934.263.649
čisti poslovni izid na kapital (v %):	12,42
čisti poslovni izid (v EUR):	45.822.279
zadolženost glede na kapital (v %):	0,91
čisti poslovni izid na delnico (v EUR):	22
kapital (v EUR):	387.410.010
število zaposlenih (31/12-07):	534
število delničarjev (31/12-07):	40.397
število bencinskih servisov v Sloveniji:	307
ocenjeni tržni delež (po št.BS) v Sloveniji (v %):	65

Vir: Letno poročilo skupine Petrol in družbe Petrol d.d., Ljubljana za leto 2007.

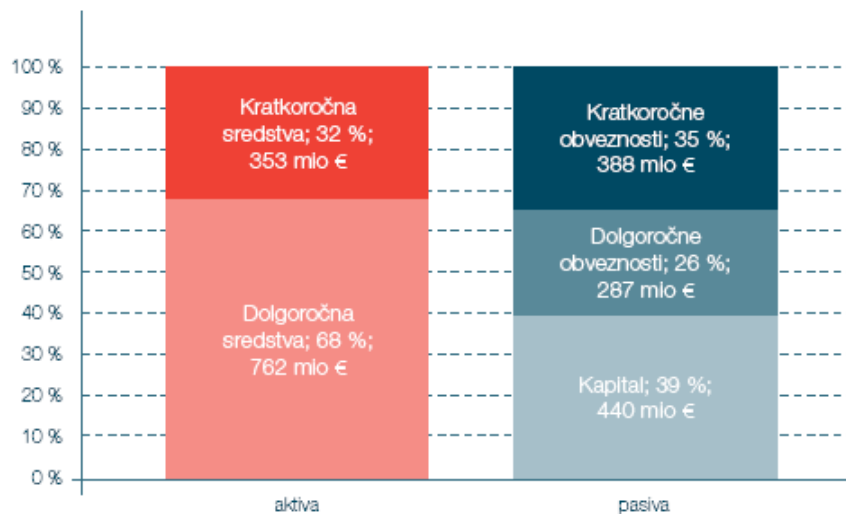
PRILOGA B :Poslovni izid skupine Petrol

SKUPINA PETROL	2007	2006	Indeks 07/06
Čisti prihodki od prodaje	2,1 mrd EUR	1,94 mrd EUR	109
Kosmati poslovni izid	228,5 mio EUR	211,6 mio EUR	108
Operativni poslovni izid ¹	46,4 mio EUR	32,1 mio EUR	145
Poslovni izid iz poslovanja	50,5 mio EUR	47,1 mio EUR	107
Čisti poslovni izid	53,3 mio EUR	49,8 mio EUR	107
Kapital	439,5 mio EUR	396,3 mio EUR	111
Bilančna vsota	1.115 mio EUR	843 mio EUR	132
Naložbe v stalna sredstva	253,1 mio EUR	38,8 mio EUR	-
EBITDA ²	77 mio EUR	73 mio EUR	105
Dobičkonosnost operativnega poslovanja ³	1,26	1,18	106
HIR ⁴	1,65	1,47	113
Zadolženost ⁵	0,95	0,46	-
Čisti poslovni izid na kapital	12,74 %	13,25 %	96
Čisti poslovni izid na delnico ⁶	22 EUR	19 EUR	115
Knjigovodska vrednost delnice ⁷	186 EUR	168 EUR	111
Tečaj delnice na zadnji dan trgovalnega leta	908 EUR	494 EUR	184
Količina prodaje proizvodov iz nafte	2,1 mio ton	2,0 mio ton	104
Prihodki od prodaje dopolnilnega asortimenta in ostalega trgovskega blaga	262,9 mio EUR	215,7 mio EUR	122
Število zaposlenih (skupaj z zaposlenimi na franšiznih bencinskih servisih) na dan 31. 12.	2.944	2.768	106
Število maloprodajnih mest na dan 31. 12.	380	361	105

