

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

***MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA NEVRON D.O.O. NA ČEŠKI IN  
SLOVAŠKI TRG***

**Ljubljana, oktober 2008**

**BARBARA BALAŽIČ**

## **IZJAVA**

Študentka Barbara Balažič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Andreja Muževiča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17. 9. 2008

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO VSEBINE

UVOD.....	1
1 ANALIZA PODJETJA.....	2
1.1 Predstavitev podjetja Nevron d.o.o. ....	2
1.2 Predstavitev izdelka oz. storitve.....	3
2 RAZLOGI ZA INTERNACIONALIZACIJO PODJETJA NEVRON D.O.O. ....	4
3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA.....	5
3.1 ČEŠKA.....	5
3.1.1 Demografsko-fizično okolje.....	5
3.1.2 Politično-pravno okolje.....	5
3.1.3 Ekonomsko okolje.....	6
3.1.4 Sociokulturno okolje.....	8
3.1.5 Tehnološko okolje.....	9
3.2 SLOVAŠKA.....	11
3.2.1 Demografsko-fizično okolje.....	11
3.2.2 Politično-pravno okolje.....	12
3.2.3 Ekonomsko okolje.....	12
3.2.4 Sociokulturno okolje.....	14
3.2.5 Tehnološko okolje.....	15
4 ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA.....	15
4.1 Zbrani podatki za oceno prodajnega potenciala.....	16
4.1.1 Širokopasovna povezava ( <i>broadband</i> ).....	16
4.1.2 Turistični sektor in nastanitvene kapacitete.....	16
4.1.3 Tehnologija v hotelih.....	18
4.2 Ocena tržnega potenciala.....	19
5 C-ANALIZA – ANALIZA KONKURENTOV.....	20
6 ANALIZA SWOT.....	21
6.1 Prednosti.....	21
6.2 Slabosti.....	22
6.3 PRILOŽNOSTI.....	23
6.4 Nevarnosti.....	23
7 STRATEGIJA VSTOPA.....	24
7.1 Dejavniki pri izbiri ustrezne vstopne strategije.....	24
7.1.1 Notranji dejavniki.....	24
7.1.2 Zunanji dejavniki.....	25
7.1.3 Značilnosti načina vstopa.....	27
7.1.4 Posebnosti t. i. transakcijskih dejavnikov.....	27
7.2 Izbira oblike vstopa na mednarodne trge.....	27
7.3 Priporočena oblika vstopa.....	28

7.3.1	Podpora pri poslovanju strateškega partnerja.....	30
<b>8</b>	<b>TRŽENJSKA STRATEGIJA.....</b>	<b>32</b>
8.1	Segmentacija in določanje ciljnega tržnega segmenta .....	32
8.2	Pozicioniranje.....	33
8.3	Nakupno vedenje medorganizacijskih kupcev .....	33
8.4	Trženjski splet .....	33
8.4.1	Izdelek/storitev .....	33
8.4.2	Tržne poti.....	34
8.4.3	Cena .....	35
8.4.4	Tržno komuniciranje.....	37
8.4.5	Udeleženci .....	40
8.4.6	Proces izvajanja .....	40
8.4.7	Fizični dokazi oz. fizično okolje.....	41
	<b>SKLEP .....</b>	<b>41</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>43</b>

## PRILOGE

### KAZALO TABEL

Tabela 1:	Starostna sestava* prebivalstva Češke .....	5
Tabela 2:	Gospodinjstva z dostopom do osebnega računalnika in interneta, mednarodna primerjava (2006).....	10
Tabela 3:	Vrsta internetne povezave v gospodinjstvih v letu 2006 (več možnosti).....	11
Tabela 4:	Starostna sestava prebivalstva Slovaške .....	11
Tabela 5:	Vrsta internetne povezave v gospodinjstvih v letu 2006 (več možnosti).....	15
Tabela 6:	Stopnja penetracije širokopasovnih povezav, julij 2007 .....	16
Tabela 7:	Število nastanitvenih kapacitet po tipu nastanitve v letu 2006 .....	16
Tabela 8:	Število hotelov in podobnih nastanitvenih objektov, sob in ležišč v letu 2006 .....	17
Tabela 9:	Razlog prenočitve v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih.....	17
Tabela 10:	Razlog prenočitve v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih.....	18
Tabela 11:	Uporaba računalnikov v hotelih in drugih turističnih nastanitvenih objektih z 10 ali več zaposlenimi .....	18
Tabela 12:	Delež hotelov in drugih turističnih nastanitvenih objektov z 10 ali več zaposlenimi, ki imajo dostop do interneta, po letih.....	18
Tabela 13:	Tip internetne povezave v hotelih in drugih turističnih nastanitvenih objektih z 10 ali več zaposlenimi, 2006 .....	19
Tabela 14:	Konkurenti ITV Hospitality .....	21
Tabela 15:	Devet možnih strategij pozicioniranja glede na kakovost in ceno .....	37

### KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Razlaga izrazov in kratic povezanih s tehnologijo .....	45
Priloga 2:	Seznam pogosto uporabljenih kratic.....	2
Priloga 3:	Predstavitev podjetja Nevron.....	3

Priloga 4: Razlaga interaktivne televizije, <i>digital signage</i> , <i>easyITV MDS</i> in <i>easyITV Hospitality</i> .....	5
Priloga 5: Shemi postavitve rešitve <i>easyITV Hospitality solution</i> .....	8
Priloga 6: Analiza kulturoloških razlik po Hofstedeju .....	9
Priloga 7: Osnovni podatki o Češki in Slovaški .....	11
Priloga 8: Konkurenti .....	12
Priloga 9: SWOT-matrika .....	15
Priloga 10: Možne strategije vstopa na mednarodne trge .....	16



## UVOD

Proces internacionalizacije ni več omejen le na velika podjetja, ampak so tudi številna mala in srednje velika podjetja sposobna uspešno poslovati na mednarodnih trgih z različnimi načini internacionalizacije. Trendi kot so hiter tehnološki napredek, globaliziranost trgov in spreminjanje njihove strukture ter hitra spremenljivost poslovnega okolja dodajo mednarodnemu poslovanju za večino podjetij noto nujnosti. Nevron d.o.o. je specializirano nišno podjetje, in ravno takšna podjetja so še toliko bolj prisiljena širiti svoje poslovanje preko meja, saj domači trg predstavlja omejeno velikost in širjenje poslovanja brez mednarodne aktivnosti hitro postane nemogoče. Temo diplomske naloge sem izbrala v času dela v tem podjetju in po posvetovanju z vodstvom podjetja sem se odločila za raziskavo dveh trgov, in sicer Češke in Slovaške. Razlog za to je predvsem dejstvo, da ima podjetje interes vstopa na ta dva trga, v začetni fazi pa se je osredotočilo na delovanje na sosednjih trgih, v večini kar z direktnim trženjem svojega izdelka oz. storitve hotelom. V ozadju odločitve za izbrano temo pa je stalo moje stališče, in sicer da je smiselno v diplomski nalogi obravnavati nekaj, kar je kasneje mogoče tudi prenesti v prakso.

Douglas C. Rice, izvršni direktor HTNG (*Hotel Technology Next Generation association*), (Barnes, 2006, str. 8) navaja, da je potreba hotelirjev po odkrivanju novih načinov pridobivanja prihodkov, zmanjševanju stroškov in povečevanju zadovoljstva strank čedalje večja. Nenehen tehnološki razvoj sproti omogoča dodajanje vedno novih rešitev v obstoječe hotelske sisteme. Douglas C. Rice (Barnes, 2007, str. 8) meni tudi, da je ponudba dodatnih storitev tista, ki v današnjem poslovnem svetu hotelskih storitev razlikuje med uspešnimi in neuspešnimi. Po internih podatkih podjetja Nevron je v hotelskem poslovanju uporaba elektronskih naprav v namene poslovanja že stalna praksa, tehnologije za povečanje ugodja gosta pa niso tako vsakdanje. V zavedanju, kakšno je trenutno stanje, so v podjetju Nevron razvili rešitev easyITV Hospitality za namene hotelskega sektorja.

Namen diplomske naloge je raziskati teoretično podlago mednarodnega poslovanja ter podrobneje prikazati in raziskati trge Češke in Slovaške s poudarkom na področju tehnologije interaktivne televizije za hotelski sektor. Glavni cilj diplomske naloge je pripraviti predlog za strategijo vstopa na trg Češke in Slovaške s tehnologijo easyITV Hospitality. Cilj je tudi analizirati trge, identificirati privlačnosti in nevarnosti ter podati strategijo za vstop na izbrana trga. Temeljna hipoteza diplomskega dela je, da trga Češke in Slovaške za podjetje Nevron d.o.o. pomenita priložnost za vstop in širjenje svojega poslovanja, ki je lahko ob zadostnem poznavanju trgov ter oblikovanju in izvajanju ustrezne strategije nastopa na teh trgih uspešno. Metodologija, ki sem jo izbrala, je analiziranje na podlagi sekundarnih podatkov, tako da se bom osredotočila na iskanje podatkov, ki že obstajajo in so bili primarno zbrani za druge namene, kar se utegne pri določenih poglavjih pokazati kot pomanjkljivost, predvsem pri oceni tržnega potenciala.

Prvi del diplomske naloge je namenjen predstavitvi podjetja in seznanjenosti z izdelkom oz. storitvijo, ki jo ponuja ter opredelitvi razlogov za internacionalizacijo. Sledi poglavje, v katerem bom analizirala zunanje okolje podjetja, torej okolje držav Češke in Slovaške. Gre za analizo demografsko-fizičnega, politično-pravnega, ekonomskega, sociokulturnega in tehnološkega okolja obeh držav. Nato bo na vrsti analiza tržnega potenciala. V naslednjem poglavju bom opravila segmentacijo trga in analizo konkurence podjetja in se zatem osredotočila na SWOT-analizo. Pri strategiji vstopa bom opredelila dejavnike pri izbiri ustrezne vstopne strategije, tako zunanje kot notranje, skupaj z značilnostmi načina vstopa. Na podlagi vsebine vseh predhodnih poglavij bom priporočila obliko vstopa na izbrana dva trga. Zatem sledi še predlog trženjske strategije z elementi trženjskega spleta in sklep.

## **1 ANALIZA PODJETJA**

V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje, ki ga bom analizirala v poznejših poglavjih, predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katerega podjetje kratkoročno nima večjega vpliva, notranje okolje, ki ga obravnavam v nadaljevanju, pa so spremenljivke znotraj podjetja, torej organizacija, kultura in narava podjetja (Jaklič, 2005, str. 2).

### **1.1 Predstavitev podjetja Nevron d.o.o.**

Nevron d.o.o. je slovensko podjetje, ki je bilo ustanovljeno konec leta 1998. Specializirano je za razvoj naprednih interaktivnih rešitev, s poudarkom na internetni televiziji (*Internet Protocol Television*, v nadaljevanju IPTV) in e-izobraževanju. Sredi leta 2006 je podjetje Nevron d.o.o. razglasilo lastno ponudbo družine IPTV-rešitev pod blagovno znamko easyITV. Poleg razvoja IPTV-rešitev je Nevron d.o.o. najbolj izkušeno in zelo dobro pozicionirano slovensko podjetje na področju e-izobraževalnih storitev in produktov in je tudi upravitelj prvega slovenskega spletnega učnega središča [www.spletna-akademija.com](http://www.spletna-akademija.com). Po standardni klasifikaciji dejavnosti se podjetje Nevron d.o.o. uvršča med dejavnost omrežnih podatkovnih storitev. Podjetje je specializirano na področju razvoja naprednih interaktivnih rešitev s poudarkom na IPTV-rešitvah in e-izobraževanju.

Podjetje je prisotno na slovenskem trgu, začelo je s širjenjem na sosednje države, podpisalo pa je tudi pogodbo z distributerjem, ki bo pokrival tako španski kot južnoameriški trg. Pogaja se tudi z potencialnimi distributerji na francoskem, nemškem in nekaterimi vzhodnoevropskimi trgi. Trenutna situacija na trgu pomeni veliko možnosti za podjetje Nevron, da postane eden izmed desetih najbolje uveljavljenih IPTV-ponudnikov na vzhodnoevropskem trgu in prepoznaven na svetovnem trgu.

Vizija podjetja je uveljaviti prepoznavno blagovno znamko inovativnih, uporabniku prijaznih in kvalitetnih IPTV-produktov in storitev na globalnem trgu, predvsem v tržni niši *Digital Signage* in *ITV Hospitality*. Poslanstvo podjetja je v petih letih ustvariti svetovno



distribucijsko mrežo s približno 50 distributerji easyITV-tehnologije. Cilj podjetja je izučiti, podpirati in motivirati distributerje, da bi bili aktivni na svojih lokalnih trgih s ciljem implementacije produkta v 100.000 hotelskih sob, in izvedba 1.600 manjših MDS-projektov. Primarni namen podjetja je razviti in obdržati čim bolj kakovostno in čim bolj inovativno tehnologijo ter jo prodajati prek mreže distributerjev. Prizadeva si za prodajo licence za programsko opremo (*software*) in preskrbo potrebnega izobraževanja ter tehnične podpore distributerjem, ki so odgovorni za prodajo, integracijo in vzdrževanje na posameznih trgih (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.). Več o podjetju Nevron je napisano v Prilogi 3.

## **1.2 Predstavitev izdelka oz. storitve**

Za boljše razumevanje delovanja in karakteristik izdelka si lahko preberete razlago v Prilogi 4, v nadaljevanju pa je le na kratko povzeto, kaj izdelek predstavlja. Splošno lahko digitalno interaktivno televizijo (v nadaljevanju ITV) opredelimo kot skupino različnih interaktivnih storitev in rešitev, namenjenih za uporabo prek ITV-dekoderjev in televizijskih sprejemnikov. Podjetje Nevron d.o.o. je razvilo svojo družino izdelkov, ki temelji na interaktivnosti. Poimenovali so jo easyITV. V to družino izdelkov spadata dve rešitvi, in sicer easyITV MDS in easyITV Hospitality. V diplomski nalogi bom preučila možnosti vstopa podjetja Nevron na izbrana trga z rešitvijo easyITV Hospitality, ki je razvita posebej za hotelski sektor.

Pri programski opremi gre za kombinacijo izdelka in storitve. Uvrščamo jo v kategorijo digitalnih izdelkov in storitev, za katere je značilno, da se težko ovrednotijo in lažje kopirajo (Moen, Gavlen & Endresen, 2004, str. 1236). Narava programske opreme zahteva, da se ob vsakem nakupu opravi še storitve nameščanja, testiranja in vzdrževanja, torej vključuje tudi poprodajne storitve. Namen easyITV je učinkovito upravljanje in podajanje visokokakovostnih interaktivnih in multimedijskih storitev za televizijske sprejemnike. EasyITV je narejen tako, da priskrbi celoten sistem za razvedrilo znotraj prostora in je namenjen vrsti trgov, s hotelskim sektorjem, križarkami in z zdravstvenimi ustanovami vred. Interaktivnost na televizorjih povečuje možnosti razpoložljivih storitev in jih enači z možnostmi na internetu. V hotelski dejavnosti je dobro počutje ter udobje gosta zagotovitev, da se bo obiskovalec vračal. Uporaba sodobnih tehnologij gostu omogoča komunikacijo s hotelom in svetom neposredno iz hotelske sobe. Rešitev omogoča mnogo storitev, ki postajajo čedalje zanimivejše za okolja, kot so hoteli, saj omogoča pridobitev novega toka dohodkov in povečano porabo dodatnih storitev s strani gostov. Rešitev uporablja najsodobnejšo tehnologijo in vključuje bogat nabor storitev, ki se lahko ponudijo hotelskemu gostu. Tehnologija temelji na protokolu IP (*Internet Protocol*), kar omogoča povezovanje z različnimi obstoječimi hotelskimi sistemi. Različne storitve pa lahko hotelu prinesejo tudi dodaten vir zaslužka. Ocenjujejo, da svetovni letni izdatek, namenjen hotelski tehnologiji, presega 20 milijard evrov (Barnes, 2006, str. 1), torej predstavlja velik potencial za internacionalizacijo podjetja.

## **2 RAZLOGI ZA INTERNACIONALIZACIJO PODJETJA NEVRON D.O.O.**

Podjetje Nevron d.o.o. uvrščamo med majhna podjetja. Prav na mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju SME – *small and medium enterprise*) je vpliv globalizacije zelo velik (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42). Vpliv je pozitiven za podjetja, ki so se sposobna prilagajati hitrim spremembam in imajo dovolj znanja, da se umestijo v mednarodnem okolju. Prednost malih podjetij na globalnem trgu je predvsem prilagodljivost in ozka specializiranost (McNaughton, 2001, str. 13). Veliko SME na domačem trgu, predvsem če gre za majhno državo, ne more dosežati kritične mase uporabnikov, zato je za takšna podjetja globalen trg velika priložnost (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42). Tega se v podjetju Nevron zavedajo, saj potencialni trg v Sloveniji za tehnologijo *easyITV Hospitality* predstavlja omejeno število hotelov, apartmajev in drugih ponudnikov sob, predvsem tistih višje kategorije, ki so se v fazi uvajanja izdelka na slovenski trg odločili za to rešitev.

Danes ni več vprašanje, ali naj se podjetje odloči za internacionalizacijo ali ne, temveč kako in kdaj naj to stori ter na katerih področjih. Zavedati se je namreč treba, da noben trg ni varen pred tujo konkurenco. Podjetja lahko resno ogrozijo svoj obstoj, če se zadovoljijo in ustavijo le pri dobrih poslovnih rezultatih na domačem trgu. Dolgoročno gledano igra vodstvo podjetja ključno vlogo, saj je pomembno, da v procesu internacionalizacije deluje aktivno (Nagode, 2003, str. 17).

Podjetje Nevron so do odločitve za internacionalizacijo pripeljali proaktivni motivi, med katere štejemo dobiček, nagnjenost menedžmenta k mednarodnemu poslovanju, edinstven proizvod, tehnološke sposobnosti ter zagotavljanje poslovne rasti. S povezovanjem z drugimi podjetji je mogoče dopolniti morebitna manjkajoča znanja in združiti tehnološke dosežke (Bell, 1995, str. 62). Pomembno se je zavedati, da je znanje danes izjemno pomembna konkurenčna prednost.

Proces internacionalizacije pri SME poteka nekoliko drugače kot pri velikih podjetjih (McNaughton, 2001, str. 13). To lahko pripišemo predvsem omejenosti finančnih virov, s katerimi se srečujejo. Prav ta dejavnik je glavni razlog, da se SME načeloma ne odločajo za neposredne tuje naložbe. Moen et al. (2004, str. 1239) so mnenja, da se morajo mala podjetja, ki ponujajo programsko opremo osredotočiti na tržne niše, kar je podjetje Nevron s tehnologijo *easyITV Hospitality* tudi storilo. Pri podjetjih, ki se osredotočijo na tržne niše, so pomembni specializacija in prilagajanje produkta ali storitve odjemalcem ter diferenciacija, torej ponuditi kupcem v nišnem segmentu nekaj drugačnega od tekmecev na trgu (McNaughton, 2001, str. 18). Programska oprema za hotele, ki jo je razvilo podjetje Nevron, omogoča strategijo osredotočanja oz. strategijo tržnih niš tako na domačem kot na tujih trgih.

### 3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA PODJETJA

Ob nastopih na tujih trgih je analiza okolja, v katero vstopa podjetje, ključnega pomena, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 28). Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič, 2005, str. 1). Širše zunanje okolje vključuje splošnejše ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetja vplivajo posredno in dolgoročneje. Okolje delovanja podjetja vključujejo sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in kratkoročno, prihajajo pa s konkretnega trga ali panoge (Jaklič, 2005, str. 2). Pri analizi okolij lahko uporabimo različne pristope ali načine analize. Pri širšem okolju delovanja sem se odločila za PEST-analizo, nadaljevala bom z analizo tržnega potenciala in analizo dejavnikov C (*competition* – konkurence). Podlaga za strateške odločitve podjetja je kakovostna analiza okolja, na katerega podjetje vstopa, zato bom skušala iz sekundarnih podatkov pridobiti čim bolj zanesljive in koristne informacije. Nepoznavanje vseh obravnavanih okolij PEST-analize lahko ogrozi učinkovitost in uspešnost nastopa na ciljnih trgih. Šele soodvisno obravnavanje vseh komponent da podjetju celovito sliko delovanja okolja, v katerega vstopa (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 48).

#### 3.1 ČEŠKA

##### 3.1.1 Demografsko-fizično okolje

Češka ima 10,2 milijona prebivalcev. Število prebivalcev ostaja nespremenjeno že 20 let, v zadnjih letih pa se je zaradi hitrejšega upada rojstev začelo celo malenkostno zmanjševati. Etnična sestava prebivalstva je dokaj enotna (Čehov je 94,4 %, Slovakov 1,5 %, Poljakov 0,4 % in Nemcev 0,4 %). Uradni jezik je češki, kot poslovni se uporabljata nemški in angleški. Iz Tabele 1 je razvidno, da največji del češkega prebivalstva predstavljajo ljudje, stari od 15 do 64 let, odstotek starostnega razreda od 0 do 14 let in 65 let in več pa sta si zelo podobna.

Tabela 1: Starostna sestava\* prebivalstva Češke

Starostni razred	Odstotek prebivalstva
0–14 let	14,1
15–64 let	71,2
65 let in več	14,7

**Legenda:** Podatki so ocena za leto 2007

*Vir: Czech Republic, CIA – The world factbook, 2007.*

##### 3.1.2 Politično-pravno okolje

Politično-pravno okolje predstavlja za mednarodno delujoče podjetje izziv prilagajanja in razumevanja posameznih pravnih in političnih prvin trga, na katerega vstopa (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 48). Politično-pravni faktorji ne vključujejo le strukture in

dinamike vladnega sistema, ampak tudi zakone, pravice in regulacije, ki vplivajo na pravilno delovanje podjetja na ciljnem trgu.

- **Politični sistem**

Republika Češka je suverena, samostojna in demokratična parlamentarna republika. Leta 1993 sta po razpadu Češkoslovaške nastali dve neodvisni državi, Češka in Slovaška. Leta 2004 je postala članica EU, med drugimi skupaj s Slovenijo in Slovaško, je pa tudi članica zveze Nato. V prihodnjih letih naj bi ekonomsko politiko vlade zaznamovala harmonizacija z EU in prizadevanje za utrjevanje stabilnega in predvidljivega zakonodajnega in poslovnega okolja (Češka, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

- **Resolucija Evropskega parlamenta o pospeševanju prehoda z analogne na digitalno radiodifuzijo**

Komisija EU je sprejela deklaracijo, v kateri morajo države članice preiti z analognega na digitalni prenos podatkov. Maja 2005 je v sporočilu o pospeševanju prehoda z analogne na digitalno radiodifuzijo pozvala države članice, da sprejmejo ustrezne ukrepe za pospešen prehod do leta 2010, hkrati pa določila, da je leto 2012 končni rok za ustavitev analogne radiodifuzije in analogne zemeljske televizije (Splošno poročilo o dejavnostih Evropske unije, 2005, str. 68). Vendar pa v poročilu o medobratovalnosti digitalnih interaktivnih televizijskih storitev z dne 12. 10. 2007 opozarja na možnost zamud pri doseganju roka, določenega za leto 2012, kljub stališču, da je uspešen prehod z analogne na digitalno tehnologijo v najkrajšem času pogoj in prednostna naloga (Poročilo o medobratovalnosti digitalnih interaktivnih televizijskih storitev, 2007). To velja tudi za Češko, torej mora do leta 2012 oziroma v najkrajšem možnem času v državi biti zagotovljen digitalni prenos podatkov. Strategija, ki podpira zmanjševanje ovir za dostop do radijskih frekvenc, ima namreč precejšen vpliv na ravnanje potrošnikov glede izbire ter na rast in inovacijski potencial (Splošno poročilo o dejavnostih Evropske unije, 2005, str. 68).

### **3.1.3 Ekonomsko okolje**

Češka je po gospodarskih kazalnikih poleg Slovenije najuspešnejša izmed držav, ki so se maja 2004 priključile EU. Resna težava, s katero se srečuje, je zelo visok proračunski primanjkljaj, kar je tudi glavni razlog, da Češka kljub načrtu vlade, da pred letom 2010 postane članica Evropske denarne unije, tega cilja zagotovo ne bo dosegla (Češka, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007). Članstvo v EU določa ekonomsko politiko vlade in nadaljnji razvoj gospodarstva.

- **Gospodarstvo**

Delež industrije v bruto domačem proizvodu (v nadaljevanju BDP) se je z 48 % leta 1990 znižal na 32,6 % v letu 2006, vendar je to še vedno več kot v preostalih državah EU (Czech statistical office, 2007). Storitveni sektor se je povečal in ima zdaj več kot 60-odstotni delež v BDP. Delež zasebnega sektorja v gospodarstvu se je s 4 % na začetku tranzicije v zadnjih letih povečal na več kot 80 %, hkrati pa je močno narasel delež majhnih podjetij. Po vstopu

države v EU se je povišala stopnja davka na dodano vrednost, in sicer s 5 % na 19 %, posledica pa so bile podražitve, ki so bile občutne predvsem pri telekomunikacijah in gostinskih storitvah (Češka, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

- **BDP**

Gospodarska rast se je v letu 2006 nekoliko upočasnila in je v povprečju znašala 6,4 %, v prvi polovici leta 2007 je znašala 6,2 %. Letna stopnja rasti v tretjem četrtletju 2006 je bila še vedno visoko nad povprečjem EU 25 (2,9 %) in druga najvišja v srednji Evropi, takoj za Slovaško (Češka, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007). Rast zasebnega povpraševanja ima v BDP skoraj polovični delež (49 %). Gospodarska rast se bo v letu 2007 po ocenah upočasnila in bo znašala 5,6 %, v letu 2008 pa se bo po pričakovanjih znižala na 4,2 % (Češka, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007). BDP na prebivalca raste, leta 2006 je znašal 13.000 evrov (Czech statistical office, 2007).

- **Inflacija, nezaposlenost in plače**

Inflacija je leta 2006 znašala 2,1 %. Na nizki ravni jo držijo nizke stopnje rasti plač, konkurenčno okolje in močna krona. Po predvidevanjih za leto 2007 bo 3,3-odstotna, predvsem zaradi dviga nadzorovanih administrativnih cen (stanarin) in cen, ki jih dviguje večje povpraševanje končnih potrošnikov. Zaradi sproščanja nadzorovanih cen in cen hrane bo inflacija v letih 2007 in 2008 naraščala. Stopnja brezposelnosti se je v letu 2006 zaradi visoke gospodarske rasti zmanjševala in je v povprečju znašala 8,1 % (v letu 2005 8,9 %), v drugem četrtletju 2007 pa 6,5 %. Rast števila zaposlenih je največja v proizvodnih dejavnostih, gradbeništvu in turizmu. Nominalna rast plač je v drugem četrtletju leta 2007 znašala 1,8 % (Czech statistical office, 2007). Povprečna mesečna bruto plača je aprila 2007 znašala 669 evrov (Češka, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

- **Zunanja trgovina**

Zunanjetrgovinski položaj Češke se zaradi dostopa na trge EU in visoke konkurenčnosti izvoza krepi. Blagovni izvoz se je v prvih sedmih mesecih 2007 glede na enako obdobje leta 2006 nominalno povečal za 17,3 %, uvoz pa za 15,3 %. Najpomembnejši izvozni trgi so nemški, slovaški, avstrijski in poljski, na strani dobaviteljev pa sta poleg teh pomembni še Rusija in Kitajska. Primanjkljaj tekočega računa je v letu 2006 znašal 4,6 % BDP, v letu 2007 pa naj bi se znižal na 3,7 % BDP. Zaradi visokega potrošniškega povpraševanja hitro narašča uvoz, zato je zunanjetrgovinska bilanca kljub izboljšanim pogojem menjave s tujino le skromno prispevala h gospodarski rasti (Češka, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

- **Valuta**

Uradna valuta na Češkem je češka krona (CZK), ki je bila uvedena 8. februarja 1993, slab mesec po razdružitvi Češkoslovaške, ko je bila odpravljena češkoslovaška krona. V zadnjih letih se je precej okrepila, predvsem zaradi gospodarske rasti in relativne stabilnosti gospodarstva. Februarja 2008 je tečaj češke krone v primerjavi z evrom znašal 26,691 (1 EUR

= 26,691 CZK) (Banka Slovenije, 2008). Ocenjujejo, da Češka ne bo prevzela evra pred letom 2010 (Češka, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

#### **3.1.4 Sociokulturno okolje**

Koncept kulture je širok in kompleksen. Obstaja ogromno opredelitev kulture, ena izmed teh je, da je kultura integriran sistem priučenih vzorcev vedenja, značilnih za člane neke družbe, in ni prirojena, temveč pridobljena pozneje v življenju (Czinkota & Ronkainen, 2001, str. 61). Kulturološka razsežnost vpliva na vse načine in oblike mednarodnega poslovanja, z upoštevanjem te komponente pa lahko dosežemo nižje stroške in zmanjšanje kompleksnosti stanj (Hrastelj, 2001, str. 336).

- **Nacionalna kultura**

Hofstede je znan avtor na področju preučevanja kulture in njegov štiridimenzionalni model je še vedno izhodiščni model za mnoge raziskovalce v mednarodnem trženju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55). Dimenzije Hofstedejevega modela so: odmik moči, izogib negotovosti, individualizem, moškost/ženskost, časovni horizont (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 55) (za razlago glej Prilogo 6). Hofstede je tipologijo razvil na podlagi dolgoletne raziskave (1967 – 1973), med zaposlenimi v podjetju IBM v 50 državah sveta in treh regijah (Kolman, Nooderhaven, Dienes & Hofstede 2003, str. 76). Zadnja, peta dimenzija, je bila dodana naknadno. Kratka predstavitev ugotovitev, ki jih omenjam v nadaljevanju je ilustracija značilnosti kulture v obeh državah, saj vzorec in aktualnost ustvarjata le približek današnjemu resničnemu stanju. Tako obsežne in primerljive raziskave kultur ni opravil še nihče drug, zato ta raziskava, kljub pomanjkljivostim, velja za temelj primerjave različnih kultur (Kolman et al., 2003, str. 77) in poda koristne informacije za potrebe moje diplomske naloge.

Na spletni strani *Geert Hofstede™ Cultural Dimensions* (<http://www.geert-hofstede.com/>) najdemo rezultate raziskave kultur Češke in Slovaške po Hofstedejevem modelu. Tabelarni prikaz je v Prilogi 6. V nasprotju s pričakovanji je raziskava pokazala, da se po dimenzijah kulture sosednji državi Češka in Slovaška precej razlikujeta. Napačno bi bilo torej sklepati, da se zaradi skupne zgodovine in bližnje geografske lege ti dve državi kulturološko nagibata k homogenosti. Na Slovaškem je bil zabeležen velik odmik moči, medtem ko je na Češkem ta precej manjši. Češka je nekoliko bolj nagnjena k individualizmu kot Slovaška. Obe državi se s kulturološkega vidika nagibata k moškemu polu dimenzije, vendar Slovaška veliko bolj kot Češka. Češka je pokazala močno nagnjenost k izogibu negotovosti, Slovaki pa se gibljejo nekje vmes. Pri Čehih so ugotovili močen nagib h kratkoročnosti, Slovaki se prav tako nagibajo h kratkoročnosti, vendar ne tako izrazito kot Čehi.

- **Poslovna kultura**

Za podjetje Nevron je izredno pomembno poznati poslovne običaje, saj delujejo na medorganizacijskem trgu in poslujejo z določenim profilom poslovnih kupcev. Poslovne odnose na Češkem je priporočljivo graditi počasi in pustiti, da Čehi poslovneže sami

predstavijo potencialnim poslovnim partnerjem, saj se tako hitro zgradi mrežo poslovnih kontaktov. Češki poslovni partnerji morajo najprej spoznati podjetje in osebe, s katerimi poslujejo. Šele potem, če imajo dober občutek, se lahko začne resno pogovarjati o poslih in potencialnih naknadnih sestankih. Večina čeških poslovnežev ceni dvostranski in dolgoročen poslovni odnos, ne marajo pa agresivnega prodajnega poslovanja. Na sestanke je treba prihajati točno. Poslovni partnerji se po navadi nagovarjajo s priimki, vsaj dokler ni vzpostavljeno bolj sproščeno okolje. Za Čehe vljudnostno smehljanje ni značilno, zato Čehe velikokrat označijo za neprijazne, kar je na splošno napačna opazka. So formalen narod in resno vedenje odraža njihovo spoštovanje do drugih ljudi in poslovnih partnerjev. Smejijo se le, ko jih kaj zabava oziroma so ko zadovoljni z rezultatom (Češka, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

### **3.1.5 Tehnološko okolje**

- **Telekomunikacijske storitve**

Elektronska komunikacija je temeljna in potrebna za nadaljnjo ekonomsko rast. Visoka razvitost telekomunikacijskega sektorja omogoča nove storitve v povezavi z vzpostavitvijo globalne družbe, povezane prek informacijskih mrež, tudi easyITV Hospitality. Cilj, ki jih je postavil Evropski svet v Lizboni leta 2000, je med drugim to, da postane gospodarstvo EU, ki temelji na znanju, do leta 2010 najbolj konkurenčno in dinamično na svetu. Doseglo naj bi trajno gospodarsko rast z več in boljšimi delovnimi mesti (Telecommunications and postal services, 2007).

Storitve, ki uporabljajo telefonske kable in ADSL-naprave, so že dopolnjene s precej intenzivno uporabo alternativnih tehnologij za dostop, kot so kabelske televizijske mreže, ki uporabljajo ustrezne modeme in brezžične sisteme (*wireless*). Prav tako se uveljavljajo prve rešitve za mrežni dostop, ki uporabljajo nizkonapetostne distribucijske linije, optična vlakna (FTTx) in tudi satelitske širokopasovne povezave. Trenutno ponuja dostop do interneta visoke hitrosti na Češkem že več deset operaterjev. Glavne mreže so že opremljene z novimi optičnimi kablji (Telecommunications and postal services, 2007). Ministrstvo za informatiko Republike Češke sofinancira infrastrukturne projekte na območju izbranih mestnih in lokalnih mrež, vedno pod pogojem, da regija in podjetje, ki vpeljuje projekt, tega sofinancirata in da imajo operaterji dostop do infrastrukture. Program prav tako sofinancira projekte na področju vsebine in storitev za visokohitrostni dostop (Telecommunications and postal services, 2007).

- **Regulacija telekomunikacij**

Češki Urad za telekomunikacije opravlja administracijo na področju elektronske komunikacije in poštnih storitev, skupaj z regulacijo trga, določitvijo poslovnih pogojev za nadomestitev manjkajočih učinkov konkurence, postavljanjem pogojev za ustrezno delovanje konkurence in za zaščito uporabnikov ter drugih akterjev na trgu, dokler ne bo vzpostavljeno pravo konkurenčno okolje. Urad prav tako ščiti določene storitve na področju avdio- in

televizijskega predvajanja ter pri družbenoinformacijskih storitvah (Telecommunications and postal services, 2007).

- **Internet in računalniki**

Pomembnost novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij ter njihov naraščajoči vpliv na ekonomijo in družbo poudarjata potrebo po statističnih analizah teh tehnologij, internacionalno primerjavo, ki jih potrebujejo vlade, trgovski in netrgovski subjekti, z javnostjo vred. Češki statistični urad je skupaj z drugimi članicami EU opravil standardne statistične raziskave na to temo. Nekatero statistične podatke kot rezultate te raziskave navajam v nadaljevanju, vendar je večina statističnih podatkov povzetih po Eurostatu.

### Gospodinjstva

Podatke o gospodinjstvih sem zbrala, da bi dosegla splošno predstavo o razvitosti trga in uporabi novih tehnologij med prebivalci, ki se pojavljajo tudi v vlogi gostov hotela. V nadaljevanju navajam nekaj izbranih podatkov, ki se nanašajo na leto 2006.

Tabela 2 nam pokaže primerjavo med Češko in Slovaško in povprečjem preostalih članic EU pri opremljenosti z osebnim računalnikom, dostopom do interneta in širokopasovne povezave. V Tabeli 3 lahko vidimo, kolikšen delež gospodinjstev ima določen tip internetne povezave. Delež gospodinjstev, ki uporabljajo internetno povezavo po standardni telefonski liniji, krepko upada, širokopasovna povezava pa narašča. Stanje na Češkem je pod povprečjem držav EU (Eurostat, 2007, Czech Statistical Office, 2007).

*Tabela 2: Gospodinjstva z dostopom do osebnega računalnika in interneta, mednarodna primerjava (2006)*

	Gospodinjstva, ki imajo v letu 2006*:		
	osebni računalnik/PC	dostop do interneta	širokopasovno povezavo/ <i>Broadband</i>
	v % **		
<b>Češka</b>	<b>39</b>	<b>29</b>	<b>17</b>
EU 25	62	51	32
EU 15	64	54	34
<b>Slovaška</b>	<b>50</b>	<b>27</b>	<b>11</b>

**Legenda:** \*Le gospodinjstva z najmanj eno osebo staro od 16-74 let, \*\* kot % vseh gospodinjstev v dani socio-demografski skupini.

*Vir: Eurostat, 2007.*



Tabela 3: Vrsta internetne povezave v gospodinjstvih v letu 2006 (več možnosti)

Tip povezave	Gospodinjstva	
	%*	%**
Standardna telefonska linija (dial-up) in ISDN povezava	12	42
ADSL ali druge DSL tehnologije	4	14
Povezava preko mobilnega telefona (GPRS, WAP itd.) / Narrowband mobile connection	1	3
Drugi tipi širokopolasovne povezave	13	44
Širokopolasovna povezava - skupaj	17	57

**Legenda:** \* Kot % vseh gospodinjstev, \*\* kot % gospodinjstev z dostopom do interneta.

Vir: Eurostat, 2007.

## Podjetja

Uporaba interneta, računalnikov in širokopolasovne povezave v podjetjih na Češkem je primerljiva s povprečjem držav EU. Leta 2006 so skoraj vsa podjetja z več kot desetimi zaposlenimi uporabljala računalnike (97 %), povezavo z internetom pa je imelo 95 % podjetij, od tega jih je 73 % razpolagalo s širokopolasovno povezavo (Czech statistical office, Eurostat, 2007).

## 3.2 SLOVAŠKA

### 3.2.1 Demografsko-fizično okolje

Slovaška ima 5,5 milijona prebivalcev, od tega je 85,6 % Slovakov, največja manjšina so Madžari (10,5 %). Uradni jezik je slovaški in madžarski na področjih, kjer manjšina predstavlja vsaj 20 % prebivalstva (Slovaška, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007). Največji del slovaškega prebivalstva, tako kot pri češkem prebivalstvu, so ljudje, stari od 15 do 64 let (71,5 %), odstotek starostnega razreda od 0 do 14 let (16,4 %) in 65 let in več (12,2 %) pa temu primerno manjša (Slovakia, CIA – The world factbook, 2007).

Tabela 4: Starostna sestava prebivalstva Slovaške

Starostni razred	Odstotek prebivalstva
0–14 let	16,4
15–64 let	71,5
65 let in več	12,2

**Legenda:** Podatki so ocena za leto 2007.

Vir: Slovakia, CIA – The world factbook, 2007.

### **3.2.2 Politično-pravno okolje**

- **Politični sistem**

Slovaška je parlamentarna republika, ki je nastala po odločitvi parlamentov Slovaške in Češke o mirni razdružitvi 1. januarja 1993. Novoustanovljena država se je v obdobju tranzicije ubadala s precejšnjim proračunskim primanjkljajem, z zadolženostjo v tujini, s strukturnimi neskladji v gospodarstvu, z visoko brezposelnostjo in ekološkimi problemi. Po vključitvi v OECD leta 2000 (Slovenija si je takrat še prizadevala za članstvo) je Slovaška v letu 2004 postala polnopravna članica zveze NATO in EU (Slovaška, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

- **Resolucija Evropskega parlamenta o pospeševanju prehoda z analogne na digitalno radiofuzijo.**

Pojasnilo Resolucije je zapisano pri analizi okolja republike Češke in velja tudi za Slovaško, saj je država članica EU – torej mora država delovati v smeri zagotavljanja digitalnega prenosa do leta 2012 oziroma v najkrajšem možnem času, kar ima pozitiven vpliv na industrijo ITV.

### **3.2.3 Ekonomsko okolje**

Osamosvojitve Slovaške je pomenil začetek prehoda od centralno-planskega v tržno gospodarstvo, kar je v začetnem obdobju pomenilo veliko težav. Vendar je po tranziciji privatizacije že skoraj konec, bančni sektor je skoraj v celoti v tujih rokah, tuje investicije pa rastejo (Kosi, 2005). Tako kot pri drugih novih članicah EU, ki se približujejo koncu procesa tranzicije, je vseeno občutiti zaostanek v razvoju v primerjavi z razvito Zahodno Evropo. Vendar je Slovaška na dobri poti, saj izkorišča prednosti, ki jih prinaša članstvo v EU. Postala je najhitreje rastoče gospodarstvo v srednji Evropi in je vedno bolj privlačna za tuje investitorje (Kosi, 2005).

- **Gospodarstvo**

V zadnjih nekaj letih, ko je bila gospodarska rast v EU skromna, je Slovaška preseгла pričakovanja. Gospodarsko rast sta spodbudila predvsem izvozna konkurenčnost in priliv tujih neposrednih investicij. Na Slovaškem se je, tako kot v drugih tranzicijskih državah, močno zmanjšal delež industrije (predvsem težke, ki je povzročila precejšnje ekološke probleme), in sicer z 49 % BDP leta 1990 na 31,6 % BDP leta 2006. Čedalje pomembnejši je storitveni sektor, ki obsega 64,8 % BDP. V obdobju od leta 2001 do 2003 je država zaradi delovanja takratne vlade dosegla očitne napredek. Zaradi nepričakovanih kratkoročnih učinkov je to takratno vlado stalo mandata, vendar postajajo čedalje očitnejši dolgoročni učinki, med njimi rast zaposlenosti, produktivnosti in plač (Slovaška, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007). Šibke točke slovaškega gospodarstva ostajajo strukturna neskladja in visoka stopnja brezposelnosti. Še naprej bo treba težiti k ukrotitvi inflacije in k zmanjševanju javnega dolga (Kosi, 2005).

- **BDP**

Gospodarska rast se v zadnjih letih hitro krepi in je v letu 2006 po podatkih statističnega urada Slovaške dosegla rekordnih 8,3 %, kar je bila najvišja rast v zadnjih desetih letih in najvišja med državami članicami OECD. Statistični urad za celotno leto 2007 pričakuje 10,3-odstotno gospodarsko rast (Na Slovaškem izjemna gospodarska rast, 2008). Naložbeno povpraševanje je bilo kot posledica prilivov tujega kapitala, večjih zaslužkov podjetij in lažjega dostopa do kreditov najhitreje rastoča komponenta domačega povpraševanja in se je v prvem četrtletju 2007 povečalo za 7,7 %. Rast zasebnega povpraševanja so omogočile višje plače, močna valuta in hitra rast zaposlovanja, v BDP ima več kot polovični delež (57,4 %) in se je po ocenah povečalo za 6,5 %. BDP na prebivalca raste, leta 2005 je znašal 10.697 evrov (Statistical Office of the Slovak Republic, 2007), za leto 2007 pa je ocenjen na 13.912 evrov (CIA – The world factbook). Obseg industrijske proizvodnje se je leta 2006 povečal kar za 9,8 %, v letu 2007 pa se je rast še krepila in v prvih petih mesecih 2007 znašala 16,1 % (Slovaška, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007). Ekonomski analitiki in institucije verjamejo, da je slovaško gospodarstvo v letu 2007 doseglo vrh, potem ko je sledilo rekordnemu letu 2006 z 8,3-odstotno rastjo. Za leto 2008 finančno ministrstvo in centralna banka napovedujeta upočasnitev gospodarske rasti; ta bo predvidoma znašala med 7,5 in 7,7 % (Na Slovaškem izjemna gospodarska rast, 2008).

- **Inflacija, nezaposlenost in plače**

Stopnja inflacije se je v letu 2006 zaradi visokih cen nafte, višjih trošarin in gospodarske rasti močno povečala in je v povprečju znašala 4,3 % (leto poprej 2,7 %). Inflacija je v prvih mesecih leta 2007 že padla pod 2,4 % zaradi nižje rasti plač in zamrznjenih cen električne energije za gospodinjstva ter bo po ocenah leta 2007 v povprečju znašala 2 %, v letu 2008 pa se bo znova nekoliko povečala. Uradna stopnja brezposelnosti se je v letu 2006 zaradi visoke gospodarske rasti in tujih naložb močno znižala in je v povprečju znašala 13,3 % (16,2 % leta 2005) (Statistical Office of the Slovak Republic, 2007). Novembra 2007 je Slovaška dosegla najnižjo stopnjo brezposelnosti, odkar je samostojna, in sicer 7,8 % na letni ravni. Plače so bile v prvem četrtletju 2007 v povprečju realno višje za 4,2 %, najbolj so se povečale v gradbeništvu in storitvenih sektorjih. Povprečna mesečna bruto plača je v prvem četrtletju leta 2007 je znašala 515 evrov (Slovaška, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

- **Zunanja trgovina**

Zunanjetrgovinska bilanca je zaradi hitrejše rasti izvoza od uvoza pozitivno vplivala na rast BDP. Zunanjetrgovinska menjava je v letu 2006 hitro naraščala, trgovinska bilanca pa se je zaradi hitrejše rasti izvoza nekoliko izboljšala. Izvoz se je v prvih petih mesecih leta 2007 nominalno povečal za 24 %, uvoz pa je bil višji za 15 %, torej se je ta trend v letu 2007 nadaljeval. Slovaška je zelo povezana z državami EU, ki so imele v izvozu v letu 2006 86,7-odstotni delež, v uvozu pa 66,1-odstotnega. Primanjkljaj tekočega računa je v letu 2006 znašal 3,2 milijarde evrov. Pričakuje se, da se bo primanjkljaj tekočega računa v prihodnjih letih zaradi krepitve izvoza avtomobilov in transportne opreme zmanjševal (Slovaška, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

- **Valuta**

Uradna valuta na Slovaškem je slovaška krona (SKK). Slovaška krona je bila uvedena 8. februarja 1993, slab mesec po razdružitvi Češkoslovaške. Po načrtih slovaške vlade naj bi obstajala do 31. decembra 2008, ko bo Slovaška prevzela evro. Razmerje med evrom in krono je v zadnjih letih v padajočem trendu. Enega izmed razlogov za tako močno rast krone gre iskati v odprtosti Slovaške tujim investicijam, ki posledično pomenijo močno povpraševanje po kroni (Slovaška, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007). Februarja 2008 je tečaj slovaške krone v primerjavi z evrom znašal 33,051 (1 EUR = 33,051 SKK) (Tečajnica Banke Slovenije - referenčni tečaji ECB, 2008).