- 1 Operativni poslovni izid = kosmati poslovni izid od prodaje - stroški iz poslovanja, ki ne vključujejo ekološke amortizacije in stroškov sanacije odlagališča v Pesniškem Dvoru
- 2 EBITDA = poslovni izid iz poslovanja + redna amortizacija
- 3 Dobičkonosnost operativnega poslovanja = kosmati poslovni izid od prodaje / stroški iz poslovanja, ki ne vključujejo ekološke amortizacije in stroškov sanacije odlagališča v Pesniškem Dvoru
- 4 HIR (Human investment ratio) = (operativni poslovni izid + stroški dela) / stroški dela. Stroški dela vključujejo vse stroške, ki so povezani s stroški dela v skupini Petrol ter na franšiznih bencinskih servisih.
- 5 Zadolženost = (dolgoročne in kratkoročne finančne obveznosti) / kapital
- 6 Čisti poslovni izid na delnico = čisti poslovni izid obračunskega obdobja Petrola d.d. / tehtano povprečno št. izdanih navadnih delnic brez lastnih delnic
- 7 Knjigovodska vrednost delnice = kapital Petrola d.d. konec obračunskega obdobja / št. izdanih navadnih delnic

Vir: Letno poročilo skupine Petrol in družbe Petrol d.d., Ljubljana za leto 2007.

Struktura bilance stanja skupine



Vir: Letno poročilo skupine Petrol in družbe Petrol d.d., Ljubljana za leto 2007.

PRILOGA D: Število prebivalcev in naselij

5-1. STANOVNIŠTVO I BROJ NASELJA PREMA POPISIMA
POPULATION AND NUMBER OF SETTLEMENTS, ACCORDING TO CENSUSES

	Stanovništvo Population	Indeksi Indices		Prosječne godišnje stope rasta između dva popisa, % Average annual growth rate between censuses, %	Gustoća stanovništva na 1 km ² Population density per km ²	Naselja (stanje na dan popisa) Settlements (situation on the day of census)	
		1857. = 100	veržni indeksi Chain indices			broj Number	prosječan broj stanovnika Average population
1857.	2 181 499	100,0	-	-	38,6	5 444	401
1869.	2 398 292	109,9	109,9	0,87	42,4	5 214	460
1880.	2 506 228	114,9	104,5	0,37	44,3	5 974	420
1890.	2 854 558	130,9	113,9	1,31	50,5	6 311	452
1900.	3 161 456	144,9	110,8	1,03	55,9	6 402	494
1910.	3 460 584	158,7	109,5	0,91	61,2	6 397	541
1921.	3 443 375	157,8	99,5	-0,05	60,9	5 757	598
1931.	3 785 455	173,5	109,9	0,95	67,0	5 900	642
1948.	3 779 858	173,2	99,9	-0,01	66,9	6 639	569
1953.	3 936 022	180,4	104,1	0,81	69,6	6 672	590
1961.	4 159 696	190,7	105,7	0,69	73,6	6 677	623
1971.	4 426 221	203,0	106,4	0,62	78,3	6 666	664
1981.	4 601 469	210,9	104,0	0,39	81,4	6 567	701
1991.	4 784 265	219,3	104,0	0,39	84,6	6 694	715
2001. ¹⁾	4 492 049	205,9	93,9	-0,63	79,4	6 759	665
2001. ²⁾	4 437 460	78,4	6 759	657

1) Ukupno stanovništvo iz Popisa 2001. prema definiciji iz Popisa 1991.
 2) Vidi Metodološka objašnjenja.