### **3.2.4 Sociokulturno okolje**

- **Nacionalna kultura**

Glavne ugotovitve Hofstedejeve analize kulturoloških razlik med Češko in Slovaško že navajam v analizi sociokulturnega okolja Češke. Zanimivo je, da se Slovaška v vsaj štirih od petih Hofstedejevih dimenzij kulture precej razlikuje od Češke, čeprav sta bili v zgodovini združeni v isto državo. Ugotovitve analize, ki jo najdemo na spletni strani *Geert Hofstede™ Cultural Dimensions* (<http://www.geert-hofstede.com/>), nam povedo, da so Slovaki bolj nagnjeni k kolektivismu, torej je bolj prisotna skupinska mentaliteta, medsebojna odvisnost in iskanje harmoničnosti v skupini. Slovaki so pokazali nižjo nagnjenost k izogibu negotovosti in pri njih prevladujejo moške vrednote kulture kot so dosežki, denar in konkurenca. Na Slovaškem je bil ugotovljen velik odmik moči, kar nam pove, da je stopnja neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu visoka.

- **Poslovni običaji**

Poslovni običaji in vedenje na Slovaškem so nekje med zahodnoevropskim na eni strani in vzhodnoevropskim, socialističnim tipom na drugi strani. Slovaki so podobni Slovencem, nezaupljivi in nenaklonjeni tujcem, po drugi strani pa se hitro prilagajajo novim poslovnim običajem. Tako ključne kot tudi manj pomembne odločitve v podjetjih sprejema peščica vodilnih oseb. Sestanke je priporočljivo napovedati vnaprej, z obvezno potrditvijo dogovorjenega termina tik pred začetkom sestanka. Nazivi in položaji so povsod vidni in odtisnjeni na poslovnih vizitkah. Podjetniki, ki poslujejo s Slovaško, imajo navadno težave s prejetjem odgovorov na dopise, fakse in elektronsko pošto, ker poslovno dopisovanje v preteklosti ni bila navada Slovakov. Vendar število uporabnikov interneta izredno hitro raste in večina podjetij kot nov način komuniciranja redno uporablja elektronsko pošto. Pojem uspešne uveljavitve navadno zahteva ustvarjanje dobrih osebnih povezav, ki temeljijo na medsebojnem zaupanju (Slovaška, Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

### 3.2.5 Tehnološko okolje

- **Internet in računalniki**

Da lahko primerjam podatke z Republiko Češko, v nadaljevanju navajam statistične podatke Eurostata za Slovaško.

#### Gospodinjstva

Leta 2006 so zabeležili 39 % gospodinjstev, ki ima v lasti računalnik. Leta 2005 je bilo na internet priključenih 27 % gospodinjstev, leta 2006 pa se je ta delež precej povečal in je znašal skoraj polovico gospodinjstev (46 %). Kot je razvidno iz Tabele 5, je 43 % od vseh gospodinjstev z dostopom do interneta, leta 2006 uporabljalo širokopasovno povezavo (Eurostat, 2007).

Tabela 5: Vrsta internetne povezave v gospodinjstvih v letu 2006 (več možnosti)

Tip povezave	Gospodinjstva	
	%*	%**
Standardna telefonska linija ( <i>dial-up</i> ) ali ISDN povezava	12	44
ADSL ali druge DSL tehnologije	5	18
Povezava preko mobilnega telefona (GPRS, WAP itd.) / <i>Narrowband mobile connection</i>	8	29
Drugi tipi širokopasovne povezave	7	25
Širokopasovna povezava - skupaj	11	43

**Legenda:** \* Kot % vseh gospodinjstev, \*\* kot % gospodinjstev z dostopom do interneta.

Vir: Eurostat, 2007.

#### Podjetja

Podjetja na Slovaškem so dobro opremljena z računalniki in večina ima povezavo s svetovnim spletom. Podatki, ki jih navajam, se nanašajo na leto 2006 in so povzeti po Eurostatu. Skoraj vsa podjetja z več kot desetimi zaposlenimi uporablja računalnike (99 %), povezavo z internetom ima 95 % podjetij, od tega 65 % širokopasovno povezavo (Eurostat, 2007).

## 4 ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA

Ko podjetje ugotavlja povpraševanje na trgu, se sprašuje o potencialu trga. Tržni potencial pomeni zgornjo mejo tržnega povpraševanja, to je maksimalno količino izdelkov oz. storitev, ki je udeleženci na trgu tudi z dodatnimi izdatki za trženje ne bi mogli več povečati (Potočnik, 2005, str. 141). S tem pojmom povezujemo tudi prodajni potencial podjetja. To je količina izdelkov ali storitev podjetja, ki jo je skupina odjemalcev pripravljena kupiti v določenem obdobju, ob vplivu trženjskih aktivnosti vseh ponudnikov v panogi (Potočnik, 2005, str. 141). Kot navaja Kotler (2004, str. 292) mora ciljni trg imeti zadosten prodajni potencial, da se spleča zanj razviti in izvajati določen trženjski splet. Zbrani podatki omogočajo oceno o

razvitosti trga, številu potencialnih odjemalcev, ki so pravzaprav ciljni trg, in o tehnološki razvitosti trgov. Za vstop na tuj trg s tehnologijo easyITV Hospitality je pomembno poznati podatke o tehnološki razvitosti držav, ki jo obravnavam že v analizi okolja. Prav tako so pomembni podatki o nastanitvenih kapacitetah, saj nam ti povedo, koliko je potencialnih odjemalcev te tehnologije, in se lahko uporabijo kot podlaga za odločitev vstopa na trg. Douglas C. Rice, izvršni direktor HTNG (*Hotel Technology Next Generation association*), je mnenja, da bo večina hotelov sposobna podpirati IPTV v sobah kot stroškovno učinkovito možnost v naslednjih treh do petih letih (Barnes, 2006, str. 9).

## 4.1 Zbrani podatki za oceno prodajnega potenciala

### 4.1.1 Širokopasovna povezava (*broadband*)

Na Češkem hitro in konstantno raste število uporabnikov interneta visoke hitrosti, cene za dostop do hitre povezave pa padajo. Julija 2007 je na Češkem penetracija širokopasovnih povezav na trg dosegla 12,2 %, na Slovaškem pa precej manj, in sicer 6,9 %. Kot lahko razberemo iz Tabele 6, sta obe državi pod povprečjem držav EU.

Tabela 6: Stopnja penetracije širokopasovnih povezav, julij 2007

	Stopnja penetracije širokopasovnih povezav (%), julij 2007
EU 27	18,2
EU 25	19
<b>Češka</b>	<b>12,2</b>
<b>Slovaška</b>	<b>6,9</b>

Vir: Eurostat, 2007.

### 4.1.2 Turistični sektor in nastanitvene kapacitete

Za vstop na trga Češke in Slovaške s tehnologijo easyITV Hospitality so pomembni podatki o razpoložljivih nastanitvenih kapacitetah, saj je tehnologija razvita za hotelski sektor. Na Češkem so najbolj obiskana območja Praga, skupaj z regijo Karlovy Vary in južna Moravska. Leta 2006 je bilo po podatkih Eurostata 4.314 hotelskih in podobnih nastanitvenih zmogljivosti v državi, znotraj teh 101.563 sob in 236.104 razpoložljivih ležišč. Po podatkih češkega statističnega urada je skupno število ležišč v zadnjem obdobju rahlo upadlo, število ležišč boljše kvalitete, kakršna so hotelska ležišča, pa je naraslo.

Tabela 7: Število nastanitvenih kapacitet po tipu nastanitev v letu 2006

	Število nastanitvenih kapacitet po tipu nastanitev, 2006				
	Hoteli in podobne nastanitvene izpostave	Kampi	Počitniški domovi	Druge nastanitvene kapacitete	Skupaj
<b>Češka</b>	<b>4.314</b>	<b>512</b>	<b>325</b>	<b>3.302</b>	<b>8.453</b>
<b>Slovaška</b>	<b>922</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>1.121</b>	<b>2.180</b>

Vir: Eurostat, 2007.

Podatki češkega statističnega urada iz leta 2004 povedo, da je od vseh nastanitvenih zmogljivosti 17 hotelov s petimi zvezdicami in 175 hotelov s štirimi zvezdicami, 260 hotelov pa vključuje konferenčne zmogljivosti. Zasluzki v industriji turizma so dosegli 3,6 milijard evrov leta 2004, torej 3,9 % BDP (Czech Republic – the official site of Czech republic).

Leta 2006 je bilo po podatkih Eurostata na Slovaškem 922 hotelov in podobnih nastanitvenih zmogljivosti, v okviru tega 57.985 razpoložljivih ležišč in 28.460 sob, kar nam nazorno prikazuje Tabela 8. Da bi lahko podatke primerjali s Češko, sem na portalu Slovakia Travel s seznama hotelov v državi razbrala podatke o številu hotelov različnih kategorij, ker mi uradnega podatka ni uspelo najti. Slovaška ima le en hotel s petimi zvezdicami, 62 hotelov kategorije štirih zvezdic in 197 hotelov s tremi zvezdicami (Slovakia Travel Portal). Delež mednarodnega turizma na Slovaškem je leta 2006 predstavljal 2,7 % BDP (2,6 % BDP leta 2005) in leta 2006 dosegel 207,7 milijona evrov, kar je porast za 24,2 % v primerjavi z letom 2005 (Annual Report on Tourism, 2007).

Tabela 8: Število hotelov in podobnih nastanitvenih objektov, sob in ležišč v letu 2006

	Število hotelov in podobnih nastanitvenih objektov, sob in ležišč, 2006		
	Objekti	Sobe	Ležišča
<b>Češka</b>	<b>4.314</b>	<b>101.563</b>	<b>236.104</b>
<b>Slovaška</b>	<b>922</b>	<b>28.460</b>	<b>57.985</b>

Vir: Eurostat, 2007.

Razlog prenočitve v hotelskih in podobnih nastanitvenih objektih je pomemben z vidika profila hotelskih gostov, saj gostje, ki se nastanijo v hotelih iz poslovnega razloga, zagotovo veliko bolj uporabljajo storitve interaktivne televizije kot gostje, ki počitnikujejo, čeprav seveda niso izvezeti.

Tabela 9 prikazuje, da je na Češkem v prvem četrtletju leta 2006 počitnikovalo 4.035.267 turistov, od tega je število obiskovalcev, ki je prišlo s poslovnim namenom in prenočilo dno ali več noči, doseglo 1.441.228. Trend je naraščajoč, saj je v istem obdobju leta 2007 to število naraslo za 4,5 %, število vseh turistov, ki so prenočili enkrat ali večkrat, pa je naraslo za 16,3 %.

Tabela 9: Razlog prenočitve v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih

	Razlog prenočitve v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih	
	Vse vrste počitnic (1 in več noči)	Poslovno (1 in več noči)
<b>Češka</b>		
2006q01	4.035.267	1.411.228
2007q01	4.693.894	1.475.146
Indeks 2007q01/2006q01	116,3	104,5

Vir: Eurostat, 2007.

Tabela 10 kaže, da je število obiskovalcev, ki uporabljajo nastanitvene zmogljivosti zaradi poslovnih obveznosti na Slovaškem, v prvem četrtletju leta 2007 znašalo 1.166.375 in je v primerjavi z istim obdobjem predhodnega leta nekoliko upadlo. Zanimivo je, da je to število zelo blizu podatku za Češko, kar kaže, da s poslovnim namenom Slovaško obiše skoraj toliko obiskovalcev kot Češko, ne glede na to, da ima manj nastanitvenih zmogljivosti.

Tabela 10: Razlog prenočitve v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih

	Razlog prenočitve v hotelih in podobnih nastanitvenih objektih	
	Vse vrste počitnic (1 in več noči)	Poslovno (1 in več noči)
<b>Slovaška</b>		
2006q01	1.875.300	1.223.600
2007q01	2.119.625	1.166.375
Indeks 2007q01/2006q01	113,0	95,3

**Legenda:** 2006q01 je prva četrtina leta 2006, 2007q01 je prva četrtina leta 2007.

Vir: Eurostat, 2007; lasten izračun.

#### 4.1.3 Tehnologija v hotelih

Na Češkem je uporaba računalnikov v hotelih in podobnih nastanitvenih zmogljivostih z 10 ali več zaposlenimi v letu 2007 dosegla 100 %, dostop do interneta pa je leta 2007 imelo 98 % takšnih nastanitvenih kapacitet (glej Tabelo 11 in Tabelo 12). Od tega je imelo širokopasovno povezavo 68 % hotelov, povezavo po navadni telefonski liniji 13 %, ISDN 25 % in tehnologijo DSL 38 %. Iz Tabele 11, Tabele 12 in Tabele 13 je razvidna tudi primerjava s Slovaško in povprečjem držav EU.

Tabela 11: Uporaba računalnikov v hotelih in drugih turističnih nastanitvenih objektih z 10 ali več zaposlenimi

Država/območje	Uporaba računalnikov v hotelih in drugih turističnih nastanitvenih objektih (10 ali več zaposlenih) v %		
	2005	2006	2007
EU 27	97	96	98
EU 25	97	97	98
<b>Češka</b>	<b>96</b>	<b>99</b>	<b>100</b>
<b>Slovaška</b>	<b>96</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: Eurostat, 2007.

Tabela 12: Delež hotelov in drugih turističnih nastanitvenih objektov z 10 ali več zaposlenimi, ki imajo dostop do interneta, po letih

Država/območje	Dostop do interneta; hoteli in drugi turistični nastanitveni objekti (10 ali več zaposlenih), po letih, %		
	2005	2006	2007
EU 27	95	95	96
EU 25	96	96	96
<b>Češka</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>98</b>
<b>Slovaška</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>93</b>

Vir: Eurostat, 2007.



Na Slovaškem je uporaba računalnikov v hotelih in podobnih nastanitvenih zmogljivostih z 10 ali več zaposlenimi v letu 2006 dosegla 100 %, dostop do interneta pa je istega leta imelo 98 % (leto poprej 100-odstotni dostop, kar morda lahko pripišemo novim nastanitvenim zmogljivostim v letu 2007, ki internetnega dostopa še nimajo urejenega). Od vseh hotelov, ki razpolagajo z internetom, jih ima 70 % širokopasovno povezavo, povezavo po navadni telefonski liniji 20 %, ISDN 20 % in DSL tehnologijo 58 %. Tabela 13 prikazuje tudi primerjavo s Češko in povprečjem držav članic EU.

Tabela 13: Tip internetne povezave v hotelih in drugih turističnih nastanitvenih objektih z 10 ali več zaposlenimi, 2006

Država/območje	Tip internetne povezave v hotelih in drugih turističnih nastanitvenih objektih (10 ali več zaposlenih), %, 2006				
	širokopasovna povezava	povezava po navadni telefonski liniji	ISDN	druga fiksna povezava	DSL
EU 27	73	18	28	11	67
EU 25	74	17	29	10	69
<b>Češka</b>	<b>68</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>36</b>	<b>38</b>
<b>Slovaška</b>	<b>70</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>58</b>

Vir: Eurostat, 2007.

## 4.2 Ocena tržnega potenciala

Na podlagi zbranih podatkov sem se odločila narediti lastno oceno prodajnega potenciala. Količina prodanih enot je v večini odvisna od kakovosti vstopne strategije ter aktivnosti parterjev ali distributerjev in njihove uspešnosti, v primeru, da se podjetje odloči za način vstopa, ki vključuje le-te. Po internem gradivu podjetja Nevron bi 80 sob na mesec, kar pomeni en srednje velik hotel ali več manjših, za podjetje pomenilo doseči zelene rezultate. Ko podjetje doseže določeno število sob, mu prihodki od poprodajnih storitev prinašajo dovolj dobička, da delovanje na trgu nadaljuje na ta način, brez potrebe po pridobivanju novih odjemalcev. Doseg kritične mase pomeni približno 1600 sob, časovno je to približno dve leti, če je izpolnjen cilj pridobitve 80 sob na mesec (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

Glede na to, da imajo dostop do interneta na Češkem in Slovaškem večinoma vsi hoteli, predvidevam, da imajo vsi hoteli višje kategorije širokopasovno povezavo. Število hotelov višje kategorije, na katere bi merili v prvi fazi, je na Češkem 192. Po internih podatkih podjetja Nevron ima v povprečju 30 % hotelov višje kategorije že vpeljano podobno rešitev. Če ima na Češkem 30 % potencialnih odjemalcev že podobno rešitev, tržni potencial podjetja predstavlja 134 hotelov. Torej je tržni potencial dovolj visok, kar lahko utemeljim s ciljem podjetja, da vsak strateški partner v povprečju implementira rešitev v 80 sob (en srednje velik hotel) na mesec.

Število hotelov na Slovaškem je precej manjše kot na Češkem. Hotelov višje kategorije je le 63. Uporabim interni podatek podjetja, in sicer, da ima 30 % hotelov višje kategorije že implementirano podobno rešitev, torej tržni potencial na Slovaškem predstavlja 44 hotelov.

## **5 C-ANALIZA – ANALIZA KONKURENTOV**

Večina največjih ponudnikov IPTV trdi, da imajo za namene hotelske industrije “prvo rešitev, ki je popolnoma osnovana na IP-digitalizaciji”. Iz tega lahko sklepamo, da večina ponudnikov ITV-programске opreme ponuja analogne sisteme ITV, ki postajajo zastareli in ne zadovoljujejo potreb sodobnega hotelskega gosta (glej Priloga 8). Dosegljiva cena sistemov IPTV omogoča izkoriščati prednosti, ki jih ponujajo storitve IPTV za njihove goste tudi manjšim hotelom. In prav na to skupino odjemalcev, srednje velike in manjše hotele, se osredotočajo s ponudbo tehnologije easyITV Hospitality (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

Trg programske opreme je globalnega značaja in težko je ločiti med lokalnimi in mednarodnimi ponudniki (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.). Tako lahko za konkurenco štejemo vsako podjetje, ki se ukvarja z razvojem programske opreme, konkurenco v ožjem pomenu besede pa predstavljajo podjetja, ki imajo razvito tehnologijo, temelječo na *Digital Signage* in interaktivni televiziji, namenjeno potrebam hotelskega sektorja. Največji konkurenti v svetovnem merilu v tej dejavnosti so Quadriga WorldWide Ltd. (navzoča tudi na slovenskem trgu), OnCommand, ki je največji na svetu in LodgeNet, ki mu sledita Otrum in Acentic (glej Priloga 8). Omenjena podjetja so ponudniki programske opreme ITV, ki imajo največ potenciala, da v naslednjih letih konkurirajo na obeh obravnavanih trgih, torej na trgu Češke in Slovaške. Načrti širitve nekaterih ponudnikov razkrijejo priložnosti na novih in že obstoječih trgih ITV Hospitality (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

Nevarnost predstavljajo nekatera majhna, regionalna razvojna podjetja (potencialni prihodnji konkurenti), ki bi se lahko pojavila v prihodnjih letih na trgih, kamor vstopa podjetje Nevron. Podjetje Nevron bo moralo ažurno spremljati položaj na trgih, da bo lahko ustrezno delovalo, reagiralo in s svojimi izdelki in storitvami ostalo korak pred drugimi konkurenčnimi podjetji. Eden takšnih ponudnikov na slovenskem trgu je Smart Com, d. o. o., ki je lani izdal prvo različico programske rešitve ITV Hospitality. Tabela 14 je namenjena pregledu glavnih konkurentov in njihovi navzočnosti na mednarodnih trgih, podrobneje pa so konkurenčna podjetja opisana v Prilogi 8.

Tabela 14: Konkurenti ITV Hospitality

Trg konkurentov ITV Hospitality		
Podjetje	Št sob (približno)	Navzočnost na trgih
OnCommand	890.000	ZDA, Kanada, <b>Evropa</b> , Latinska Amerika, Azija
LodgeNet	1,9 milijona	ZDA, Kanada, Latinska Amerika, načrti za Evropo
Quadriga	410.000	<b>Evropa</b> , Bližnji vzhod (navzoči tudi v Sloveniji)
Otrum	400.000	<b>Evropa</b> , Bližnji vzhod, Afrika, Kitajska
Acentic	240.000	<b>Evropa</b> (načrti za vzhodnoevropske trge in Hrvaško)
VDA	120.000	<b>Evropa</b> , Afrika in Bližnji vzhod
Smart Com d.o.o.	Ni podatka	<b>Slovenija</b> (osredotočeni na države nekdanje Jugoslavije in vzhodnoevropske trge)
Media Communication	Ni podatka	Evropa

Vir: Lasten prikaz.

## 6 ANALIZA SWOT

V analizi SWOT bom opredelila ključne prednosti in slabosti podjetja ter raziskala priložnosti in nevarnosti, izhajajoče iz podjetja in trgov programske opreme interaktivne televizije. Izvajanje analize SWOT bom omejila na tiste ključne dejavnike, ki jih mora podjetje Nevron upoštevati pri vstopu na nove trge. Z vrednotenjem postavk v analizi SWOT si podjetje pridobi sposobnost prepoznave priložnosti, ki jih ponuja novo okolje, in izogiba nevarnostim, ki jih nastavlja konkurenca (Pučko, 2003, str. 129). Namen analize SWOT je pomoč pri razvoju strategije poudarjanja prednosti, minimiziranja slabosti ter izkoriščanja priložnosti in izogibanja nevarnostim okolja. V Prilogi 9 je SWOT-matrika, v nadaljevanju pa so elementi analize SWOT obdelani podrobneje.

### 6.1 Prednosti

- **Sodoben izdelek**

Rešitev easyITV temelji na razviti tehnologiji, ki jo je pred delovanjem potrebno namestiti in ne potrebuje dodatnih licenčnih programov. Hotelom omogoča enostavno uporabo in upravljanje s predvajanimi vsebinami. Glede na poslovne cilje hotela lahko administrator določi plačljive in neplačljive storitve, lahko sam uvaža vsebino, ki se predvaja na TV ekranih v hotelu in hotelskih sobah.

- **Rešitev, razvita znotraj podjetja – konkurenčna prednost**

Rešitev easyITV Hospitality je v celoti razvita znotraj podjetja Nevron, deluje sama zase in ne potrebuje dodatne licencirane programske opreme za delovanje. Podjetje je razvilo svoj IPTV video oddajnika (*video streamer*) in platformo, ki predstavlja temeljne dele katere koli tehnologije IPTV. To, da je podjetje Nevron avtor in lastnik platforme IPTV in video oddajnik, mu omogoča večjo fleksibilnost in svobodo pri zadovoljevanju potreb strank in hitrem odzivanju na dejanske zahteve na trgu, poleg tega pa še cenovno konkurenčnost.

- **Lasten razvojni center**

Nevron že ima lastni razvojni center in obstoječo tehnologijo IPTV.

- **Znanje in inovacije**

Dejavnost podjetja Nevron je tudi e-učenje, kar jim omogoča dostop do baze (več kakor 5000) najkvalitetnejših *on-line* tečajev. Obveznost vsakega zaposlenega je vsaj 12 ur izobraževanja na mesec. Znanje, ki ga pridobivajo, omogoča nove ideje in inovacije, ki izboljšujejo izdelke in poslovne procese.

- **Obstoječa infrastruktura**

Če bi podjetje ustanovilo novo podružnico, bi ta lahko na začetku uporabljala celotno obstoječo infrastrukturo podjetja. Tehnologija je že razvita, celotna IT-infrastruktura je popolnoma operativna in podjetje je že začelo graditi mrežo distributerjev.

## 6.2 Slabosti

- **Poslovanje obstoječih distributerjev oz. posrednikov**

Uspešnost prodaje je odvisna od delovanja distributerjev, njihovih marketinških aktivnostih in uspešnosti. Rezultat marketinških dejavnosti ni odvisen od zaposlenih v prodajnem oddelku podjetja, ki bi ga menedžment podjetja lahko nadziral. Prodajno osebje podjetja Nevron lahko poleg tega upravlja le z omejenim številom distributerjev. Potrebni bodo drugačni ukrepi za doseg zelene prodaje. Prodajno osebje podjetja Nevron lahko poleg tega upravlja le določeno število distributerjev, da jih ustrezno usmerja, motivira, izobražuje in podpira. Prvi najpomembnejši cilj je privlačiti kritično maso distributerjev, posrednikov ali partnerjev (odvisno od načina vstopa na trge) in jih motivirati, da bodo aktivni na svojih lokalnih trgih.

- **Pomanjkanje primernega kadra**

Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o. vključuje ugotovitve, da je trend pomanjkanja IT strokovnjakov navzoč na globalni ravni. Prav takšen položaj je v Sloveniji, kjer se podjetja že spoprijemajo s pomanjkanjem dobrih in zanesljivih programerjev. Z nenehnim povečevanjem povpraševanja po programerjih bi podjetje Nevron lahko v prihodnosti imelo težave z iskanjem te vrste kadra v Sloveniji, kar lahko povzroči zamudo pri razvojnih procesih in časovnicah.

- **Nepoznavanje izdelka oz. storitve in nerazpoznavnost blagovne znamke**

Pri izdelkih in storitvah nove tehnologije je vedno prisotna skeptičnost glede delovanja in neinformiranosti o zmožnostih izdelka. Blagovna znamka *easyITV Hospitality* je relativno nova in nerazpoznavna, predvsem na mednarodnih trgih. Tudi tehnologija, na kateri temelji rešitev, je nova, tako da je ključnega pomena informiranost potencialnih strank in utemeljitev razloga, zakaj se jim stroškovno in drugače splača odločitev za nakup.

- **Nepoznavanje jezika in poslovnih običajev**

Trga Češke in Slovaške sta doslej predvsem zaradi političnih razlogov gravitirala bolj na vzhod kot na zahod, kar se odraža tudi v poslovnih navadah in pravilih (Izvozno okno - Podatki o državah, 2008). Nepoznavanje lokalnih jezikov in kulture je lahko slabost v primerjavi s potencialno lokalno konkurenco in konkurenco vzhodnoevropskih držav.

## 6.3 PRILOŽNOSTI

- **Hitro rastoča IPTV-industrija**

Uvedba IPTV na trg se je po prvih letih izkazala za dobro sprejeto tehnologijo, ki bo ostala na trgu (Barnes, 2007, str. 3). Zmogljivost tehnologije in njena stroškovna učinkovitost sta zanimivi za telekomunikacijska podjetja po vsem svetu, tehnologija, namenjena in prilagojena hotelskemu sektorju, pa je zanimiva za tovrstne odjemalce (Barnes, 2006, str. 9).

- **Telekomunikacijski operaterji iščejo nove storitve**

Stroški klasičnih telefonskih storitev, ki so največji vir dohodka telekomunikacijskih operaterjev, hitro padajo (Barnes, 2007, str. 8). Operaterji iščejo nove storitve, ki bi lahko bile zanimive za njihove številne odjemalce. Douglas C. Rice, izvršni direktor HTNG (*Hotel Technology Next Generation association*) je mnenja, da z vzpostavitvijo infrastrukture za IPTV-storitve telekomunikacijski operaterji širijo ozaveščenost o zmogljivostih te tehnologije, ki je zelo uporabna tudi za druge industrije (Barnes, 2006, str. 8), v našem primeru za hotelski sektor. Hoteli iščejo načine za povečanje dohodkov in udobja gosta.

- **Razdrobljena konkurenca**

Dobrih in ustaljenih konkurenčnih ponudnikov podobnih rešitev (ki ne temeljijo nujno na IPTV) je na trgu še vedno malo (Barnes, 2006, str. 8). Večina njih še vedno išče pravo pot vstopa na trg, kar daje podjetju Nevron priložnost, da s primerno strategijo zavzame svoj tržni delež.

- **Širitev proti državam vzhodne Evrope**

Podjetje ima priložnost izkoristiti izkušnje mednarodnega delovanja v državah Češke in Slovaške za širitev na trge vzhodne Evrope (Poljska, Litva, Latvija, Estonija).

## 6.4 Nevarnosti

- **Hitro spreminjajoča se informacijska tehnologija**

Trendi in rešitve v informacijski tehnologiji se neprestano spreminjajo. Kot navaja Bell (1995, str. 62), tehnologije, ki so nove in inovativne danes, lahko že jutri nadomestijo nove in naprednejše tehnologije, življenjska doba izdelka pa je temu primerno krajša. Zato je pomembno, da podjetje neprestano spremlja trende in tako pravočasno predvidi, kaj bi se lahko zgodilo na področju IPTV in interaktivnih rešitev za hotelski sektor. Tudi tehnologijo, kot je IPTV, lahko prehitijo optimalnejša rešitev in podjetje mora biti pripravljeno na tak scenarij.

- **Novi konkurenti in delovanje obstoječih konkurentov**

McNaughton (2002, str. 193) navaja, da je treba trge, na katerih podjetje nastopa, neprestano pregledovati. Dodaja, da je treba pravočasno odkriti nove konkurente in na njihovo ponudbo pravilno odreagirati (McNaughton, 2002, str. 193). Največjo nevarnost predstavljajo vodilni ponudniki z močno infrastrukturo, ki imajo veliko izkušenj z delovanjem na mednarodnih trgih. Prav tako predstavljajo nevarnost nova podjetja, ki se pojavijo zelo hitro z inovativnimi izdelki in ki jih ustanovijo in/ali jim dajejo podporo močni investitorji (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.). Ker so številni hoteli, še posebno hoteli višje kategorije, člani kakšne

izmed svetovnih verig hotelov (Hilton, Best Western, Ibis, Holiday Inn, Accor itd.), so lahko nekateri konkurenti v prednosti, ker že sodeluje z določeno verigo hotelov in so njihove rešitve priporočene vodstvu hotela ista verige.

- **Digitalna vsebina in avtorske pravice**

IPTV prinaša mnoge nove priložnosti in možnosti novim storitvam prek televizijskega sprejemnika. Zaradi pomanjkanja primernih digitalnih vsebin in aplikacij na trgu IPTV, potencial prikazovanja in kreiranja vsebin še vedno ne more biti popolnoma izkoriščen. Distribucija različnih obstoječih vsebin je omejena z avtorskimi pravicami. Problem z ureditvijo avtorskih pravic pri digitalnem prenosu še ni rešen na globalni ravni in ni znano, v katero smer se bo odvijal (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

- **Odvisnost od prodaje oglaševalskega časa**

Prodaja oglaševalskega časa na digitalnih prikazovalnikih ostaja sporno vprašanje v segmentu IPTV. V skladu s tem je sodelovanje s prodajalci oglasnega prostora pomembno za uspeh sektorja *Digital Signage* (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.). Pri tehnologiji za hotele je nevarnost neprodaje oglasnega prostora manj pomembna, saj hoteli sami oglašujejo lastne dodatne storitve, kar jim posledično prinaša večje prihodke. Prek te tehnologije lahko oglašujejo tudi druga podjetja, predvsem lokalni ponudniki različnih izdelkov in storitev, katerih ciljna skupina so gosti hotela (najem avtomobila, turistični paketi, spa centri itd.).

## **7 STRATEGIJA VSTOPA**

### **7.1 Dejavniki pri izbiri ustrezne vstopne strategije**

Pri vstopu na tuj trg je za podjetje pomembno, da upošteva več dejavnikov. Hollensen (2004, str. 280) navaja tri najpomembnejše skupine dejavnikov: notranji dejavniki, zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnikov.

#### **7.1.1 Notranji dejavniki**

- **Velikost podjetja**

Podjetje Nevron se po merilu števila zaposlenih uvršča med majhna podjetja.

- **Izkušnje v mednarodnem poslovanju**

Nevron na mednarodnih trgih nima veliko izkušenj, saj se je šele pred kratkim (pred enim letom) odločilo, da svojo tehnologijo začne internacionalizirati. Maja 2007 je podpisalo pogodbo s poslovnim partnerjem na španskem trgu, ki ima že vzpostavljeno mrežo distributerjev tudi v državah Južne Amerike. Prav tako je z neposrednim trženjem, brez posrednikov, začelo s ponudbo svojega izdelka na trgih sosednjih držav.

- **Izdelek oz. storitev**

Programska oprema je popolnoma prilagodljiva in jo je za vsakega posameznega kupca mogoče adaptirati, kar je velika prednost. Ima neko splošno platformo, ki pa jo podjetje po željah in predlogih kupca nadgradi in dopolni z zelenimi vsebinami. Gre za programsko opremo, ki je tehnološko zelo razvita. Spremlja jo kontinuiran proces izboljšav in nadgrajevanj ter prilagajanje željam strank (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

### 7.1.2 Zunanji dejavniki

- **Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom**

Med slovenskim in češkim ter slovenskim in slovaškim okoljem sociokulturne razlike seveda obstajajo, vendar kljub vsemu niso tako obširne, da bi zahtevale zahtevnejše oblike vstopa. Na spletni strani *Geert Hofstede™ Cultural Dimensions* (<http://www.geert-hofstede.com/>) so rezultati raziskave kultur Češke in Slovaške po Hofstedejevem modelu. Analiza sociokulturnega okolja je pri Čehih sicer pokazala močan nagib k kratkoročnosti, Slovaška pa se tudi bolj nagiba h kratkoročnosti. To je ena izmed kulturnih lastnosti, na katero je potrebno biti pozoren, saj gre pri nakupu izdelka predvsem za dolgoročno investiranje v kakovost hotelskih storitev. Prav tako je vredno poudariti nagnjenost k izogibu negotovosti na Češkem, Slovaška pa je nekje vmes. Slovaki so po poslovnih običajih precej podobni Slovencem, Čehi pa imajo pri poslovanju svoje navade in značilnosti. Poslovne običaje, opisani v analizi sociokulturnega okolja obeh držav, je prav tako priporočljivo upoštevati, še posebej za izgradnjo dolgoročnih razmerij na medorganizacijskem trgu.

- **Deželno tveganje**

Tako Češka kot Slovaška sodita po podatkih Euromoney v C-razred rizičnosti, kar pomeni, da je deželno tveganje nekje na srednji stopnji. Češka je leta 2007 dosegla 68 točk (projekcija za leto 2008 je 67 točk), Slovaška pa 62 (projekcija za leto 2008 je 61), pri čemer 0 pomeni največje tveganje, 100 pa najmanjšo (Izvozno okno – Podatki o državah, 2008). Torej pri vstopu na trga deželno tveganje ne bo odločilnega pomena.

- **Obseg in rast trga**

Potencialni trg Češke in Slovaške sem obravnavala že v predhodnem poglavju diplomske naloge. Tukaj bi omenila, da turizem spada v terciarni sektor storitev, za katerega je značilno, da stalno pridobiva strukturni delež in v razvitih gospodarstvih pomeni najhitreje rastoč sektor (Czinkota et al., 2001, str. 460). Tako za Češko kot Slovaško velja, da si državi prizadevata za večji obseg in kakovost turistične ponudbe ter delujeta v smeri konstantnega razvoja turističnega sektorja (*Statistics about tourism in the Czech Republic, 2007, Annual Report on Tourism, 2006*). Obseg trga je na Češkem večji, na Slovaškem pa lahko pričakujemo večjo rast v prihodnosti, saj turizem ni tako razvit kot na Češkem. Dejstvo je, da sta oba trga relativno majhna (glej str. 16-20), tako da vlaganje veliko sredstev za delovanje na teh dveh trgih za podjetje ni primerno. Rast trga lahko vsekakor pričakujemo tako z vidika večjega števila nastanitvenih zmogljivosti višje kategorije kot tudi z vidika sprejemanja tehnologije

interaktivne televizije in njenega uvajanja tudi v nastanitvene zmogljivosti srednje kategorije. Zavedati pa se je treba vedno večjega obsega konkurence, ki bo v prihodnosti narekovala pogoje poslovanja.

- **Neposredne in posredne trgovinske omejitve**

Značilnost mednarodnih trgov programske opreme je, da ne vsebujejo prepovedi oziroma omejitev. Prodaja programske opreme na mednarodnih trgih načeloma nima večjih omejitev in ponudniku omogoča takojšen vstop na mednarodne trge (Guštin, 2003, str. 41). Pri prodaji programske opreme je treba striktno upoštevati mednarodne avtorske pravice, s katerimi proizvajalci rešitev zaščitijo svoje izdelke, ki pod določenimi pogoji veljajo tudi pri nadaljnji preprodaji te opreme. Pri prodaji strojne opreme veljajo običajni postopki uvoza in izvoza v omenjeno državo, pri čemer je treba za vsak posamezen izdelek preveriti, ali v ciljni državi obstajajo pooblaščen distributerji, ki imajo ekskluzivno pravico za dobavo potrebne strojne opreme. Nakup strojne opreme se v praksi večinoma pogodbeno loči od nakupa programske opreme, mogoče pa so tudi izjeme. Kot navaja Guštin (2003, str. 41), je treba, če ponudimo programsko opremo skupaj s strojno opremo (kot celoto), načrtovati poprodajno vzdrževanje, ki mora biti dogovorjeno posebej in zagotovljeno na lokaciji v ciljni državi.

Pri uvozu strojne opreme (komunikacijski vmesniki, strežniki) ni posebnih zahtev. V okviru enotnega trga veljajo pravila in zakonodaja EU. Ob vstopu v EU, tako Češke kot Slovaške, so za trgovanje znotraj skupnega trgovinskega prostora začeli veljati standardizirani, poenostavljeni carinski postopki. Za večino blaga in storitev tako ni več carinskega nadzora in omejitev pri trgovanju. Znotraj EU se uporablja enotni carinski sistem EU (velja tudi za opise in nomenklaturo blaga). Za določene izdelke so predpisani certifikati kakovosti; med njimi je tudi elektrotehnično blago, vendar te priskrbi proizvajalec strojne opreme (Izvozno okno – Podatki o državah, 2007).

- **Intenzivnost konkurence**

Trg programske opreme je globalen in je težko ločiti med globalnimi in lokalnimi ponudniki. Izdelek je na začetni stopnji rasti življenjskega cikla in v prihodnosti se pričakuje porast konkurence. V podjetju Nevron ocenjujejo neposredno konkurenco kot relativno šibko, saj se podjetje Nevron razlikuje predvsem po tem, da je rešitev razvilo samo in ima svoj lastni oddajnik, kar je konkurenčna prednost in omogoča ugodnejšo ponudbo za potencialne kupce.

- **Dostopnost členov in oblik tržnih poti**

Tržna pot je lahko neposredna, podjetje pa se lahko odloči tudi za strateškega partnerja. Najoptimalnejši strateški partner bi bilo podjetje, ki se ukvarja s sistemsko integracijo rešitev v hotelih in ima že vzpostavljeno poslovanje z določenimi hoteli ali pa strateškega partnerja z že razvito mrežo partnerjev, ki so sposobni tržiti, namestiti in vzdrževati tehnologijo. Razpoložljivost ustreznih tržnih poti ni velika, kar je tudi značilnost medorganizacijskega trga (Kotler, 1996, str. 206), vendar se izmed nekaj potencialnih strateških partnerjev vsekakor da najti najbolj ustreznega.



### 7.1.3 Značilnosti načina vstopa

- **Tveganje, nadzor in fleksibilnost**

Pomembno se je zavedati, da manj tvegane oblike vstopa prinašajo tudi nižja potencialni dobiček, bolj tvegani načini vstopa, ki zahtevajo veliko investicij, pa prinašajo tudi visoke potencialne dobičke. Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg (Makovec Brenčič, & Hrastelj, 2003, str. 138). Menedžment podjetja Nevron je pripravljeno sprejeti nizko do srednje visoko tveganje pri vstopih na nove trge, kar je tudi značilnost SME (Moen et al., 2004, str. 1237). S tem je povezana stopnja nadzora in fleksibilnost, ki so pri posameznih oblikah vstopa pojasnjene v nadaljevanju. Pri fleksibilnosti bi še omenila, da je visoka prilagodljivost že v naravi SME, na tuje zahteve in mednarodne standarde se odzivajo hitreje, prav tako jim gre bolje adaptacija izdelka oz. storitve v primerjavi z velikimi podjetji (Ruzzier, 2005, str. X).

### 7.1.4 Posebnosti t. i. transakcijskih dejavnikov

- **Neotipljiva narava znanja (*know-how*)**

Tu gre za pomen neotipljivih, nevidnih in specifičnih virov podjetja (Hollensen, 2004, str. 280). Podjetje Nevron razpolaga s specifičnim znanjem, ki ga je že po definiciji težko opredeliti. Načeloma je za takšna podjetja priporočljiva investicijska oblika vstopa, saj nastanejo težave in stroški pri prenosu specifičnega znanja (Hollensen, 2004, str. 284), vendar je podjetje Nevron poseben primer. Gre za SME, ki je svoje znanje uporabil za razvoj programske opreme, temelječe na visoki tehnologiji, to pa je mogoče namestiti, prilagajati in posodabljeni kar na daljavo. Torej pridejo v poštev izvozne ali pogodbene oblike vstopa.

## 7.2 Izbira oblike vstopa na mednarodne trge

Po opravljeni analizi trga in odločitvi o izbiri trga za vstop se mora podjetje odločiti na kakšen način bo vstopilo na izbrani trg. Na odločitev močno vplivajo motivi podjetja za vstop na novi trg in značilnosti industrije, v katero vstopa (Dunning & Rojec, 1993, str. 17). Hollensen (2004, str. 283) pravi, da je najpomembnejša razlika pri načinih vstopa na tuje trge stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki večinoma določa možnost nadzora in stopnjo tveganja. Upoštevajoč spreminjajoče se okolje mora podjetje sprejeti dve ključni odločitvi: čas vstopa in stopnjo mednarodne vpletenosti na izbranem trgu. Glavne oblike in načini vstopov in mednarodne rasti podjetij so: izvozne, pogodbene in investicijske oblike vstopa (Hollensen, 2004, str. 284). Primerjava teh oblik po kriterijih tveganja, kontrole in fleksibilnosti pokaže, da so izvozne oblike najmanj tvegane, zahtevajo najmanjši obseg investicij, po drugi strani pa omogočajo malo nadzora (Gregorčič, 2005, str. 28). Izvozne oblike so bolj fleksibilne, medtem ko so investicijske bolj nefleksibilne, saj je, po že izvedeni naložbi, takšno obliko težko spremeniti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 150). Podjetje se na osnovi različnih dejavnikov ter prednosti in slabosti posamezne oblike odloča o vstopu na tuj trg. Težko določimo idealno vstopno strategijo, saj lahko različne metode vstopa uporabijo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje na več trgih.

Tehnologija easyITV Hospitality ima specifične lastnosti, ki so pomembne pri raziskovanju možnih oblik vstopa na tuje trge. Treba je upoštevati, da gre za kombinacijo izdelka in storitve. Kot navajata Blomstermo in Sharma (2006, str. 212), za potrebe proučevanja internacionalizacije storitev razlikujemo trde (*hard*) in mehke (*soft*) storitve. Razlagata, da so trde storitve tiste, kjer navzočnost ponudnika in potrošnika storitve, v nasprotju z mehкими storitvami, ni potrebna, torej je potrošnja ločljiva od proizvodnje. Med takšne vrste storitev spada tudi ponudba programske opreme, kamor uvrščamo tehnologijo easyITV Hospitality. Sistem easyITV je lahko upravljan in voden na daljavo. V večini primerov ni potrebe, da ponudnik easyITV (Nevron) fizično obišče stranko oz. kraj vzpostavitve sistema, saj se lahko priključi na sistem na daljavo in tako izpolni zahteve stranke. Tudi v primeru napake pri komunikacijskem vmesniku (*set-up-box*), ki je potrebna strojna oprema easyITV Hospitality, se lahko to napravo nadgradi na enak način, brez fizične navzočnosti. Je pa vsekakor pomembno, da ima podjetje na lokaciji ustrezno strokovno podkovanu podporno ekipo, ki skrbi, da nameščanje poteka nemoteno in brez napak ter poskrbi za ustrezno namestitve strojne opreme. Kot navajata Moen et al. (2004, str. 1239), za SME učinkovita uporaba interneta pomeni nizko stroškovno rešitev za delovanje na mednarodnih trgih in pomaga premostiti marsikatero oviro, s katerimi se srečujejo mala podjetja, ki ponujajo programsko opremo. V Prilogi 9 je teoretska podlaga različnih oblik vstopa na tuje trge, ki pridejo v poštev za podjetje Nevron in mi je pomagala do predloga o ustreznem načinu vstopa na tuja trga.

### **7.3 Priporočena oblika vstopa**

Za podjetje, ki se odloča za delovanje na tujih trgih, je najpomembnejša in najtežja odločitev prav izbira ustrezne strategije vstopa. Izvedbena stran pri mednarodnih projektih lahko majhnim in srednje velikim podjetjem pomeni začetek težav, ki se pojavijo na področju logistike, trženja, financ, tehnologije in v pomanjkanju vodstvenih kadrov (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43).

Kot odgovor za reševanje omenjenih težav Svetličič (1996, str. 75) ponuja malim podjetjem tri možnosti:

- da že od začetka utemeljujejo svojo strategijo s sodelovanjem s tujim investitorjem, ki pomaga domačemu podjetju v tehnološkem zaostanku preskakovati razvojne stopnje, ali
- da sama razvijejo tako globalno mrežo podjetij, ki je sposobna tržiti blago in ponuditi ustrezne prodajne aktivnosti (ne samo prodaje izdelkov ali ponujanja posameznih storitev, temveč tudi strategijo reševanja problemov), ali
- vstop v bolj globalne mreže podjetij (strateške povezave, kooperativna internacionalizacija), ki omogočajo pridobivanje znanja ter hitro in učinkovito trženje na mednarodnih trgih.

Alternative se med seboj ne izključujejo, torej lahko podjetje izbere le eno ali pa uporabi njihovo ustrezno kombinacijo.

Za vstop na trg tako Češke kot Slovaške predlagam strateško partnerstvo z lokalnim podjetjem s področja delovanja, ki je povezano s panogo systemske integracije in hotelske industrije v kombinaciji z licenčnim poslovanjem s končnim kupcem (hotelom). Strateško zvezo lahko opredelimo kot način povezave med dvema ali več samostojnimi podjetji, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne ciljne namene (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 171). Ključ do uspeha pri prodaji easyITV Hospitality za hotelski sektor so lokalni partnerji. Glede na interes podjetja, je vzpostavitev dolgoročnih poslovnih odnosov s strateškim partnerjem in njegovo obstoječo mrežo poslovnih partnerjev ter poslovnih kontaktov ključnega pomena, kar verjame tudi Moen et al. (2004, str. 1239), ki pravi, da imajo velik vpliv na internacionalizacijo malih podjetij v panogah programske opreme prav mrežna razmerja in odnosi. Presoja izbire partnerja je v strateških zvezah enako pomembna kot v skupnih vlaganjih, vendar je neprimerno manj zavezujoča in predvsem kapitalsko nezavezana (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 170). To podpreta tudi Kotabe in Helsen (2004, str. 280), ki menita, da lokalni partner predstavlja prednost zaradi poznavanja trga (kulturoloških, političnih in pravnih lastnosti), razvitosti lastne poslovne dejavnosti, že vzpostavljene distribucijske mreže in poslovnih odnosov.