1) Total population from the 2001 Census according to the 1991 Census definition.
 2) See Notes on Methodology

Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

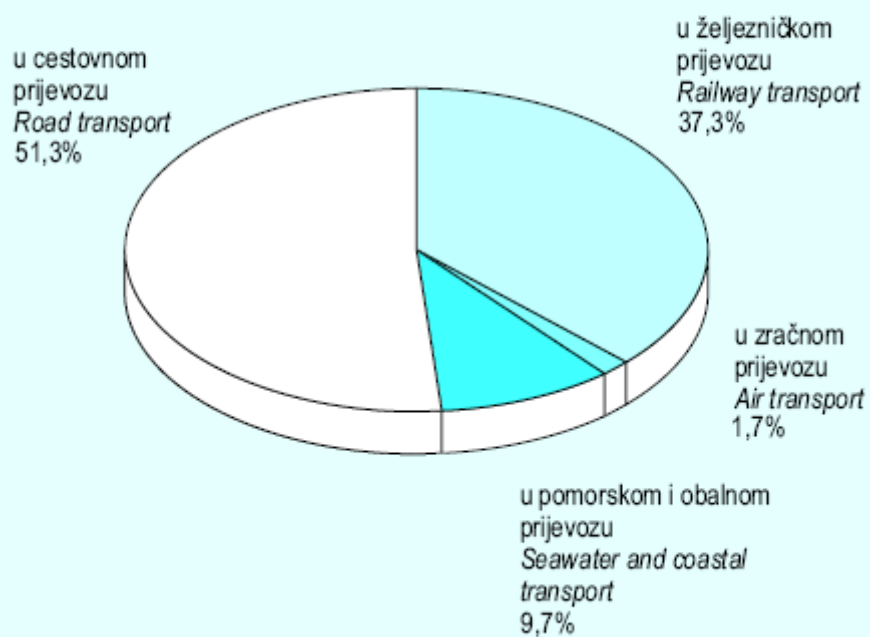
PRILOGA E: Cestna infrastruktura

20-8. CESTOVNA INFRASTRUKTURA
ROAD INFRASTRUCTURE

	Duljina cesta, km Length of roads in km					
	ukupno Total	prema skupinama razvrstanih cesta By road ranking group				od ukupnoga E – ceste Out of total E – roads
		autoceste Motorways	državne State roads	županijske County roads	lokalne ceste Local roads	
1997.	27 840	330	7 048	10 193	10 269	2 153
1998.	27 840	330	7 048	10 193	10 269	2 153
1999.	28 009	382	7 041	10 403	10 183	2 100
2000.	28 123	411	7 016	10 499	10 197	1 948
2001.	28 275	429	7 038	10 510	10 298	2 268
2002.	28 344	455	6 970	10 544	10 375	2 037
2003.	28 344	554	6 871	10 544	10 375	2 037
2004.	28 344	742	6 683	10 544	10 375	2 037
2005.	28 436	792	6 725	10 544	10 375	2 037
2006.	28 788	877	6 992	10 544	10 375	2 049

Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

G 20-5. STRUKTURA PRIJEVOZA PUTNIKA U 2006.
STRUCTURE OF TRANSPORT OF PASSENGERS, 2006



Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA G: Proizvodnja, uvoz in izvoz električne energije

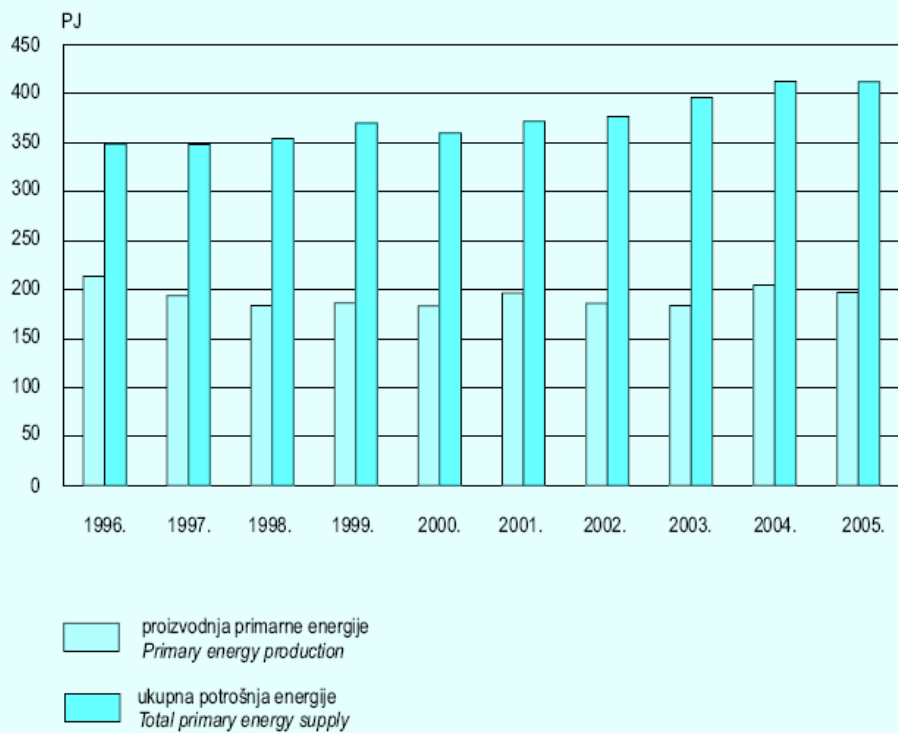
18-1. PROIZVODNJA, UVOZ I IZVOZ ELEKTRIČNE ENERGIJE
ELECTRICITY PRODUCTION, IMPORT AND EXPORT