Optimalna rešitev, ki jo predlagam podjetju, je stopiti v stik s potencialnimi strateškimi partnerji in izbrati primerne po naslednjih merilih:

- komplementarnost v izdelkih, ki si neposredno ne konkurirajo, a se uporabljajo v hotelskem sektorju,
- partner mora imeti dobro razvite vse veje razvoja programske opreme, saj bi moral prevzeti prilagajanje lokalnim zahtevam ter skrbeti za nemoteno vzpostavitev sistema ter v nekaterih primerih nuditi tudi podporo delovanja,
- partner mora imeti razvejano mrežo poslovnih kontaktov in poslovnih partnerjev, ki se ukvarjajo s systemsko integracijo v hotelih, prav tako je dobro, če ima že kakšno referenco na tem področju.

V vsakem primeru mora biti vsak podizvajalec strateškega partnerja zmožnosti tržišiti, namestiti in ohranjati delovanje tehnologije. Če se podizvajalec strateškega partnerja (*channel partner*) osredotoči le na eno aktivnost (npr. trženje), mora strateški partner zagotoviti dodatnega podizvajalca, ki bo usposobljen za vse druge aktivnosti (npr. IT-podpora), povezane z izdelkom. Pogodbo med odjemalci programske opreme in partnerjem mora zagotoviti slednji (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

Dinamika globalnih trgov, še posebno hiter in zahteven tehnološki razvoj, povečuje pomen strateških zvez, ki so lahko v različnih formalnih in institucionalnih oblikah sodelovanja, največkrat pa se oblikujejo kot pogodbene kooperativne oblike (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 171). Glavna pogoja uspešnega in učinkovitega delovanja takšnih zvez sta dobro medsebojno poznavanje partnerjev, njihovih podjetniških kultur in enotnost ciljev v takšnih zvezah (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 171). Podjetje Nevron se mora s partnerjem

dogovoriti o skupni viziji in ciljih, jasno razmejiti sodelovanje in konkurenco ter doseči dogovore o ključnih vprašanjih, saj so to izhodišča za učinkovito delovanje strateških zvez.

Analiza trgov je pokazala, da je v primerjavi s Slovaško češki trg tehnološko rezvitejši, razpolaga z več hotelskimi kapacitetami in ima posledično večji tržni potencial. Obstaja možnost vzpostavitve strateškega partnerstva s podjetjem, ki razpolaga z mrežo partnerjev v obeh državah. Če takšnega strateškega partnerja ni mogoče pridobiti, bi predlagala v prvem koraku vstop s strateškim partnerjem na češki trg, nadaljnje delovanje na srednje- in vzhodnoevropskih trgih pa je, upoštevajoč majhen potencial slovaškega trga in omejene resurse podjetja Nevron, stvar dodatnih raziskav in razmisleka. Večji tržni potencial morda predstavlja katera druga srednje- ali vzhodnoevropska država. Pomembno je, da Nevron vstopi na tisti trg, kjer najde primernega partnerja in ustrezen tržni potencial. Ključna je hitrost, kar podpira tudi dejstvo, da je življenjska doba izdelka oz. storitve, ki jo ponujajo, v fazi začetne rasti; na tej točki je pomembno biti na trgu, preden se pojavi preveliko število konkurentov. Moen et al., (2004, str. 1239) pravi, da majhna podjetja, ki nudijo programsko opremo in imajo potencial postati globalna podjetja ne vstopajo vedno na mednarodne trge po modelu Uppsala (skandinavski model internacionalizacije – gre za stopenjski model vstopa podjetja na tuje trge, pri katerem postopno narašča tudi nagnjenost in predanost podjetja mednarodnemu poslovanju). Internacionalizacija malih podjetij, ki ponujajo programsko opremo, se navadno začne z vzpostavljenimi odnosi z nekaj večjimi partnerji, njihovo mrežo kontaktov in partnerstev s podjetji pa se uporabi za delovanje in komuniciranje na tujem trgu (Moen et al., 2004, str. 1240). Takšen način predlagam tudi podjetju Nevron.

Prednosti strateških povezav so delitev tveganja in stroškov, izmenjava in pridobivanje znanj, onemogočanje konkurence, hitrost vstopa na nove trge in hitra pridobitev tržnega deleža. Glavna slabost je težavna prekinitev sodelovanja, saj je ocenjevanje ustreznosti podjetja za vstop v strateško partnerstvo težak in dolgotrajen proces in se nadaljuje med sodelovanjem v strateški zvezi (Kotabe & Helsen, 2004, str. 280).

### **7.3.1 Podpora pri poslovanju strateškega partnerja**

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 172) sta mnenja, da je podporna infrastruktura strateške zveze prav razvitost sodobne informacijske tehnologije, predvsem pa razvoj veščin in znanja, s katerimi razpolagajo sodobna, hitro rastoča mednarodna podjetja. Prav razvita informacijska tehnologija podjetju Nevron olajša poslovanje tako na domačem kot na mednarodnih trgih, kjer bodo sodobna telekomunikacijska orodja in tehnologija omogočala delovanje podjetja (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.). Kot navaja Moen et al. (2004, str. 1237), pojem fizične oddaljenosti trgov zgublja pomen prav zaradi razvite informacijske tehnologije, ki jo uspešno uporabljajo podjetja za komunikacijo z oddaljenimi trgi, poleg tega tehnologija zbližuje trge in jih dela bolj homogene, Noori in Hossein Salimi (2005, str. 228) pa to podpreta še z dejstvom, da informacijska tehnologija olajša poslovanje, niža stroške in izboljšuje možnosti upravljanja odnosov s strankami (v nadaljevanju CRM – *customer relationship marketing*).

Primarni namen Nevrona je investirati v nadaljnji razvoj produkta, inovativne funkcionalnosti in prodaja rešitve prek globalne mreže distributerjev. Strategija podjetja vključuje dobavo potrebne strojne opreme, priskrba licence programske opreme za hotele, zagotavljati vsa potrebna izobraževanja in tehnično podporo poslovnim partnerjem, ki so odgovorni za prodajo, integracijo in ohranjanje delovanja na določenih trgih.

- **Izobraževanje**

Vsak strateški partner mora opraviti določeno izobraževanje, da lahko ponudi easyITV Hospitality hotelom. Podjetje Nevron pripravi osnovno izobraževanje prek interneta. Tehnično izobraževanje je sestavljeno iz dveh delov, izobraževanja za uporabnike in za administratorje. Za slednje mora partner zagotovi vnaprej nameščen strežnik po navodilih podjetja Nevron, prek katerega bo easyITV Hospitality nameščen na daljavo. Partner mora prav tako dobaviti najmanj dva komunikacijska vmesnika, da se mu lahko da navodila, kako vzpostaviti celoten sistem. Med izobraževanjem postavljen sistem lahko pozneje na uporabo za potrebe demonstracij.

- **Tehnična podpora**

Nevron naj partnerjem zagotavlja neposredno tehnično podporo. Podjetje omogoča tri tipe vzdrževanja:

- **Spletna stran:** Vsa tehnična dokumentacija in informacije so na razpolago na spletni strani podjetja ([www.easyitv.com](http://www.easyitv.com)), dostop do njih pa imajo le poslovni partnerji.
- **Oddaljen dostop:** V nujnih primerih se lahko podjetje Nevron neposredno poveže na kateri koli sistem stranke, ki je povezan z internetom. Oddaljen dostop se uporabi v primeru, ko partner ne zmore rešiti problema sam.
- **Kontakti:** Tehnična podpora po elektronski pošti je vedno na voljo in podjetje Nevron zagotavlja odgovor v roku 12 ur. Če je pomoč nujna, podjetje nudi tudi telefonsko številko za nujne primere.

- **DEMO center**

Za demonstracijo in izobraževanje strateških partnerjev bi bilo razumno vzpostaviti manjši demo center z vso potrebno opremo, kar bi ustvarilo pravo in živo okolje pri demonstraciji delovanja easyITV Hospitality sistema.

- **Podpora pri prodaji**

Nevron mora dajati vse potrebne informacije partnerjem. Informacije o konkurentih, dobrih praksah, predstavitve, zgodbe o uspehu, brošure itd. so dostopne na spletni strani podjetja, do katere lahko dostopajo le poslovni partnerji. Vsakemu partnerju naj podjetje zagotovi neposreden dostop do enega izmed prodajnih zastopnikov podjetja Nevron, ki bo omogočal podporo vsem prodajnim aktivnostim. Dogovori o posebnih cenovnih ponudbah so mogoči le s predhodnim posvetovanjem z enim izmed prodajnih zastopnikov podjetja Nevron. Ime vsakega partnerja naj bo objavljeno na spletni strani kot kontakt za določen trg.

## **8 TRŽENJSKA STRATEGIJA**

Namen trženjske strategije je prikaz splošnega trženjskega pristopa, uporabljenega za doseg trženjskih ciljev, ki smo si jih zastavili (Kotler, 2004, str. 308). Trženjska strategija za vstop podjetja Nevron na trg Češke in Slovaške zajema kratko analizo nakupnega vedenja medorganizacijskih kupcev, segmentiranje, odločitve v zvezi s ciljnim segmentom, pozicioniranje in usklajenost sestavin trženjskega spleta.

Za učinkovito trženjsko komuniciranje našega izdelka na trgu interaktivne televizije za hotelski sektor je treba najprej poznati nekatere splošne značilnosti trženja na medorganizacijskih trgih. Tega zaznamujejo racionalnejši in kompleksnejši nakupni proces, dolgoročnejši poslovni odnosi, večja kompleksnost podpornih storitev ter vloga odločevalcev pri sprejemanju nakupnih odločitev (Noori & Hossein Salimi, 2005, str. 230).

Kot pravita Noori in Hossein Salimi (2005, str. 230), so kupci na medorganizacijskih trgih izobraženi in strokovnjaki na svojem področju, njihova vpletenost v nakupnem procesu je velika, pri iskanju in dodelavi potrebnih informacij so temeljiti in sistematski. Nakup je v tem primeru večstopenjski proces, ki se večja sorazmerno s kompleksnostjo in ceno izdelka. Zelo pomemben element uspešnosti razvoja in obstoja samih procesov pa so odnosi med udeleženci v nakupno-prodajnem procesu (Zečević, 2007, str. 9).

Razlike med trženjem na medorganizacijskem trgu in trženju na porabniškem trgu se torej kažejo predvsem v naravi izdelka ali storitve, kompleksnosti nakupnega procesa, velikosti proračuna, potrebnega za doseg trženjskih ciljev, ter vrednosti izdelkov in storitev, ki znatno prerašča vrednost izdelkov na porabniškem trgu (Završnik & Jerman, 2003, str. 273).

### **8.1 Segmentacija in določanje ciljnega tržnega segmenta**

Z rešitvijo easyITV Hospitality se podjetje Nevron osredotoča na poslovna okolja, ki imajo lahko veliko koristi od vzpostavitve lastnih, stroškovno učinkovitih TV-mrež, temelječih na storitvah interaktivne televizije. Potencialni odjemalci so večinoma hoteli, in sicer takšni, ki so gostom pripravljene ponuditi nekaj več ter tako dolgoročno investirati v svoje poslovanje, kar se pozna na poznejših poslovnih rezultatih. Čeprav bi tehnologijo lahko uporabljali za velike IPTV-operaterje (npr. telekomunikacijske operaterje) je cilj podjetja v začetni fazi poslovanja doseči predvsem srednje velike hotele, ki razpolagajo s kapaciteto okoli 100 sob (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

V tem primeru je ustrezna segmentacija po kriteriju vrste organizacije. Gre za hotele različnih kategorij in ciljni tržni segment v fazi začetne rasti trga naj bodo hoteli višje kategorije (štiri in pet zvezdic), pozneje pa lahko podjetje usmeri svoje aktivnosti tudi k hotelom srednje oz.

nižje kategorije (tri zvezdice), ko bo trg že v fazi rasti in bo tehnologija bolj razširjena (glej str. 16-20).

## **8.2 Pozicioniranje**

Pozicioniranje temelji na razlikovanju (diferenciaciji), ki ga podjetje doseže v očeh kupcev (Potočnik, 2005, str. 166). Predlagam pozicioniranje podjetja Nevron kot ponudnika visoko kakovostnega paketa IPTV storitev, ki se prilagodi željam stranke, ima sprejemljivo ceno in je zanesljiv. Pri pozicioniranju bi bilo treba poudariti konkretne prednosti programske opreme (kakovost, preprosto upravljanje, povrnitev investicije v kratkem času in višanje dobička, prilagodljivost itd.). To je še toliko pomembnejše, ker gre za medorganizacijski trg in odločevalci v nakupnem procesu želijo vedeti konkretne informacije (Hellman, 2005, str. 8). Zanje sta ključna podatka, kako bo nakup rešitve pripomogel k izboljšavi poslovanja hotela in kako bo nakup koristil tudi osebam, ki se odločajo o nakupu (manj stresa, zadovoljni gostje, prihranek časa itd.) (Hellman, 2005, str. 6). Takšen pristop je primeren glede na izbrano ciljno skupino, v nadaljevanju pa določim tudi cenovno pozicioniranje.

## **8.3 Nakupno vedenje medorganizacijskih kupcev**

Razumevanje nakupnega vedenja medorganizacijskih kupcev je nujen pogoj za razvoj in implementacijo trženjskega načrta. Pri medorganizacijskem vedenju gre za racionalen proces, brez večje vpletenosti čustev. Začetna točka analize vedenja kupcev je identifikacija posameznikov v nakupnem procesu, saj na odločitve o nakupu na medorganizacijskem trgu lahko vplivajo različne osebe, vključene v organizacijo (Noori & Hossein Salimi, 2005, str. 230). V našem primeru so to lahko sistemski integratorji, ki uvajajo IT-rešitve v celotnem hotelu, nabavni menedžer, odgovoren za pogodbene odločitve, ali pa direktor hotela, ki ima lahko pri investicijah v nove pridobitve zadnjo besedo. Uspešna medorganizacijska tržna strategija naj bi pomagala pripeljati odločevalca v nakupnem procesu od stopnje, ko niti ni nujno, da se zaveda potrebe po nakupu izdelka, ki ga trži, do tega, da postane zadovoljna in zvesta stranka ter t. i. promotor blagovne znamke (ang. *brand advocate*) (Hellman, 2005, str. 5). Da medorganizacijsko podjetje motivira stranko za nakup, mora jasno določiti svoj ciljni trg, izpostaviti prednosti pred konkurenti (diferenciacija) in predložiti dokaze, da njihove trditve držijo (Hellman, 2005, str. 10).

## **8.4 Trženjski splet**

### **8.4.1 Izdelek/storitev**

Pri programski opremi gre za kombinacijo izdelka in storitve in jo uvrščamo v kategorijo digitalnih izdelkov in storitev. Menim, da je za uspešno trženje programskih rešitev potrebna ločena ponudba ustreznih storitev, prilagojenih željam naročnika. Pri easyITV Hospitality po dosedanjih izkušnjah lahko sklepamo, da je izdelek kot del ponudbe pogosteje predmet poznejših usklajevanj, storitveni del pa je ponavadi takoj sprejet (Interno gradivo podjetja

Nevron d.o.o.). Izdelek brez ustrezne namestitve in podpore nikoli ne deluje tako kot v primeru zagotavljanja pripadajočih storitev, stranke so bolj zadovoljne in se pri spremljajoči ponudbi prej odločijo za nakup (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

Poenostavljena možnost adaptiranja po željah strank vodi do možnosti individualiziranja izdelkov na elektronskih trgih. Nišni igralci, kakršno je tudi podjetje Nevron, zaradi specifičnosti ciljnih segmentov poudarjajo predvsem prilagodljivost izdelka določenim potrebam kupcev, torej personalizacijo in specifične edinstvene prodajne vrednosti za te skupine (Hollensen, 2004, str. 376).

### **Življenjski cikel izdelka**

Programska oprema interaktivne televizije za hotelski sektor je v fazi začetne stopnje rasti. Zavedanje o IPTV-izdelkih oz. storitvah se je začelo – tako v poslovnem svetu kot tudi med potrošniki – zviševati in čedalje večje zavedanje je povezano z rastjo prodaje. Po ocenah podjetja Nevron je izdelek ravno prešel iz faze uvajanja na trg v zgodnjo fazo rasti, kar pomeni pravi čas za aktivnost na tem mladem in hitro rastočem trgu (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

### **Licenca**

Licenčni model je zelo fleksibilen in prilagodljiv, odvisno od velikosti posameznega projekta. Nevron licenco podeli končnemu kupcu oz. hotelu, torej je oblika vstopa, ki jo predlagam strateško partnerstvo, trženje izdelka oziroma storitve pa poteka prek licenciranja končnim kupcem. V zvezi z licenco za programsko opremo podjetje Nevron deluje tako, da ima oddaljen dostop do vseh namestitev; tako izvaja nadzor nad uporabo licence. Glede na obstoječ licenčni model, so licence prodane le enkrat končnemu kupcu, torej hotelu. Model licenciranja je odvisen od števila digitalnih zaslonov in števila različnih vsebinskih kanalov. Po začetnem nakupu je lahko sistem nadgrajen in razširjen z nakupom dodatnih licenc (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.). Vsak kupec se lahko odloči za t. i. paket vzdrževalnih storitev. Stroški storitev za vzdrževanje sistema znesejo približno 20 % nabavne vrednosti na leto in zagotavljajo kupcu, da ima dostop do vseh easyITV nadgradenj pri rednem vzdrževanju in podpornih storitvah.

### **8.4.2 Tržne poti**

Po Kotlerju (2004, str. 405) odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve. Podjetje Nevron mora kot majhno podjetje z majhnega trga, ki želi vstopiti v mednarodno poslovno okolje, to spremenljivko trženjskega spleta ustrezno prilagoditi tem karakteristikam.

Tržne poti programske opreme so navadno neposredne, brez posrednikov, in opravljene na elektronski način (Guštin, 2003, str. 52). Programska oprema spada med neotipljive izdelke; to so izdelki, ki imajo neko vrednost, vendar so brez resničnega fizičnega bistva. Izdelki, ki



jih lahko digitaliziramo, med katere spada tudi programska oprema, se lahko hitro in brez odvečnih stroškov po internetu prenašajo naravnost do uporabnika.

Nevron vsaki stranki (hotelu) programsko opremo easyITV na daljavo, po internetni povezavi, namesti sam. Vendar je med stranko in Nevronom še en člen na tržni poti, ki je potreben za uspešno distribucijo programske opreme na tujem trgu. Po navodilih Nevrona mora vsak strateški partner namestiti in konfigurirati strežnik, preden se namesti easyITV. Nevron lahko priskrbi tudi celoten strežnik z že nameščeno in potrebno programsko opremo. V tem primeru mora biti strojna oprema plačana z avansom, preden je pošiljka dobavljena, tako kot velja za komunikacijske vmesnike. Prav tako se za manjše sklope sprememb ali odprave napak v obstoječi programski opremi distribucija opravi kar po elektronskih povezavah. V materialni obliki je torej treba distribuirati le tiskano dokumentacijo in strojno opremo za podporo delovanja programske rešitve. Morebitno strojno opremo je priporočljivo predhodno preveriti in – če je le mogoče – tudi testirati z vzorci, tako da pri naročniku ne pride do nepredvidenih težav.

### **8.4.3 Cena**

Cena je najbolj prilagodljiva spremenljivka trženjskega spleta (Potočnik, 2005, str. 223). Med trženjskimi instrumenti je le cena tista, ki ustvarja prihodek, preostali deli trženjskega spleta pa povzročajo stroške, zato je odločitev o cenovni strategiji še toliko pomembnejša. Cenovne odločitve so zlasti pomembne za nove izdelke in storitve ter morajo biti skladne s cenovno politiko podjetja, katere cilj je zagotoviti cene, ki bodo sprejemljive za kupce storitev in bodo ustvarjale pozitiven finančni rezultat (Potočnik, 2004, str. 239).

Zaradi različnih poslovnih modelov v hotelih podjetje Nevron na domačem trgu ponuja dva različna modela sodelovanja, ki jih predlagam tudi pri poslovanju na obeh obravnavanih trgih:

- **Nakup rešitve**

Nakup licenc tehnologije je enkratni strošek. V nakup je vključena enoletna garancija. V tem primeru se rešitev implementira. Dodatne storitve in posodobitve tehnologije easyITV se doplačujejo v skladu s pogodbo za nadgradnje rešitve. Stroški strojne opreme vključujejo strežnike, aktivno mrežno opremo ter terminalno opremo oz. komunikacijske vmesnike, ki ga je treba namestiti v vsako sobo.

- **Najem rešitve**

Rešitev ostane v lasti podjetja Nevron d.o.o. Najem hotelu omogoča, da uporablja vse module easyITV rešitve. Nevron skrbi za delovanje celotne rešitve in vsak mesec izstavi račun glede na število sob v hotelu. V ceno sta vključena tudi vzdrževanje ter servis. Potrebno opremo podjetje Nevron priskrbi v Sloveniji in jo pošlje na lokacijo, kjer jo potrebujejo. Med potrebno strojno opremo spadajo komunikacijski vmesniki, ki jih po prednaročilu in predplačilu Nevron dobavi naročniku v roku 45 dni. Isto velja za strežnik, ki ga po potrebi in dogovoru s strateškim partnerjem dobavi Nevron.

Večina konkurence ponuja rešitev, ki je zaenkrat še odvisna od strojne opreme, kar za njihove stranke pomeni višjo ceno, saj morajo stranke kupiti po en osebni računalnik ali televizijski ekran. EasyITV Hospitality uporablja komunikacijske vmesnike, ki so veliko cenejši v primerjavi s osebnimi računalniki. Večina konkurence tudi ne more trditi, da ima neodvisno programsko opremo, saj morajo kupiti *Microsoft* ali kakšno drugo licencirano tehnologijo, kar posledično vpliva na ceno. Poleg tega naš izdelek uporablja IPTV oddajnik, ki je razvit znotraj podjetja, kar še bolj prispeva k večji prilagodljivosti cene. To omogoča podjetju Nevron, da ponuja svoj sistem po ugodnejši ceni v primerjavi s konkurenti.

Dejstvo je, da je na medorganizacijskem trgu določitev končne cene odvisna od pogajanj med kupcem in prodajalcem, zato je tudi težavno pridobiti podatke o konkurenčnih cenah. Kupec želi s pogajanjem dobiti več informacij o izdelku in doseči cenovni popust. Prodajalec pa ima priložnost, da pri pogajanjih kupcu ponudi tehnično pomoč, servisiranje, specifikacije, prilagodi ponudbo in za to zahteva dodatno plačilo, ki se odraža v višji končni ceni. Obseg poprodajnih storitev ima v panogi programske opreme večjo težo pri odločitvi za nakup kot sama cena (McNaughton, 2002, str. 193). V prihodnosti lahko pričakujemo povečano tekmovalnost med konkurenti, ki bodo zagotovo razvijali svoje tehnološke rešitve, in kmalu lahko pričakujemo, da bo večina postala neodvisna od strojne opreme. Podjetje Nevron naj spremlja dogajanje na trgu in se temu primerno odzove tudi s svojo cenovno politiko. Vendar naj cen ne znižuje preveč, saj skakajoča cenovna politika negativno vpliva na obstoječe stranke, ker vnaša nezaupanje v že sklenjene posle in dosežene cene. Bolje je za enako ceno ponuditi več oziroma za nižjo ceno manj. Hellman (2005, str. 11) to podpre s trditvijo, da je nižanje cene na medorganizacijskih trgih dolgoročno najdražji tržni koncept, manj učinkovit kot dobra predstavitev izdelka in dobre prakse pri že pridobljenih strankah, potencialni odjemalci ga zlahka povežejo s slabo kakovostjo izdelka, ima negativen vpliv na podobo blagovne znamke, dolgoročno "uči" stranke, da ne plačujejo polne cene in prinaša druge dolgoročno nezaželene učinke, ki jih spremljajo visoki stroški.

Ključno je pridobiti čim več strank na novih trgih v začetni fazi vstopa ter vse tržne in prodajne aktivnosti usmeriti na hotele višje kategorije, ki rešitve še nimajo, saj se na enkrat vzpostavljenem odnosu potem gradi dolgoročno. Po izkušnjah podjetja Nevron, je zelo malo verjetno, da bi odgovorni, ko se enkrat odločijo za uvedbo rešitve v hotel, zamenjali dobavitelja.

Po Kotlerjevi razpredelnici (Tabela 15) bi predlagala, da se podjetje skuša držati strategije visoke vrednosti, s srednje visoko postavljeno ceno in visoko kakovostjo izdelka ter poprodajnih storitev.

Tabela 15: Devet možnih strategij pozicioniranja glede na kakovost in ceno

		CENA		
		visoka	srednja	nizka
K A K O V O S T	visoka	Strategija višjih cen	Strategija visoke vrednosti	Strategija izredne vrednosti
	srednja	Strategija pretiranih cen	Strategija srednje vrednosti	Strategija solidne vrednosti
	nizka	Oderuška strategija	Strategija lažnega varčevanja	Strategija varčevanja

Vir: P. Kotler, *Marketing management – Trženjsko upravljanje*, 1996, str. 490.

#### 8.4.4 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje obsega vse komunikacijske aktivnosti, s katerimi podjetje obvešča in prepričuje kupce na ciljnem trgu o svojih izdelkih in storitvah ter tako neposredno olajšuje menjavo dobrin (Kotler, 2004, str. 564). Glede na posebnost programske opreme se poudari določene sklope tržnega komuniciranja, saj se učinkovitost spreminja glede na karakter potencialnega kupca, državo in industrijsko vertikalno (Guštin, 2003, str. 53). Hotelski sektor bi lahko opredelili kot sektor, ki se odloča za rešitve, ki doprinesejo k udobju gosta, dolgoročno prikrojijo stroške poslovanja in tega poenostavijo. Relativno majhno število ponudnikov in kupcev na medorganizacijskih trgih ter tehnična zapletenost izdelkov in nakupnih odločitev zahtevajo večjo vpletenost udeležencev in boljšo ter bolj neposredno izmenjavo informacij (Noori & Hossein Salimi, 2005, str. 229). Kotler (2004, str. 580) navaja naslednje sestavine tržnokomunikacijskega spleta (v nadaljevanju TK-splet): oglaševanje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja, neposredno trženje in pospeševanje prodaje. Pomembnost posameznih promocijskih orodij je na medorganizacijskem trgu nekoliko drugačno. Osebna prodaja naj bi se v splošnem bolj uporabljala pri zapletenih in tveganih nakupih z večjo vrednostjo, ter na trgih z manjšim številom večjih ponudnikov. Pospeševanje prodaje zavzema drugo mesto glede pomembnosti v medorganizacijskem TK-spletu, sledijo oglaševanje in odnosi z javnostmi (Završnik & Jerman, 2003, str. 274).

- **Oglaševanje**

Oglaševanje programskega izdelka lahko poteka prek oglaševanja v strokovnih revijah in časopisih s področja hotelirstva in programske opreme ter s tržnim gradivom. Poudarek naj bo na komuniciranju tehnoloških in uporabnih lastnosti izdelka oz. storitve. Oglaševanje se na medorganizacijskih trgih načeloma uporablja manj kot osebna prodaja, ima pa še vedno pomembno vlogo, med drugim ustvarjanje prepoznavnosti in razumevanja, učinkovito opominjanje na izdelek, odločitev za nakup (Kotler, 1996, str. 615). Prav zaradi zadnjega je v oglasu treba navesti vse kontaktne podatke (podjetja Nevron in strateškega partnerja) in navesti, po katerih poteh lahko zainteresirani pridejo do podrobnejših informacij (naslov spletne strani, e-naslov itd.).

Predlagam dobro vzpostavljen **iskalni marketing** na spletnem brskalniku Google. **Tiskani oglasi** naj se pojavljajo predvsem v specializiranih revijah s tematiko programske opreme in hotelirstva, kjer je ključno, da oglas vsebuje tudi kontaktne podatke. Kot trdi Kotler (1996, str. 616) je na medorganizacijskih trgih učinkovita predvsem povezana uporaba oglaševanja in osebne prodaje. Cilj oglaševanja programske opreme je, da se ustvari zavedanje o izdelku, saj je posledično osebna prodaja potem uspešnejša. Medorganizacijski kupci se hitreje odločijo za nakup, če so za izdelek in podjetje že slišali.

Nevron naj pripravi vse potrebne oglaševalske materiale v različnih jezikih, in sicer v češkem, slovaškem in angleškem jeziku. Večina materiala bo distribuirana v digitalnem formatu strateškim partnerjem. Za potrebe udeleževanja na sejnih naj materiale tudi natisnejo, in sicer v obliki prospektov in zloženek z vsemi ključnimi informacijami. Aktivnosti na iskalniku Google in specializiranih revijah bodo izvajane z namenom privabljanja novih potencialnih distributerjev, strateških partnerjev, končnih kupcev in predvsem ustvarjanja zavedanja o produktu.

Podjetje Nevron je že dobro seznanjeno s prodajo izdelkov na t. i. **e-trgih** (*e-markets*). E-trg je virtualni trg, kjer se sreča veliko število kupcev in prodajalcev. O'Reilly in Finnegan (2007, str. 304) mu pripisujeta vlogo posrednika, ki omogoča elektronsko komunikacijo z dodano vrednostjo, integrirane storitve ter posredovanje materialov kupcem in prodajalcem izdelkov oz. storitev v specifičnih panogah. Kot navaja Kandampully (2003, str. 449) se, še posebno na medorganizacijskih trgih, pomen e-trgov povečuje in prinaša kar nekaj pozitivnih učinkov, vendar je zelo malo raziskav in dokazov s tega področja. Predlagam, da podjetje Nevron nadaljuje aktivnost na e-trgih in tudi prek njih gradi mrežo partnerjev, potencialnih kupcev in vzdržuje odnose z obstoječimi kupci.

- **Odnosi z javnostjo**

Vsebujejo aktivnosti podjetja, katerih namen je razvijati dobro podobo pri porabnikih, skupnosti (poslovnem okolju), vladi in drugih ključnih javnostih (Potočnik, 2004, str. 267). Veliko pripomorejo h gradnji ugleda podjetja in so učinkovito orodje pri predstavitvi novih izdelkov ali storitev, izboljšajo lahko vidljivost in všečnosti podjetja kot celote ter oblikujejo javno mnenje o izdelku (Potočnik, 2005, str. 305). Pri uvajanju novih izdelkov so odnosi z javnostmi pogosto zanemarljiv element TK-spleta, čeprav lahko prav ti močno pospešijo razpršitev novosti (Kotler, 2004, str. 315). Strokovni članki in mnenja strokovnjakov v medijih so namreč za tehnično podkovane kupce med najbolj kredibilnimi viri informacij (Kotler, 2004, str. 314). Veliko truda bo usmerjenega v pisanje strokovnih člankov, namenjenih objavam v specializiranih revijah za brezplačno promocijo. Objavljanje člankov je pomembno za graditev zavedanja in zaupanja v stroki interaktivne televizije in hotelirstva, saj so po naravi članki verodostojnejši in prepričljivejši kot oglasi. Za objave v ustreznih specializiranih medijih na lokalnem trgu, naj se za objavo oglasov in PR-člankov dogovarja strateški partner. Članke pripravi Nevron, strateški partner pa naj poda mnenje o ustreznosti

oglasov in PR-člankov za češki in/ali slovaški trg ter predlaga spremembe in izboljšave, upoštevajoč poslovno kulturo in običaje v teh dveh državah.

- **Osebna prodaja in neposredno trženje**

Osebna prodaja je zelo pomembna zaradi osebnega odnosa s kupcem (Potočnik, 2005, str. 305). Pomembnost te spremenljivke še naraste zaradi značilno majhnega števila kupcev na trgu, tehnično zahtevnega izdelka oz. storitve, večje vrednosti nakupa in kompleksnega nakupnega procesa (različni nakupni motivi, na nakup vpliva večje število udeležencev) (Hellman, 2005, str. 10). Osebni ugled in spoštovanje se gradita počasi in pri vstopu na nov trg je to lahko ključna pomanjkljivost pred konkurenco, saj bo to nalogo podjetje Nevron prepustilo strateškemu partnerju, ki mora poskrbeti za uspešne prodajne predstavitve. Kot predlaga Hellman (2005, str. 10) je, preden se začne osebna prodaja, koristno odgovoriti na vprašanja, kdo sprejema odločitve v ciljnem podjetju (hotelu) in kaj je za odločevalca ključnega pomena, ter temu ustrezno prilagoditi prodajni koncept. Pri osebni prodaji je pomembno, da se pred sklepom sodelovanja pojasni nalogo strateškemu partnerju in se ga ustrezno podpre z znanjem ter se mu pri tem tudi pomaga. Ob vstopu na tuj trg je treba spoštovati lokalne navade in poslovni bonton, ki velja v tuji državi, pri čemer bo lokalni strateški partner v veliko pomoč.

Neposredno trženje bo prav tako v domeni strateškega partnerja, Nevron pa bo partnerju priskrbel vse potrebne materiale za podporo tega načina trženja, kot so sestavljena prodajna besedila in slikovni materiali za pošiljanje po e-pošti. Po potrebi bo partnerju tudi odobril in omogočil dostop do e-tečajev, ki obravnavajo tematiko uspešne komunikacije po telefonu, učinkovito pisanje marketinških sporočil, večšine komuniciranja itd.

- **Pospeševanje prodaje**

Pospeševanje prodaje je deloma vedno prisotno, čeprav se ga za programsko opremo višjega cenovnega razreda ne uporablja toliko kot za nižji razred (Guštin, 2003, str. 53). Večinoma se uporablja popust za prvo stranko na novem trgu ter manjše popuste ob sejmskih predstavitev ali konferencah. Za podporo pospeševanja prodaje naj podjetje uporablja kataloge in prospekte. Zelo cenjen med potencialnimi naročniki je tudi ogled referenčnih rešitev pri obstoječih strankah. Hellman (2005, str. 6) poudarja pomen ogleda že vzpostavljene rešitve pri odjemalcih, ki niso neposredni konkurenti potencialnim strankam, saj je to najbolj neposreden, ekonomičen in učinkovit pristop, ker se dober izdelek najbolje trži sam. Zato predlagam, da se po prvih implementacijah s strankami dogovori o možnosti ogleda delovanja rešitve v njihovih nastanitvenih zmogljivostih in se jim v zameno za to ponudi dodatne storitve brez doplačila. Funkcijo DEMO centra za potencialne stranke lahko prevzame med izobraževanjem strateškega partnerja postavljen sistem, ki je na voljo za ogled in predstavitev delovanja rešitve.

Udeležba na **sejmih** predstavlja možnost predstavitve izdelka oz. storitve večjemu številu kupcev in predstavitev glavnih značilnosti, ki vplivajo na nakupno odločitev (Kotler, 1996,

str. 673). Sodelovanje na mednarodnih sejnih, ki so tematsko povezani z interaktivno televizijo in hotelirstvom je priporočljiva, saj tako podjetje privablja nove distributerje in končne kupce. Na sejmih ima podjetje priložnost v živo predstaviti svojo rešitev potencialnim kupcem in partnerjem, lažje ustvari vtis, dobi nove poslovne kontakte in se informira o novostih in trendih na tem področju (Kotler, 1996, str. 673).

Na medorganizacijskem trgu in pri storitvah se potencialni kupci najbolj zanesejo na prenašanje informacij od ust do ust (Potočnik, 2004, str. 144). Hellman (2005, str. 6) je mnenja, da so takšna komunikacijska sporočila izredno prepričevalna, saj govorice prenašajo osebe, ki jim prejemniki sporočila zaupajo in imajo visoko kredibilnost. Priporočilo poslovnih partnerjev je izredno pomemben vir informacij. Pozitivne izkušnje obstoječih uporabnikov imajo tako velik učinek na potencialne kupce, še toliko bolj na medorganizacijskem trgu (Hellman, 2005, str. 6).

#### **8.4.5 Udeleženci**

Za podjetja je čedalje pomembnejše, da ustvarja trajne pozitivne odnose s porabniki svojih storitev, saj zagotavljajo njihovo zvestobo (Potočnik, 2004, str. 141). Podjetje Nevron ima izkušnje na področju vodenja odnosov s strankami (CRM), saj veliko časa in sredstev nameni v ta namen in razpolaga tudi z ustrezno programsko opremo. Kot navajata Noori in Hossein Salimi (2005, str. 226-228), gre za strategijo, ki ni samostojna, ampak je vpeta ter tesno prepletena z vsemi drugimi strategijami razvoja podjetja. Pojasnita, da strategija kupca postavlja v središče svoje naravnosti poslovanja, in se zaveda vrednosti posameznega kupca za podjetje. Za medorganizacijske trge ima CRM še toliko večjo težo, saj je dolgoročno sodelovanje s kupci edina pot do uspeha, ker je ohranitev ključnih strank življenjskega pomena, zato se morajo usmeriti predvsem na zagotovitev njihove zvestobe (Potočnik, 2004, str. 146). Predlagam, da podjetje nadaljuje in nadgrajuje kakovosten CRM tudi na tujih trgih v sodelovanju s strateškim partnerjem. Pomembno je, da motivira partnerje in posrednike, da skrbijo za kakovostne storitve, hitro odzivnost in negovanje odnosov z obstoječimi strankami. Osebe v podjetju strateškega partnerja tu igra ključno vlogo. Nevronu predlagam, da odobri dostop do e-tečajev osebju, ki bo v stiku s strankami, jih primerno motivira in spremlja njihovo delovanje in uspešnost. Kot pravi Kotler (1996, str. 712), trženje na osnovi odnosov temelji na načelu, da pomembne stranke nenehno potrebujejo osredotočeno pozornost.

#### **8.4.6 Proces izvajanja**

Proces izvajanja je tisti del trženjskega spleta za storitve, ki omogoča nastanek in izvedbo storitve s pomočjo udeležencev storitvenega procesa (Potočnik, 2004, str. 274). Narava programske opreme zahteva, da se ob vsakem nakupu opravi še storitve nameščanja, testiranja in vzdrževanja, po namestitvi rešitve pa velik pomen pripada poprodajnim storitvam. Izdelovalci opreme morajo oskrbeti kupca s storitvami, ki dopolnjujejo izdelek, to pa tudi postaja glavno bojno polje za konkurenčno prednost (Kotler, 1996, str. 481). Zaradi zahteve, da programska oprema v hotelu deluje neprestano, 24 ur na dan, je ena od pomembnih prvin samega izdelka tudi njegovo vzdrževanje po prevzemu. Vzdrževanje sistema sestavlja tehnično vzdrževanje, ki zagotavlja nemoteno delovanje, odpravo morebitnih napak ali

tehničnih odpovedi na eni strani ter vsebinsko vzdrževanje, ki naročniku zagotavlja, da prejme popravke programske opreme ali določene izboljšave za stabilnejše in hitrejše delovanje (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

Vsak kupec se lahko odloči za t.i. paket vzdrževalnih storitev, kar predstavlja 20 % cene nakupa na leto. Strankam zagotavljajo vzdrževalne in podporne storitve ter dostop do vseh easyITV nadgradenj. Garancije in poprodajne storitve so pomembne prvine trženja. Z garancijo dobijo neodločeni kupci zagotovila, ki sprožijo odločitev o nakupu, obenem pa zaščitijo ponudnika pred neutemeljenimi reklamacijami, servisiranje kot del poprodajnih storitev pa prispeva k lojalnosti kupcev (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 198). Podjetje Nevron ima vzpostavljeno tehnično infrastrukturo, ki omogoča direktno tehnično podporo tudi končnim kupcem. Z oddaljenim dostopom lahko urgira v nujnih primerih in se direktno poveže na katerikoli sistem stranke, ki je povezan z internetom, prav tako je na voljo tehnična podpora preko elektronske pošte in telefonska številka za nujne primere.

#### **8.4.7 Fizični dokazi oz. fizično okolje**

Fizični dokazi v našem primeru ne igrajo posebne vloge. Vzpostavljen sistem v hotelu omogoča ogled in ponudbo vseh storitev easyITV Hospitality. Kot fizični dokaz lahko služi demo center, kjer nameščena programska oprema omogoča prikaz delovanja rešitve in njenih funkcionalnosti.

## **SKLEP**

Podjetje Nevron se je iz proaktivnih motivov odločilo za vstop na srednje- in vzhodnoevropske trge, med njimi sta tudi trga Češke in Slovaške. Gre za majhno podjetje, ki je nišni igralec in vstopa na tuja trga s tehnologijo, namenjeno hotelskemu sektorju. Delovanje na medorganizacijskem trgu ima svoje značilnosti, ki sem jih pri predlagani strategiji vstopa tudi upoštevala.

Poleg odločitve podjetja o internacionalizaciji poslovanja in izbora trgov, kamor želi vstopiti, so odločilne tudi oblike vstopa na trge in metode trženja na izbranih trgih. Izbira načina vstopa na tuje trge in strategija poslovanja na teh trgih je ključno vprašanje pri internacionalizaciji podjetja, saj ima velik vpliv na uspešnost podjetja kot celote. Trga Češke in Slovaške se precej razlikujeta. Češka ima vsekakor večji tržni potencial in predstavlja podjetju Nevron več možnosti za uspešno poslovanje. Programska oprema se nahaja v fazi začetne rasti življenjskega cikla izdelka. Zato je pomembno, da podjetje hitro reagira in čim prej vstopi na izbrana trga, saj je število odjemalcev omejeno, konkurenca pa bo vedno večja. Podjetju se ponuja priložnost, da s predlaganim načinom vstopa prehitijo konkurente, ki še niso dejavni na teh trgih in uvaja programsko opremo v hotele višje kategorije, ki takšne vrste rešitve še nimajo in so pripravljeni investirati v zadovoljstvo in udobje gostov, lažje poslovanje, povečanje prodaje dodatnih hotelskih storitev in relativno hiter povratek

investicije. Zaradi narave rešitve in značilnosti medorganizacijskega poslovanja enkrat pridobljena stranka običajno ostane zvesta ponudniku, ki uvede rešitev v hotel. Graditi je potrebno na dolgoročnih odnosih, ti pa zahtevajo tudi izvajanje kakovostnih poprodajnih storitev.

Strategija vstopa, ki jo predlagam, je strateško partnerstvo z lokalnim podjetjem, ki deluje na področju povezanim s panogo systemske integracije in hotelske industrije. Pomembno je, da ima razvejano mrežo partnerstev in poslovnih kontaktov, preko katerih se lažje izvaja uspešna uvedba rešitve v hotele in trženjske aktivnosti. Priporočljivo je, da podjetje Nevron vstopi na trg takoj, ko se pojavi priložnost, v našem primeru v obliki ustreznega strateškega partnerja. Predlagam, da podjetje Nevron poišče strateškega partnerja, ki omogoča delovanje na obeh trgih, torej z mrežo partnerstev in kontaktov v obeh državah, če pa se takšnega partnerja ne najde, predlagam najprej vstop na češki trg. Alternativa slovaškemu trgu bi lahko bila katera druga srednje- ali vzhodnoevropska država z večjim tržnim potencialom. Poslovno priložnost torej predstavljajo tudi drugi srednje- in vzhodnoevropski trgi, uspešnost vstopa in prisotnosti na teh trgih pa je odvisna od več dejavnikov in je stvar nadaljnjih raziskav, kalkulacij in stroškovnih analiz.

Pri podjetju Nevron gre za pomen neotipljvih, nevidnih in specifičnih virov podjetja. Specifično znanje, razvoj in nadgrajevanje izdelka, ki ga je mogoče diferencirati, proaktivnost menedžmenta in kombinacija ostalih virov so dejavniki zagotavljanja kakovosti izdelka in storitev, ki je lahko dolgoročna vzdržljiva.

V sklepu lahko potrdim domeno, ki sem jo postavila na začetku diplomske naloge, in sicer, da za podjetje Nevron trga Češke in Slovaške nudita priložnost za vstop in delovanje, ki je lahko, ob zadostnem poznavanju trgov ter oblikovanju in izvajanju ustrezne strategije, uspešno.

Tehnologija, ki jo je razvilo podjetje Nevron je izredno fleksibilna in široko uporabna, tako da bi se jo dalo ustrezno prilagoditi in uporabiti v marsikaterih drugih panogah, kot so zdravstvo, igralništvo, križarke, šolstvo. Podjetje bi tako lahko v prihodnosti razširilo svoje poslovanje prek novih in že vzpostavljenih mrež partnerjev in distributerjev s ponudbo tehnologije tudi drugim ciljnim skupinam.

V prvi fazi je treba na trge vstopiti, potem pa z ustrežno strategijo položaj na mednarodnih trgih utrditi. Prvi cilj je doseči kritično maso hotelskih sob, potem pa delovati na trgih predvsem s storitvami, ki podpirajo ta izdelek. S pravim partnerjem in ob upoštevanju predlagane strategije vstopa bo podjetje Nevron v prihodnosti zagotovo uspešno delovalo v mednarodnem okolju.