	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	
											GWh GWh
Ukupna bruto proizvodnja	9 685	10 898	12 241	10 702	12 175	12 725	13 248	13 976	13 140	13 037	Total gross production
Hidro	5 299	5 466	6 592	5 892	6 585	5 903	5 512	7 712	7 125	6 734	Hydro
Termo	4 386	5 432	5 649	4 810	5 590	6 821	7 736	6 262	5 996	6 278	Conventional thermal
Ostala proizvodnja	-	-	-	-	-	-	-	2	19	25	Other production
Ukupna neto proizvodnja	9 299	10 449	11 787	10 270	11 734	12 161	12 651	13 492	12 722	12 590	Total net production
Hidro	5 252	5 421	6 539	5 820	6 555	5 827	5 473	7 664	7 085	6 693	Hydro
Termo	4 047	5 028	5 248	4 450	5 179	6 335	7 178	5 826	5 618	5 872	Conventional thermal
Ostala proizvodnja	-	-	-	-	-	-	-	2	19	25	Other production
Uvoz	4 608	3 783	2 956	4 386	3 744	3 923	4 499	5 339	8 802	8 374	Imports
Izvoz	660	428	595	386	588	792	1142	2 296	4 323	3 306	Exports
Potrošeno iz mreže za crpke u reverzibilnim elektranama	15	12	3	26	54	94	94	132	148	179	Used for pumped storage
Raspoloživo za potrošnju	13 232	13 792	14 145	14 244	14 836	15 209	15 914	16 403	17 053	17 479	Available for internal market

Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA H: Proizvodnja in potrošnja primarne energije

G 18-2. PROIZVODNJA I POTROŠNJA PRIMARNE ENERGIJE OD 1996. DO 2005.
PRODUCTION AND SUPPLY PRIMARY ENERGY 1996 – 2005



Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA I: Proizvodnja, uvoz in izvoz naravnega plina

18-3. PROIZVODNJA, UVOZ, IZVOZ I NAČINI POTROŠNJE PRIRODNOG PLINA
PRODUCTION, IMPORT, EXPORT AND WAYS OF NATURAL GAS CONSUMPTION

mil. Sm³
 Min Sm³

	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	
Opskrba											
<i>Supply</i>											
Proizvodnja	1 786	1 717	1 570	1 551	1 659	2 011	2 121	2 189	2 198	2 283	<i>Production</i>
Uvoz	879	1 046	1 104	1 109	1 108	1 083	1 084	1 139	1 054	1 134	<i>Import</i>
Izvoz	-	-	-	-	-	246	362	342	348	446	<i>Export</i>
Promjene zaliha	-11	-12	-30	21	-62	-14	59	-102	105	-61	<i>Stock change</i>
Raspoloživo za potrošnju	2 654	2 751	2 644	2 681	2 705	2 834	2 902	2 884	3 009	2 910	<i>Total primary energy supply</i>
Potrošnja											
<i>Consumption</i>											
Energetika	182	188	144	126	141	116	131	124	70	108	<i>Energy sector</i>
Energetske transformacije	882	897	887	856	962	1 056	1 203	1 047	1 206	988	<i>Consumption of energy transformation sector</i>
Neposredna energetska potrošnja	956	1 008	1 051	1 072	984	1 118	1 055	1 151	1 173	1 274	<i>Final energy demand</i>
Neenergetska potrošnja	533	586	459	549	547	447	405	462	485	478	<i>Non-energy use</i>
Gubici	101	72	103	78	71	97	108	100	75	62	<i>Losses</i>

Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA J: Proizvodnja, uvoz in izvoz sirove nafte in proizvodnja naftnih derivatov

18-4. PROIZVODNJA, UVOZ I IZVOZ SIROVE NAFTE TE PROIZVODNJA NAFTNIH DERIVATA
PRODUCTION, IMPORT AND EXPORT OF CRUDE OIL AND PRODUCTION OF OIL PRODUCTS

u tis. tona
 '000 tonnes

	1996.	1997.	1998.	1999.	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	
Opskrba <i>Supply</i>											
Ukupna proizvodnja	1 469	1 496	1 389	1 293	1 214	1 121	1 108	1 052	1 001	946	Production
Uvoz	4 100	3 699	3 759	4 477	3 914	3 908	3 908	3 767	4 198	3 999	Import
Izvoz	298	40	40	130	35	-	-	-	-	-	Export
Promjene zaliha	-53	68	9	-49	171	-119	-80	142	9	46	Stock change
Raspoloživo za potrošnju	5 218	5 223	5 117	5 591	5 264	4 910	4 924	4 961	5 190*	4 991	Available for supply
Potrošnja <i>Consumption</i>											
Prerada u degazolnazi	105	111	109	116	101	78	94	94	111	116	NGL plant input
Prerada u rafinerijama	5 113	5 112	5 008	5 475	5 163	4832	4830	4867	5 079	4875	Refinery intake
Proizvodnja rafinerija <i>Gross refinery output</i>											
Ukapljeni plin	165	158	196	226	284	262	294	304	299	291	Liquefied petroleum gases
Motorni benzin	1 057	1 090	1 158	1 210	1 330	1 210	1 209	1 261	1 226	1 168	Motor gasoline
Petrolej i mlazno gorivo	97	101	90	71	88	75	69	76	92	99	Kerosene type jet fuel
Dizelsko gorivo	858	907	967	1 020	1 064	1 052	1 055	1 325	1 192	1 081	Diesel oil
Ekstra lako loživo ulje	635	585	555	651	603	598	585	548	549	522	Light fuel oil
Loživo ulje	1 365	1 484	1 395	1 593	1 111	1 021	1 062	1 037	1 012	1 160	Fuel oil
Primarni benzin	205	181	171	132	103	166	169	165	212	177	Naphtha
Bitumen	195	192	143	186	177	148	188	213	217	181	Bitumen
Rafinerijski plin	220	202	238	244	262	221	273	259	264	241	Refinery gas
Ostali derivati	241	159	205	170	259	167	212	172	257	221	Other products
Gubici u rafinerijama	75	53	51	45	41	41	45	39	42	38	Refinery losses

Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA K : Izvoz in uvoz po kategorijah

21-8. IZVOZ I UVOZ PREMA GIG-u 2001. U TIS. KUNA

EXPORTS AND IMPORTS, ACCORDING TO MIGs 2001, THOUSAND KUNA

u tis. kuna¹⁾
Thousand kuna¹⁾

	Izvoz Exports			Uvoz Imports			
	2004.	2005.	2006.	2004.	2005.	2006.	
Ukupno	48 362 953	52 282 750	60 436 998	100 008 106	110 520 226	125 248 775	Total
AE Energija	5 466 682	7 271 996	9 128 545	11 884 177	16 690 927	19 906 796	AE Energy
AI Intermedijarni proizvodi, osim energije	14 201 526	15 132 564	17 017 285	31 983 330	33 555 305	38 329 286	AI Intermediate goods, except energy
B Kapitalni proizvodi	13 022 236	13 176 132	15 759 390	30 364 460	32 451 349	36 026 378	B Capital goods
CD Trajni proizvodi za široku potrošnju	2 501 383	2 855 709	3 251 751	5 700 461	6 072 205	6 872 982	CD Durable consumer goods
CN Netrajni proizvodi za široku potrošnju	12 076 823	12 675 270	13 598 463	17 058 231	18 451 397	20 674 314	CN Non-durable consumer goods
X Neraspoređeno iz industrije	-	-	-	-	-	-	X Not classified in industry
Y Neraspoređeno iz ostalih djelatnosti, osim industrije	1 094 302	1 171 079	1 681 565	3 017 446	3 299 044	3 439 018	Y Not classified in other activities, except industry

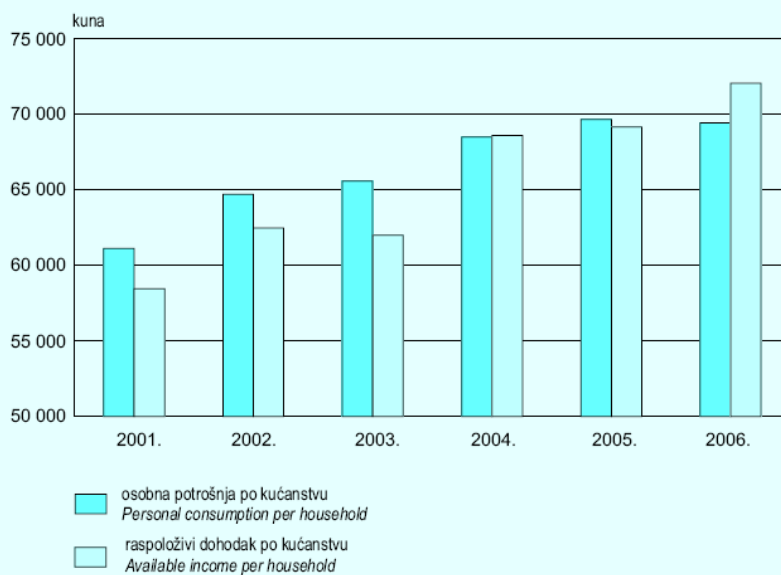
1) Vrijednosti su preračunane u kune primjenom tekućih dnevnih tečajnih lista stranih valuta koje vrijede na dan carinjenja robe. Prosječno ostvareni tečajevi za 1 američki dolar za pojedine godine nalaze se u tablici 21-2.

1) Values were converted into kuna by use of current foreign currency daily exchange rate lists valid on the day when customs were levied. The average exchange rates for 1 US dollar for particular years are presented in table 21-2.

: Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske 2008.

PRILOGA L: Povprečna letna potrošnja in povprečni mesečni dohodek po gospodinjstvu