## LITERATURA IN VIRI

1. Acentic. Najdeno 23. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.acentic.com/>.
2. *Annual Report on Tourism 2007 [Ministry of Economy of the Slovak Republic]*. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.economy.gov.sk/index/go.php?id=3103&lang=en>.
3. Barnes, R. (2006, november - december). Smart Report: Digital solution for the hotel trade. *Cleverdis Publication*. Najdeno 14. marca 2007 na spletnem naslovu [http://www.cleverdis.com/pdf\\_files/smr\\_11\\_05.pdf](http://www.cleverdis.com/pdf_files/smr_11_05.pdf).
4. Barnes, R. (2007, januar - februar). Smart Report: Out of Home Digital Media. *Cleverdis Edition in association with Screen Magazine*. Najdeno 20. septembra 2007 na spletnem naslovu [http://www.cleverdis.com/pdf\\_files/smr\\_01-07.pdf](http://www.cleverdis.com/pdf_files/smr_01-07.pdf).
5. Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms. A further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29 (8), 60-75.
6. Blomstermo, A., Sharma, D. & Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23 (2), 211-229.
7. *Czech Republic, CIA – the world factbook*. Najdeno 5. decembra 2007 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ez.html>.
8. *Czech Statistical Office*. Najdeno 2. julija 2007 na spletnem naslovu <http://www.czso.cz/eng/>.
9. Czinkota, R. M. & A. Ronkainen, I. (2001). *International Marketing*. (6<sup>th</sup> ed.) Orlando: Harcourt College Publishers.
10. Czinkota, R. M., Ronkainen, A. I., Moffett, H. M. & Moynihan, E. (2001). *Global business*. (3<sup>rd</sup> edition) Orlando: Harcourt College Publishers.
11. *Češka, Izvozno okno - Podatki o državah*. Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj. Najdeno 20. junija 2007 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/cze/predstavitev/>.
12. Dunning, J. & Rojec, M. (1993). *Foreign Privatization in Central and Eastern Europe*. Ljubljana: CEEP. N.
13. *Eurostat*. Najdeno 20. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/>.
14. *Geert Hofstede™ Cultural Dimensions [ITIM international]*. Najdeno 14. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.geert-hofstede.com/>.
15. Guštin, A. (2003). Strategija vstopa na trg Poljske, Češke in Madžarske s programsko opremo za banke [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Hellman, K. (2005). Strategy-driven B2B promotions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (1), 4-11.
17. Hollensen, S. (2004). *Global marketing: A decision oriented approach*. (3<sup>rd</sup> ed.) Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
18. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
19. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Johnson, D. & Colin, T. (2003). *International business: themes and issues in the modern global economy*. London, New York: Routledge.
21. Kandampully, J. (2003). B2B relationships and networks in the Internet age. *Management Decision*, 41 (5), 443-451.
22. Kolman L., G. Noorderhaven, N., Hofstede, G. & Dienes, E. (2003). Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 76-88.
23. Kosi, T. (2005, 3. maj). Slovaška se prebuja. *Kapital*. Najdeno 15. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/svetovanje.php?idclanka=3098>.
24. Kotabe, M. & Helsen, K. (2004). (3rd ed.) *Global marketing management*. Hoboken (NJ): Wiley.
25. Kotler, P. (1996). *Marketing Management, Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
26. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Posušje: Mate, Ljubljana: GV Založba.
27. *LodgeNet in OnCommand*. Najdeno 23. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.lodgenet.com/>.
28. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
29. McNaughton, R. B. (2001). The export mode decision-making process in small knowledge-intensive firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 12-20.
30. McNaughton, R. B. (2002). The use of multiple export channels by small knowledge-intensive firms. *International Marketing Review*, 19 (2), 190-203.
31. *Media Communication*. Najdeno 23. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.mca-i.org/>.
32. Moen, Ø., Gavlen, M. & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1236-1251.
33. Na Slovaškem izjemna gospodarska rast. (STA) (2008, 14. februar). *Večer*. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.vecer.si/clanek2008021405294791>.
34. Nagode, M. (2003). *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Noori, B. & Hossein Salimi, M. (2005). A decision-support system for business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (4/5), 226-236.
36. O'Reilly, P. & Finnegan, P. (2007). B2B marketplaces sharing IS/IT infrastructures: an exploration of strategic technology alliances. *Journal of Enterprise Information Management* 20 (3), 304-318.
37. *Otrum ASA*. Najdeno 23. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.otrum.com/>.
38. Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.
39. *Poročilo o medobratovalnosti digitalnih interaktivnih televizijskih storitev* (2007, 12.10.). Evropski parlament: Odbor za kulturo in izobraževanje. Najdeno 7. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A6-2007-0390&language=SL&mode=XML#title2>.
40. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV založba.

41. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. (2<sup>nd</sup> ed.) Ljubljana: GV založba.
42. *Priročnik za prenos tehnologij* (maj 2002). Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.  
Najdeno 20. septembra 2007 na spletnem naslovu [www2.arnes.si/~korp12/FM/FM-podipl/literatura/Technology%20transfer-TT%20\(IRC\).doc](http://www2.arnes.si/~korp12/FM/FM-podipl/literatura/Technology%20transfer-TT%20(IRC).doc).
43. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. *Quadriga WorldWide Ltd*. Najdeno 23. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.quadriga.com/>.
45. Ruzzier, M. & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40 (1), 42-53.
46. Ruzzier, M. (2005). *International entrepreneurship: small and medium companies internationalization model*. Kranj: Arak.
47. *Slovakia Travel portal*. Najdeno 8. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.slovakia.travel/>.
48. *Slovakia. CIA – the world factbook*. Najdeno 20. decembra 2007 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>.
49. *Slovaška, Izvozno okno - Podatki o državah*. Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj.  
Najdeno 20. junija 2007 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/svk/predstavitev/>.
50. *Smart Com d.o.o.* Najdeno 23. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.smart-com.si/>.
51. *Splošno poročilo o dejavnostih Evropske unije - 2005*. (2006). Evropska komisija.  
Luxembourg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti. Najdeno 7. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/publikacije/publikacije-eu/dejavnosti-eu-2005-02.pdf>.
52. *Statistical Office of the Slovak Republic*. Najdeno 25. julija 2007 na spletnem naslovu <http://portal.statistics.sk/>.
53. *Statistics about tourism in the Czech Republic [Czech Republic - the official web site of the Czech republic]*. Najdeno 10. decembra 2007 na spletnem naslovu <http://www.czech.cz/en/tourism-sport/statistics-about-tourism-in-the-czech-republic/>.
54. Svetličič, M. (1996). Izhodna internacionalizacija slovenskih podjetij. Strategija ekonomskih odnosov s tujino – Temeljna področja zunanjeekonomske strategije Slovenije. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj.
55. *Tečajnica Banke Slovenije - referenčni tečaji ECB*. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/>.
56. *Telecommunications and postal services [Czech Republic - the official web site of the Czech republic]*. Najdeno 10. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.czech.cz/en/economy-business-science/general-information/economy-development-and-potential/service-industry/telecommunications-and-postal-services/>.
57. *VDA*. Najdeno 23. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.vdavda.com/>.
58. *Wikipedija*. Najdeno 7. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.wikipedia.org/>.
59. Završnik, B. & Jerman, D. (2003). Sestava marketinško komunikacijskega spleta na medorganizacijskem trgu. *Naše gospodarstvo*, 49 (3/4), 273-285.

60. Zečević, M. (2007). *Trženjsko komuniciranje novih izdelkov in storitev na medorganizacijskem trgu: primer podjetja Trim* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## Priloga 1: Razlaga izrazov in kratic povezanih s tehnologijo

Tabela 1: Razlaga izrazov povezanih s tehnologijo

Izraz	Kratica	Razlaga
Internet Protocol television	IPTV	<p>IPTV (Internet Protocol Television) je metoda distribuiranja televizijske vsebine preko širokopasovne povezave, ki omogoča bolj prilagojeno in interaktivno izkušnjo uporabnika. IPTV pomeni temeljno spremembo navad gledalcev. Gledalcem bo omogočen ogled česarkoli in kadarkoli. Storitve interaktivne televizije bodo ključne za množico ponudb IPTV, ki prihajajo na trg. Interaktivnost preko hitre dvo-smerne povezave bo po vsej verjetnosti postavila IPTV pred današnjo televizijo.</p> <p>IPTV povezuje televizijo, internet in telefon. Set-top-box (<i>STB</i>) je potrebna oprema za IPTV, ki omogoča uporabnikom možnost ogleda več sto televizijskih kanalov in filmov na zahtevo preko videa na zahtevo (VOD). IPTV uporablja širokopasovni ADSL, isto tehnologijo, ki omogoča hitro internetno povezavo na osebem računalniku.</p>
Inetractive television	ITV	Interaktivna televizija: televizija z interaktivno vsebino.
Streamer		Streamer je vrsta oddajnika (računalnik), ki pošilja določene podatke (običajno glasba, video) k sprejemniku (tudi računalnik).
Video streamer		Oddajnik, ki pošilja video podatke k sprejemniku
IP protokol	IP	Internet Protokol (IP) je standardni protokol za pošiljanje podatkov na internetu.
Set-top-box	STB	<p>STB ali komunikacijski vmesnik. To je namenska rešitev za uporabo IPTV tehnologije na televizijah. Večina omogoča priklop na navadne (katodne) televizije in LCD televizije.</p> <p>Poznamo 2 vrsti STB:</p> <p>STB, ki ima vso programsko opremo posebej spisano zanj</p> <p>STB, ki ima ponavadi naloženo programsko opremo osnovano na Linux sistemu</p>
Video On Demand	VoD	<p>VoD je kratica za Video on Demand. VoD omogoča gledalcu brskanje po medmrežnem seznamu filmov, da si lahko izbere film, ki ga želi pogledati. Izbran film se začne predvajati skoraj nemudoma na gledalčevem televizorju ali računalniku.</p> <p>Video na zahtevo je že na voljo v nekaterih delih sveta in bi lahko drastično spremenil kako ljudje gledajo televizijo.</p>

Vir: Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.; Lasten prikaz.

## Priloga 2: Seznam pogosto uporabljenih kratic

Kratica	Izraz	Razlaga
SME	Small and Medium Enterprises	Majhna in srednje velika podjetja
BDP	Bruto Domači Proizvod	Je tržna vrednost vseh končnih proizvodov in storitev, ki jih je ustvarilo gospodarstvo neke države v enem letu.
EU	European Union / Evropska Unija	
EU 25		Okrajšava za Evropsko unijo s 25 državami članicami med 1. 5. 2004 in 1. 1. 2007, ko sta Bolgarija in Romunija tudi postali članici.
EU 15		Označuje 15 držav članic Evropske unije preden se je 1. 5. 2004 pridružilo še 10 držav.
TK splet	Tržno komunikacijski splet	Zbir orodij tržnega komuniciranja (4P za izdelke, 7P za storitve)
PR	Public relations	Odnosi z javnostmi

### **Priloga 3: Predstavitev podjetja Nevron**

Podjetje Nevron je specializirano v razvoju naprednih interaktivnih rešitev, s poudarkom na internetni televiziji (Internet Protocol Television, v nadaljevanju IPTV) rešitvah in e-izobraževanju. Sredi leta 2006 je podjetje Nevron d.o.o. razglasilo lastno ponudbo družine IPTV rešitev pod blagovno znamko easyITV. Že leta 2002 je Nevron d.o.o. postal partner internacionalnega Leonardo da Vinci II projekta »Interactive TV«, namenjenemu za potrebe usposabljanja s področja izgradnje interaktivnih TV vsebin. S sodelovanjem na tem projektu se je podjetje začelo učiti o inetraktivni televiziji (*Interactive Television*, v nadaljevanju ITV) industriji in pridobilo prve izkušnje v uporabi le-te. Nevron d.o.o. je dobil prvo priložnost vstopa v ITV industrijo leta 2004, ko je začel sodelovati z enim večjih slovenskih podjetij, Iskratel d.o.o., ki je zelo dobro pozicionirano na vzhodnoevropskih trgih. V skladu z njihovimi potrebami je Nevron začel razvijati prve IPTV rešitve.

Nevron je vzpostavil projekte z Ministrstvom za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Univerzo v Mariboru, z Inštitutom Jožefa Štefana in največjimi slovenskimi podjetji, kot so DZS d.d., Iskratel d.d., SAVA d.d., IBM Slovenia d.o.o. Dobro poslovno partnerstvo ima z enim večjih ponudnikov jezikovnih e-izobraževalnih vsebin (Auralog) in z največjim ponudnikom e-izobraževalnih vsebin na svetu (NetG). Prav tako je Nevron sodeluje v več projektih Evropske Unije (v nadaljevanju EU).

Po prvi vzpostavitvi produkta easyITV v eni največjih slovenskih verig prodajaln na drobno, Tuš d.o.o., je podjetje začelo s trženjem njihove tehnologije na slovenskem in sosednjih trgih. Da bi bili prisotni na čim večjem številu tujih trgov, so v procesu iskanja tveganega kapitala, ki bo podjetju omogočil ustvariti mrežo distributerjev po svetu v najkrajšem možnem času. Lastništvo podjetja je razdeljeno na dva enakovredna dela med lastnikoma podjetja. Oba lastnika imata enakovredne pravice pri poslovnih odločitvah in delitvi dobička.

- **Prisotnost na trgu**

Podjetje Nevron je s tehnologijo easyITV v Sloveniji navzoč v eni največjih slovenskih verig trgovin na drobno, v trgovinah Tuš. Tehnologija je bila predstavljena tudi nekaterim večjim slovenskim podjetjem, ki so pokazala veliko interesa in so v procesu odločanja. Podjetje je podpisalo pogodbo z distributerjem, ki bo pokrival tako španski kot južnoameriški trg. Pogaja se tudi z potencialnimi distributerji na francoskem, nemškem in nekaterimi vzhodnoevropskimi trgi. Trenutna situacija na trgu predstavlja veliko možnosti za podjetje Nevron da postane eden izmed desetih najbolje uveljavljenih IPTV ponudnikov na vzhodnoevropskem trgu in prepoznaven na svetovnem trgu. Z določenim tržnim deležem in lastno IPTV tehnologijo bo podjetje po vsej verjetnosti postalo privlačna možnost nakupa večjih svetovnih ponudnikov IPTV.

- **Strateške usmeritve**

Primarni namen podjetja je razviti in obdržati tehnologijo čim bolj kvalitetno, inovativno in jo prodajati preko mreže distributerjev. Prizadeva si v smeri prodaje licence za programsko opremo (*software*) in preskrbo potrebnega izobraževanja in tehnične podpore distributerjem, ki so odgovorni za prodajo, integracijo in vzdrževanje na posameznih trgih.

Pri delu v podjetju za vodilo služijo naslednje usmeritve: specializacija v razvoj drugih naprednih interaktivnih rešitev, predvsem interaktivne TV, zagotavljanje naročnikom prilagojenih e-storitev, e-rešitev in e-vsebin, uporaba lastnih razvojnih orodij, vlaganje v raziskave in razvoj, proučevanje dogajanja in trendov v svetu, povezovanje s številnimi zunanjimi strokovnjaki, povezovanje s številnimi poslovnimi partnerji.

## **Organizacija podjetja**

- **Zaposleni**

Nevron d.o.o. je majhno podjetje dveh lastnikov, ki sta odgovorna za vodenje in upravljanje podjetja. Zaposluje manj kot 10 zaposlenih, razvojni oddelek sestavljajo štirje zaposleni. Izpostavili so tudi učinkovit tehnično podporni sistem, ki se ukvarja tako z e-izobraževanjem kot tudi z IPTV tehnologijo. Dodatna zaposlena oseba je zadolžena za nadzor kvalitete in pripravo potrebne tehnične dokumentacije. Prodaja in trženje sta razdeljena med tri zaposlene in oba lastnika. Pravne zadeve in računovodstvo pa sta *outsourcana* (zunanje izvajana). Ves trženjski material, tudi spletna stran, je pripravljen in oblikovan znotraj podjetja. V prihodnosti načrtujejo povečanje števila zaposlenih, z namenom uresničiti cilj izpostavitve in podpore distributerjem na tujih trgih in okrepitve razvojnih zmožnosti (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

- **Infrastruktura**

Podjetje ima svoj lasten informacijski sistem z lastnimi strežniki (*server*-ji) in dvema ločenima visoko hitrostnima internetnima povezavama. IT (informacijsko tehnološki sistem) nadzoruje mreža administratorjev, prav tako pa so spletne strani podjetja postavljene na lastnih strežnikih (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).



## Priloga 4: Razlaga interaktivne televizije, *digital signage*, *easyITV MDS* in *easyITV Hospitality*

- **Interaktivna televizija**

Interaktivna televizija predstavlja televizijo z interaktivno vsebino in prinaša povsem nov način razvedrila s spreminjanjem vloge gledalca iz pasivnega v aktivnega uporabnika, saj zagotavlja interakcijo in poseganje gledalca. Gre za združevanje tradicionalnega gledanja televizije in komunikacijskih omrežij kot je internet, to pomeni uporabo interaktivnosti preko televizijskih sprejemnikov. Primer ene prvih takšnih storitev je teletekst. Vedno bolj poznane in vsakdanje postajajo tudi interaktivne storitve kot so video in druge storitve na zahtevo, napredni programski vodniki, i-poslovanje, i-izobraževanje in podobno. ITV prinaša celo vrsto novih storitev preko televizijskih sprejemnikov (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

- **Digital Signage**

Digital Signage je proces nadomestitve papirnatih plakatov kot vizualnega medija. Postaja vedno bolj priljubljeno na več področjih zaradi številnih razlogov. Prvi je ta, da je dolgoročno ceneje izpostaviti mrežo digitalnih zaslonov in redno nadgrajevati in posodabljati vsebino preko interneta, v primerjavi s tiskanjem, distribucijo in postavitvijo papirnatih plakatov, namnjenih oglaševanju. Drugi razlog je, da gre za dinamični medij. Z uporabo barv, gibanja in kreativnih podob, zasloni privabijo pozornost mimoidočih. Prednosti Digital Signage vključujejo sposobnost hitrega osveževanja vsebin, in možnost dostave določenega sporočila določeni publiku na določeni lokaciji. Digital Signage pomaga pri združevanju oglaševalskih mrež in pri pospeševanju prodaje preko zaslona na samem mestu nakupa. Napoveduje se, da bo večina statičnih papirnatih plakatov kot vizualnih medijev v bližnji prihodnosti izginilo. Zamenjali jih bodo dinamični in multimedijски digitalni zasloni. Digital Signage je ena najhitreje rastočih tržnih priložnosti na svetu (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

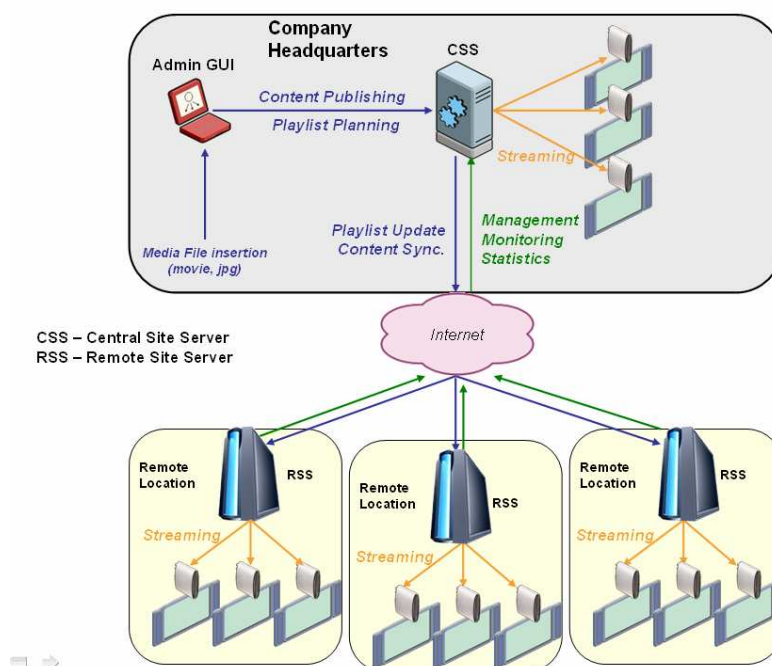


- **Easy ITV MDS**

EasyITV MDS (*media distribution system*) se uporablja za distribucijo multimedijskih vsebin. Je nov informacijski in oglaševalski medij, ki predstavlja popolnoma nov informativni in trženjski prostor za inovativne in ciljno usmerjene načine oglaševanja. Predstavlja glavno tehnologijo za vzpostavitev privatnih mrež digitalnih zaslonov, kot so televizijski ekrani, kjer se lahko predvaja in upravlja kakršnakoli medijska vsebina, upravljana z ene same lokacije. Glavne lastnosti so: načrtovanje, *upload* in *payback* multimedijskih vsebin, centralizirano in internetno upravljanje in nadzor predvajane vsebine na vsakem zaslonu, vključenim v mrežo, oddaljena distribucija katerekoli digitalne vsebine, kreacija neomejenega števila različnih vsebin programov, uporaba vsebine in nadzorovanje aktivnosti, statistična poročila o predvajanih vsebinah (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

V splošnem easyITV MDS omogoča upravljanje in distribucijo vsebine z ene same lokacije na digitalne zaslone, ki jih je smiselno postaviti na prometne lokacije. Pravilna postavitev TV ekranov omogoča direkten dostop do kupcev. Najbolj običajna mesta izpostavitve so nakupovalni centri, avtobusne in železniške postaje, hoteli, restavracije, čakalnice in drugo. Odlike easyITV MDS so predvsem hitrost in preprostost upravljanja ter prijaznost do uporabnika. Glavni namen easyITV je neposredno povišanje prodaje. Namenjen je izpostavitvi novih in inovativnih prihodkov strank, ki se odločijo za Digital Signage, tudi tistim v hotelskem sektorju, kar dela to tehnologijo nujno potrebno za vzdrževanje konkurenčnosti v prihodnosti. Prva verzija easyITV je že na razpolago. Predstavlja osnovni del projektov znotraj dveh hitro rastočih dejavnosti: Digital Signage, ki je bolj podrobno pojasnjen v Prilogi 3 in Hospitality ITV (Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.).

Slika 1: MDS komponente – arhitektura



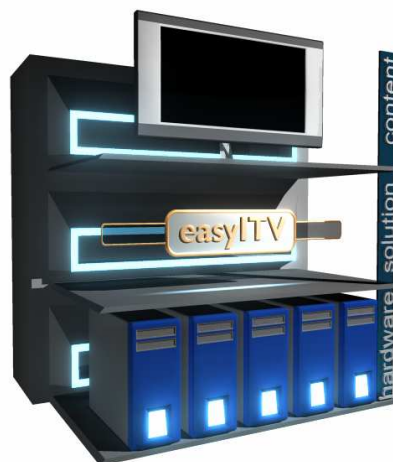
Vir: Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o..

- **EasyITV Hospitality**

### **Storitve easyITV Hospitality**

Storitve, ki jih easyITV Hospitality rešitev omogoča so: TV programi, plačljivi programi (*payTV*), video na zahtevo (VoD), avdio na zahtevo, radio, internet, pošiljanje elektronske pošte, info portal, pošiljanje sporočil, igre, bujenje, pozdravni zaslon, večjezičnost, stanje na računu, lastni TV kanali. Vse našete storitve so razvite s ciljem (in temu primerno prilagojene) pospeševanja prodaje sekundarnih storitev, ki jih hotel ponuja gostom, kot so sprostitev,

gostinska ponudba, frizer, animacijski programi in podobno. Hotel lahko tudi trži oglasni prostor lokalnim podjetjem, ki želijo hotelskega gosta povabiti v casino, kopališča, golf igrišča itd. Hotel lahko uporabi TV zaslone kot pospeševalnike prodaje tudi v ostalih prostorih v hotelu. Vse preko enotnega, uporabniku prijaznega sistema.