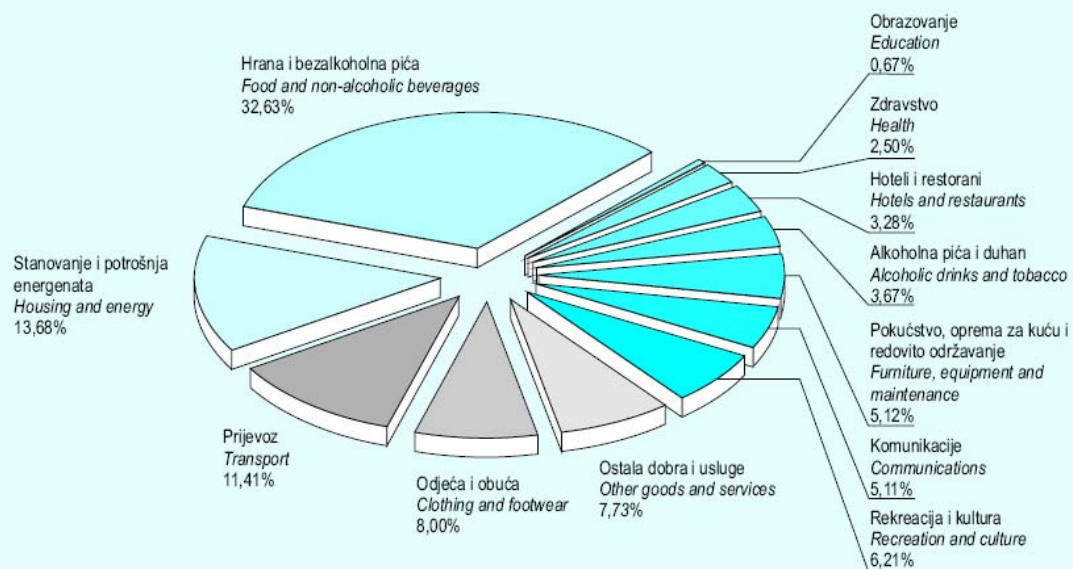
G 10-1. PROSJEČNA GODIŠNJA OSOBNA POTROŠNJA I PROSJEČNI GODIŠNJI RASPOLOŽIVI DOHODAK PO KUĆANSTVU OD 2001. DO 2006.
AVERAGE ANNUAL PERSONAL CONSUMPTION AND AVERAGE ANNUAL AVAILABLE INCOME PER HOUSEHOLD , 2001 – 2006



Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA M: Struktura osobne potrošnje gospodinjstev

G 10-2. STRUKTURA OSOBNE POTROŠNJE KUĆANSTAVA U 2006.
STRUCTURE OF PERSONAL CONSUMPTION IN HOUSEHOLDS, 2006



Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA N: Cjevovodni transport

20-22. CJEVOVODNI TRANSPORT

PIPELINE TRANSPORT

	Naftovodi <i>Oil pipelines</i>					Plinovodi ¹⁾ <i>Gas pipelines¹⁾</i>				
	duljina naftovoda, km <i>Length of oil pipelines, km</i>	transportirano nafte, tis. t <i>Oil transported, '000 t</i>		tonski kilometri, mil. <i>Tonne-kilometres, mln</i>		duljina plinovoda, km <i>Length of gas pipelines, km</i>	transportirano plina, tis. t <i>Gas transported, '000 t</i>		tonski kilometri, mil. <i>Tonne-kilometres, mln</i>	
		ukupno <i>Total</i>	međunarodni transport <i>International transport</i>	ukupno <i>Total</i>	međunarodni transport <i>International transport</i>		ukupno <i>Total</i>	međunarodni transport <i>International transport</i>	ukupno <i>Total</i>	međunarodni transport <i>International transport</i>
1997.	601	5 361	1 738	725	581	1 701	2 044	773	271	27
1998.	601	5 735	1 999	951	785	1 769	1 998	817	232	29
1999.	601	5 675	1 189	623	377	1 769	2 003	821	241	29
2000.	601	4 775	831	428	281	1 820	2 000	820	241	29
2001.	601	5 873	1 998	897	792	1 625	2 096	802	261	28
2002.	601	6 688	2 786	1 286	1 135	1 625	2 151	803	271	28
2003.	601	6 795	2 948	1 335	1 227	1 657	2 275	833	288	29
2004.	601	7 444	3 350	1 515	1 378	1 657	2 435	780	326	28
2005.	610	7 090	3 178	1 507	1 338	1 657	2 306	839	267	29
2006.	610	6 362	2 587	1 255	1 096	2 037	2 282	841	278	30

1) 1 m³ = 0,74 kg

1) 1 m³ = 0.74 kg

Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA O: Sredstva za raziskave in razvoj

27-2. IZVORI SREDSTAVA ZA ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ U 2005.
SOURCES OF FUNDS FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT, 2005

	Ukupno Total	Vlastita sredstva Own resources	Državna i lokalna uprava Central and local government	Privatna i javna poduzeća Private and public enterprises	Neprofitne institucije Non-profit institutions	Inozemni naručitelji Foreign investors	
Sektori – ukupno, tis. kn	2 311 712	663 432	1 261 075	326 076	1 166	59 963	Sectors – total, thousand kuna
%	100	28,7	54,5	14,1	0,1	2,6	%
Poslovni sektor, tis. kn	953 523	466 215	200 525	262 054	-	24 729	Business enterprises, thousand kuna
%	100	48,9	21,0	27,5	-	2,6	%
Državni sektor, tis. kn	555 341	83 162	442 032	14 428	132	15 587	Government, thousand kuna
%	100	15,0	79,6	2,6	0,0	2,8	%
Neprofitni sektor, tis. kn	2 968	-	1 423	-	-	1 545	Non-profit sector, thousand kuna
%	100	-	47,9	-	-	52,1	%
Visoko obrazovanje, tis. kn	799 880	114 055	617 195	49 594	1 034	18 102	Higher education, thousand kuna
%	100	14,3	77,1	6,2	0,1	2,3	%

Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA P: Bruto domači izdatki za raziskave in razvoj po sektorjih

27-3. BRUTO DOMAĆI IZDACI ZA ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ PREMA SEKTORIMA I PODRUČJIMA ZNANOSTI U 2005.
GROSS DOMESTIC EXPENDITURES FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT, BY SECTORS AND FIELDS OF SCIENCE, 2005

u tis. kn
 Thousand kn

	Bruto domaći izdaci <i>Gross domestic expenditures</i>	Bruto investicije <i>Gross investments</i>	Tekući izdaci <i>Current expenditures</i>			
			ukupno <i>Total</i>	bruto plaće <i>Gross wages</i>	materijalni troškovi <i>Material costs</i>	
Sektor - ukupno	2 311 712	466 533	1 845 179	1 152 128	693 051	<i>Sectors - total</i>
Prirodne znanosti	555 534	91 888	463 646	260 603	203 043	<i>Natural sciences</i>
Tehničke znanosti	856 035	292 237	563 798	368 607	195 191	<i>Technical sciences</i>
Medicinske znanosti	177 355	14 966	162 389	101 880	60 509	<i>Medical sciences</i>
Biotehničke znanosti	252 965	42 787	210 178	138 073	72 105	<i>Biotechnical sciences</i>
Društvene znanosti	251 839	12 429	239 410	137 165	102 245	<i>Social sciences</i>
Humanističke znanosti	217 984	12 226	205 758	145 800	59 958	<i>Humanities</i>

Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.

PRILOGA R: Telekomunikacijske storitve

20-39. TELEKOMUNIKACIJSKE USLUGE
TELECOMMUNICATION SERVICES

	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	
Broj glavnih telefonskih linija nepokretne mreže, tis. ¹⁾	1 685	1 684	1 676	1 675	1 649	Number of main telephone lines (fixed), '000 ¹⁾
Broj utrošenih minuta u nepokretnoj mreži u mil.	9 011	10 128	10 712	9 865	8 515	Number of minutes spent in fixed network, mln
Broj utrošenih minuta u pokretnoj mreži u mil.	1 498	1 913	2 198	2 812	4 115	Number of minutes spent in mobile network, mln
Korisnici pokretne mreže, tis.	2 340	2 551	2 842	3 650	4 427	Mobile network users, '000
SMS poruke, mil.	1 703	2 084	2 281	2 429	2 553	SMS messages, mln
MMS poruke, tis.	-	640	3 588	10 409	14 909	MMS messages, '000
Internetni pretplatnici ²⁾						Internet subscribers ²⁾
Pristup modemom (dial-up)	370 013	497 422	806 356	874 767	915 654	Via modem (dial-up)
Pristup zakupljenim vodovima	377	506	1 574	2 016	2 697	Via leased lines
Širokopolasni pristup (DSL, kabelaške mreže i dr.)	26 538	121 992	250 838	Broadband access (DSL, cable networks, etc.)

Vir: Statistične informacije Republike Hrvatske, 2008.