### **Shema rešitve easyITV Hospitality solution**

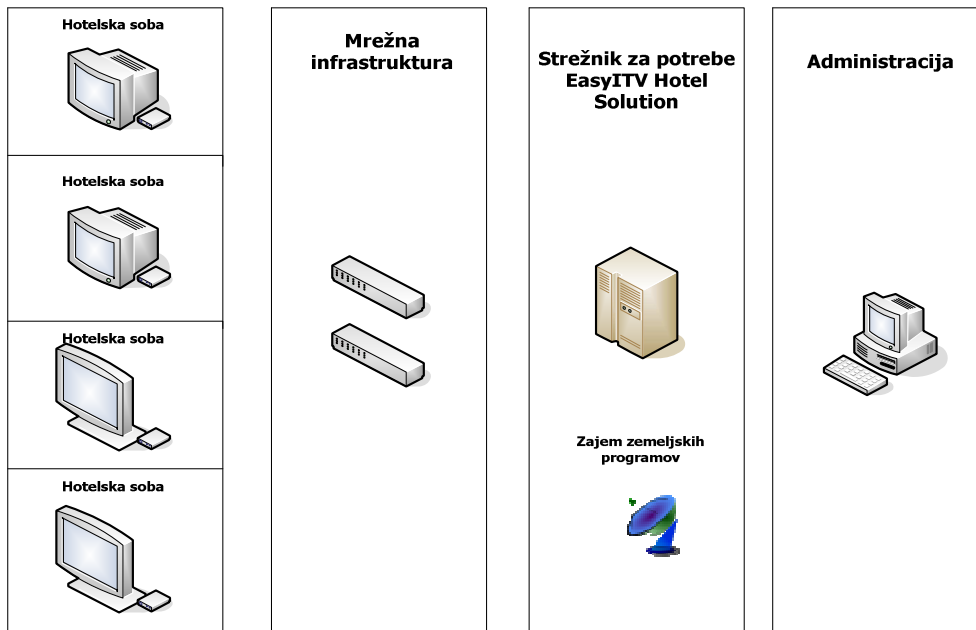
Za vzpostavitev EasyITV Hospitality rešitve se potrebuje strežnik, aktivno mrežno opremo (*switch*) ter *set-top-box* (komunikacijski vmesnik, v nadaljevanju *STB*), ki se namesti v sobo. *STB* je prek lokalne mreže priključen na strežnik, kjer je nameščena programska oprema easyITV Hospitality solution. Za administracijo rešitve se lahko uporabi računalnik, ki je priključen v lokalno omrežje in ima nameščen operacijski sistem Windows.

### **Shema lokalne postavitve rešitve easyITV Hospitality solution**

Rešitev easyITV omogoča hotelom enostavno uporabo in upravljanje s predvajanimi vsebinami. Glede na poslovne cilje hotela lahko administrator določi plačljive in neplačljive storitve, lahko sam uvaža vsebino, ki se predvaja na TV ekranih v hotelu in hotelskih sobah.

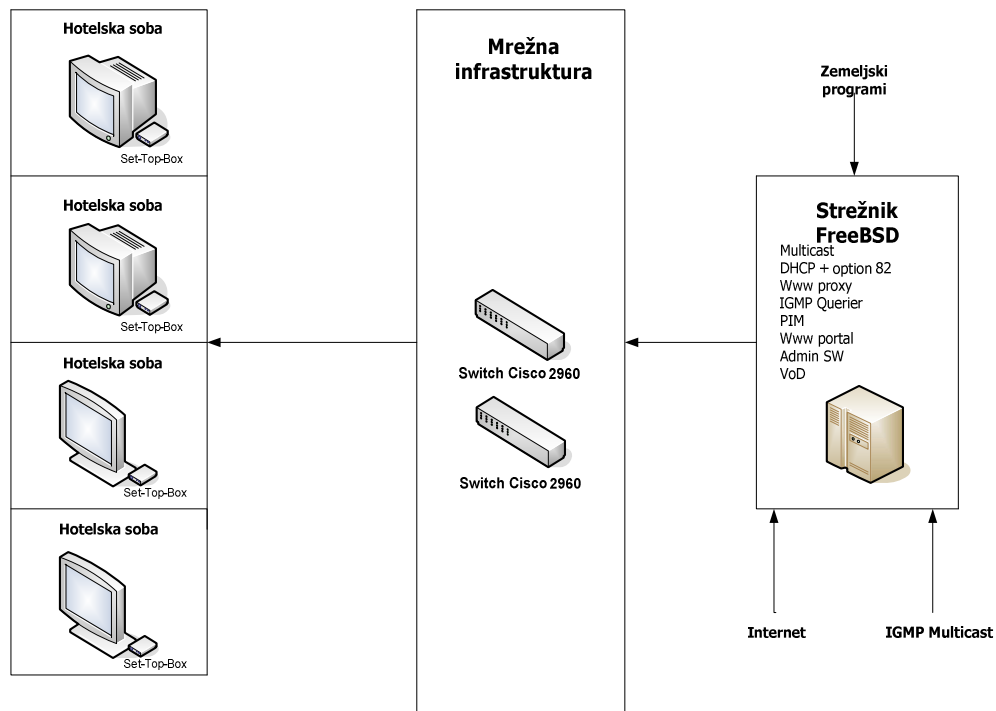
## Priloga 5: Shemi postavitve rešitve easyITV Hospitality solution

Slika 2: Shema lokalne postavitve rešitve EasyITV Hospitality solution



Vir: Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.

Slika 3: Tehnična postavitve rešitve EasyITV Hospitality solution



Vir: Interno gradivo podjetja Nevron d.o.o.

## Priloga 6: Analiza kulturoloških razlik po Hofstedeju

Dimenzije Hofstedejevega modela so (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 55):

- *odmik moči*, ki temelji na stopnji neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu;
- *izogib negotovosti*, ki predstavlja stopnjo sprejemanja formalnih pravil in okvirov življenja v neki družbi ter stopnjo sprejemanja tveganj;
- *individualizem*, ki predstavlja stopnjo, do katere ljudje v posamezni družbi raje delujejo kot posamezniki (ne kot pripadniki skupin, kar je značilnost kolektivizma);
- *moškost/ženskost*, ki predstavlja stopnjo po kateri »moške« vrednote (dosežki, denar, uspeh, konkurenca) prevladajo nad »ženskimi« vrednotami (kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, solidarnost);
- *časovni horizont* (dolgoročnost/kratkoročnost), ki opredeljuje neko kulturo oz. družbo kot kratkoročno ali dolgoročno usmerjeno.

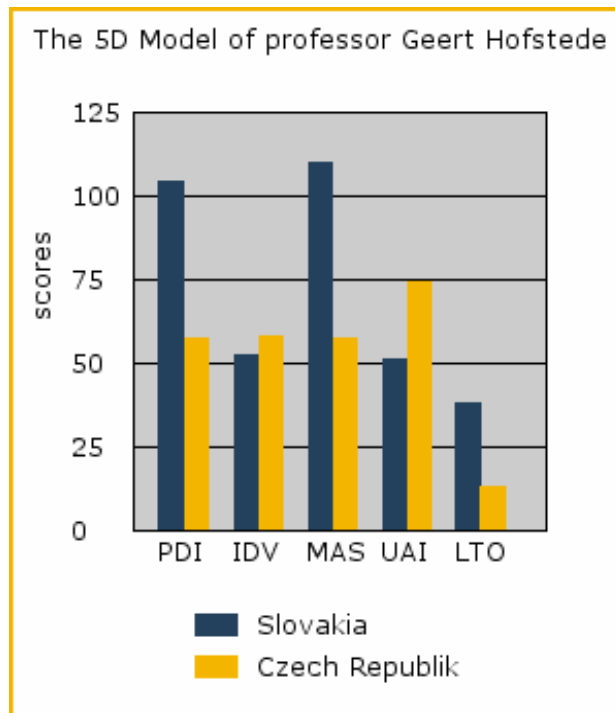
Hofstede je tipologijo razvil na podlagi dolgoletne raziskave (1967 – 1973) med zaposlenimi v podjetju IBM v 50 državah sveta in treh regijah (Kolman, Nooderhaven, Dienes & Hofstede 2003, str. 76). Zadnja, peta dimenzija, je bila dodana naknadno.

Tabela 2: Dimenzije kulture, indeksi po državah

	Odmik moči	Individualizem-kolektivizem	Moškost-ženskost	Izogib negotovosti	Dolgoročnost-kratkoročnost
Češka	57	58	57	74	13
Slovaška	104	52	110	51	38

Vir: Geert Hofstede™ Cultural Dimensions, 2008

Slika 4: Hofstedejev model petih dimenzij\* kulture, primerjava Češke in Slovaške



\*Legenda: PDI = Power Distance Index, IDV = Individualism, MAS = Masculinity, UAI = Uncertainty Avoidance Index, LTO = Long-Term Orientation

Vir: Geert Hofstede™ Cultural Dimensions, 2008.

## Priloga 7: Osnovni podatki o Češki in Slovaški

Tabela 3: Osnovni podatki o Češki

Uradni naziv	Czech Republic
Mednarodna oznaka	CZE
Glavno mesto	Praga
Velikost (km <sup>2</sup> )	78.864
Prebivalci (mio)	10,2 (2006)
Stopnja rasti prebivalstva	-0.071 %
Politični sistem	parlamentarna republika
Denarna enota	češka krona
Uradni jezik	češki

Vir: Češka, Izvozno okno - Podatki o državah, 2007; Czech Republic, CIA – The world factbook, 2007.

Tabela 4: Osnovni podatki o Slovaški

Uradni naziv	Slovak Republic
Mednarodna oznaka	SVK
Glavno mesto	Bratislava
Velikost (km <sup>2</sup> )	49.035
Prebivalci (mio)	5,50 (2006)
Stopnja rasti prebivalstva	0.147 % (2007)
Politični sistem	parlamentarna republika
Denarna enota	slovaška krona
Uradni jezik	slovaški in madžarski (manjšina > 20 %)

Vir: Slovaška, Izvozno okno - Podatki o državah, 2007; Slovakia, CIA – The world factbook, 2007.

## Priloga 8: Konkurenti



### **LodgeNet in OnCommand** (<http://www.lodgenet.com>)

LodgeNet Interactive Corporation je eden svetovno največjih ponudnikov interaktivne televizije in širokopasovnih povezav za hotele, zdravstvene ustanove in ostale izpostave, ki temeljijo na skrbi za goste. Marca 2007 je LodgeNet prevzel OnCommand Corporation, ki prav tako ponuja interaktivne rešitve za hotelske sobe. Sedež ima v Denverju (ZDA), podružnice pa ima v Kanadi, Španiji, Veliki Britaniji, Mehiki in Azijsko Pacifiški regiji. S to pridobitvijo so okrepili svojo konkurenčnost in razširjenost, zdaj so njihove rešitve implementirane v 1,9 milijona hotelskih sobah in v 9.300 hotelih po svetu. Njihova ciljna skupina so srednje veliki in veliki hoteli. Njihov strah je, da bodo konkurenti razvili bolj stroškovno učinkovito strategijo kot je njihova.



### **Quadrigo WorldWide Ltd.** (<http://www.quadrigo.com/>)

Quadrigo trdi, da je vodilno podjetje na evropskem trgu kar se tiče digitalne na IP osnovane tehnologije in internetnih rešitev za hotele, katerih gosti so nastanjeni v hotelskih sobah iz poslovnega ali turističnega namena. Njihova rešitev razvita posebej za hotelski sektor se imenuje Genesis in je v celoti implementirana v 175.000 sob, 410.000 hotelskih sob pa je pogodbeno zavezano s Quadrigo in to v 4.000 hotelih po svetu. Podjetje deluje v več kot 50 državah po Evropi in Srednjem Vzhodu. Prisotni so tudi na Češkem, medtem ko na Slovaškem še ne.



### **Otrum ASA** (<http://www.otrum.com/>)

Otrum trdi, da je vodilni ponudnik interaktivnih TV rešitev za hotelski sektor s približno 400.000 hotelskimi sobami. Podjetje razvija in nudi celotne rešitve, ki sestojijo iz strojne in programske opreme, TV programe, filme, dostop do interneta in rešitev Digital Signage za hotele. Otrum ima partnerstvo z vodilnimi ponudniki televizijskih ekranov in tako zagotavljajo popolno integracijo sobnih storitev. Podjetje ima sedež na Norveškem in podružnice na Kitajskem, Danskem, Finskem, Švedskem, v Nemčiji, Italiji, Španiji in Veliki Britaniji. Imajo tudi mrežo distributerjev, ki delujejo po Evropi, Srednjem Vzhodu in Afriki.





**Acentic** (<http://www.acentic.com/>)

Podjetje je trdilo, da bo do konca leta 2007 lansiralo svoj lasten IPTV sistem, torej so do takrat vsi njihovi obstoječi sistemi analogni. Acentic ima sedež v Nemčiji s podružnicami v Avstriji, Franciji, v Italiji, Španiji, Veliki Britaniji, na Nizozemskem in Poljskem. Njihova vizija je ustvariti distribucijsko mrežo v Rusiji, Grčiji, Češki, Turčiji, na Hrvaškem in Madžarskem. Svoje rešitve jim je uspelo implementirati v 1.300 hotelov oziroma v 240.000 sob.



**VDA** (<http://www.vdavda.com/>)

VDA je svetovna organizacija z več kot dvajsetletnimi izkušnjami v hotelski industriji. Podjetje je v teh letih zraslo in uspevalo v Evropi, Srednjem Vzhodu in Afriki. Več kakor 120.000 hotelskih sob v Evropi, Afriki in na Sredjem Vzhodu uporablja VDA sisteme. Podjetje ima povprečno 65 % letno stopnjo rasti in zelo visok indeks zvestobe strank. Njihova storitev PowerTV je sistem interaktivne televizije za hotele, konferenčne centre, križarske ladje itd. VDA ima sedež v mestu Pordenone v Italiji, poslovalnice pa se nahajajo na Madžarskem, v Veliki Britaniji, Nemčiji, Beneluxu, Španiji, Franciji, Dubaju, Bankoku, Tuniziji.



**Smart Com d.o.o.** (<http://www.smart-com.si/>)

Smart Com d.o.o. je slovensko visokotehnološko podjetje, ki se ukvarja s sistemsko integracijo in z razvojem sistemov, ki služijo elektronskemu komuniciranju. Orientirano je proti razvoju svojih lastnih izdelkov in storitev. Pred kratkim so na trgu ponudili BeeSmart, rešitev za IPTV sisteme, ki je namenjen tudi hotelskemu sektorju. Najverjetneje so njihovi ciljni trgi Slovenija, trgi držav bivše Jugoslavije in vzhodnoevropski trgi. Vendar Smart Com vsekakor ni podjetje specializirano le v industriji IPTV.



**Media Communication** (<http://www.mca-i.org/>)

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1995 in ima sedež v Grčiji. Media Communications S.A. (MCOM) je oblikovalsko, razvojno in svetovalno podjetje, ki deluje na področju Streaming Media in digitalnega videa. MCOM nudi aplikacije napredne tehnologije povezane s širokopasovnim internetom, interaktivnim medijem in digitalnim video storitvam. Trdijo, da je njihova konkurenčna prednost tehnološki *know-how*, specializacija, visoko izobražen kader

in moderna organizacijska struktura. HOTstream je njihova rešitev za hotele, ki ga označujejo kot eno najbolj naprednih digitalnih interaktivnih platform, ki so na razpolago za hotelske potrebe.

## Priloga 9: SWOT-matrika

Tabela 5: Swot analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
Sodoben zdelek	Poslovanje obstoječih distributerjev oz. posrednikov
Rešitev razvita znotraj podjetja – konkurenčna prednost	Pomanjkanje ustreznega kadra (programerji)
Lasten razvojni center	Nepoznavanje izdelka oz. storitve in nerazpoznavnost blagovne znamke
Znanje in inovacije	Nepoznavanje lokalnih jezikov in poslovnih običajev
Obstoječa infrastruktura	
Vodstvo podjetja ima jasno vizijo in usmeritev, ki podpira strategijo vstopa na nove tuje trge in rast podjetja	
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
Hitro rastoča IPTV tehnologija	Hitro spreminjajoča se informacijska tehnologija
Hoteli iščejo načine za povečanje dohodkov in udobja gosta	Novi konkurenti
Telekomunikacijski operaterji iščejo nove storitve, ki bi jih ponudili svojim odjemalcem	Avtorske pravice za digitalne vsebine
Razdrobljena konkurenca	Odvisnost od prodaje oglaševalskega časa
Širitev proti ostalim državam Vzhodne Evrope	

Vir: Lasten prikaz.

## **Priloga 10: Možne strategije vstopa na mednarodne trge**

Podrobno so razdelane le oblike vstopa, ki so relevantne za podjetje Nevron, zato investicijske oblike vstopa niso vključene.

### **1. Izvozne oblike**

Izvozne oblike vstopa so zaradi majhnega tveganja, preprostosti in potrebnih resursov najpogostejši način vstopa SME (Ruzzier, 2005, str. IX). Izvozne načine delimo na **posredne** ter **neposredne**.

#### **• Posredni izvoz**

Je najpogostejši način vstopa na tuje trge, saj je tudi najmanj tvegan. Gre za obliko vstopa, pri kateri podjetje najde posrednika za izvoz (izvoznika), ki predstavlja povezavo med domačim in tujim podjetjem oz. trgov. Proizvajalec blaga in storitev ni več v neposrednem stiku s končnim uporabnikom blaga ali storitev (končnim kupcem). Svojo prodajo prepusti izvozniku. Sem spada tudi priključeno trženje, kjer podjetje za izvoz uporabi že obstoječo mednarodno distribucijsko mrežo drugega podjetja (Kotabe & Helsen, 2004, str. 273).

Prednosti posrednega izvoza so investicije in omejena zaveza, visoka stopnja tržne diverzifikacije, minimalno tržno in politično tveganje ter to, da izvozne izkušnje niso potrebne, medtem ko slabosti vključujejo dejstvo, da ima nadzor nad elementi trženjskega spleta drugo podjetje, večji stroški zaradi dodatnega elementa v distribucijski verigi, ter odsotnost stika in poznavanja tujega trga (Gregorčič, 2005, str. 29).

#### **• Neposredni izvoz**

Je oblika pri kateri podjetje neposredno, torej brez posrednika, prodaja svoje blago (izdelke ali storitve) kupcem ali posrednikom na tujem trgu. Vključuje prodajne predstavnike, ki jih neposredno zaposluje domače podjetje ali pa so to domači predstavniki, ki so navzoči na ciljnem tujem trgu (Johnson & Colin, 2003, str. 116). Sem uvrščamo agente in distributerje. Če si podjetje želi zagotoviti dolgoročnejšo pozicijo na mednarodnih trgih, mora vsekakor zavzeti aktivnejšo vlogo in se odločiti (vsaj) za neposredne načine izvoza, ki zahtevajo večjo stopnjo vključenosti in aktivnejše sodelovanje (Ruzzier, 2005, str. X).

Sem uvrščamo agente, ki so neodvisni posamezniki ali podjetja, ki dobro poznajo lokalni trg in pogodbeno poslujejo v korist izvoznikov na podlagi zaračunane provizije za opravljene posle. Sem spadajo tudi distributerji, ki so ponavadi ekskluzivni zastopniki podjetja. Blago odkupijo sami in imajo veliko svobode tako pri izbiri strukture kupcev kot pri oblikovanju prodajnih pogojev. Izvozniki v posamezni državi poslujejo le z enim distributerjem in prevzemajo eno kreditno tveganje. Distributerji ponavadi iščejo ekskluzivne pravice za določeno prodajno območje, to pomeni da prodajalec (proizvajalec, izvoznik) podeli kupcu monopolno prodajno pravico na izbranem območju za določeno blago (izdelke ali storitve). Kupec se sočasno zaveže, da bo edini vir ponudbe blaga (izdelkov ali storitev) prodajalec.

Prednosti neposrednega izvoza so predvsem izkušnje na lokalnih trgih in stiki s potencialnimi kupci, možnost lokalne prodajne podpore, krajše prodajne poti, že pridobljeno znanje o trgu, zaposlovanje tujcev, medtem ko med slabosti štejemo omejen nadzor nad tržno ceno in tržnimi potmi, potrebne investicije v organizacijo prodaje, kulturne razlike, komunikacijski problemi (Gregorčič, 2005, str. 28).

## **2. Pogodbene oblike vstopa**

Pogodbeni načini vstopa so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in udeležencem na tujem ciljnem trgu, ki vključuje prenos tehnologije ali znanj med podjetjema. Od izvoznih načinov se razlikujejo po tem, da so v osnovi namenjena prenosu znanj in posredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov ali storitev, od investicijskih načinov vstopa pa jih loči nekapitalska povezanost (Ruzzier, 2005, str. X). Med najpomembnejše pogodbene načine vstopa štejemo, licenciranje, franšizing, podizvajalske pogodbe, skupna vlaganja in strateška zavezištva. V nadaljevanju obravnavam le tiste pogodbene oblike, ki so relevantne za podjetje Nevron.

### **• Licenciranje**

Licenciranje lahko opredelimo kot dogovor med dvema strankama po katerem se udeleženec (podjetje - dajalec licence) sporazume z drugim udeležencem (podjetjem v tujini - pridobiteljem ali jemalcem licence) za odstop zaščiteneh pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost, v zameno za licenco pa pridobitelj plača licenčnino (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 153). Te pravice se nanašajo na uporabo patentov, blagovnih znamk, znanja, tehnologije in podobno. Czinkota, Ronkainen, Moffett in Moynihan (2001, str. 407) navajajo, da je osnova tega dogovora licenčna pogodba, ki vsebuje pogoje izkoriščanja oz. uporabe predmeta licenciranja. Licenčne pogodbe so pogosta oblika prenosa tehnologije. Lahko so izključne ali neizključne.

V primeru izključne licence pridobitelj dobi izključno pravico izkoriščanja oziroma uporabe predmeta licence. Če je licenca neizključna, lahko dajalec prenese pravico do izkoriščanja licence tudi na druge pridobitelje. Licenca se praviloma podeljuje za določeno državo oz. geografsko območje, kar mora biti navedeno tudi v licenčni pogodbi. Licenčnina je lahko določena v obliki enkratnega začetnega plačila, periodičnih plačil ali minimalne licenčnine.

Prednost tega načina je za dajalca licence majhno tveganje, hiter in enostaven vstop na novo tržišče, ne zahteva neposredne kapitalske naložbe, v primeru licenciranja tehnologije tudi maksimalen izkoristek in unovčenje tehnologije ter s tem poplačilo sredstev vloženih v raziskave in razvoj (RR). Slabosti za dajalca licence pa so, da pri licenciranju pogosto pride do kopiranja znanja in tehnologije, torej podjetje vzgoji konkurenta za lastne izdelke na tujem tržišču, saj po poteku pogodbe parterju ostane tehnološko znanje, poleg tega je nadzor matičnega podjetja manjši.

- **Skupna vlaganja**

Skupna vlaganja so oblika vstopa na mednarodne trge, pri kateri se tuji vlagatelji povežejo z domačimi ter s skupnim vlaganjem ustanovijo podjetje, pri katerem so soudeleženi pri lastništvu in nadzoru (Czinkota & Rokainen, 2001, str. 414). V splošnem skupna vlaganja omogočajo udeležencem doseči cilje, ki bi jih je težko neodvisno doseglo eno samo podjetje, poleg tega ponuja hitrejši in uspešnejši vstop na trg (Johnson & Colin, 2003, str. 121). Lahko so lastniška ali pogodbeno skupna vlaganja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 154). Pogodbena ne vključujejo ustanovitve novega skupnega podjetja, torej podjetja sklenejo partnerski odnos in si delijo stroške investicij, tveganja in dobiček.

Pri lastniškem oz. kapitalskem skupnem vlaganju pride do ustanovitve novega skupnega podjetja, pri tem pa si parterji delijo lastništvo in nadzor (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 166). Prednosti takšne oblike vstopa so delitev dobička in tveganja, poleg tega lokalni parter predstavlja prednost zaradi poznavanja trga (kulturoloških, političnih in pravnih lastnosti), razvitosti lastne poslovne dejavnosti, že izpostavljene distribucijske mreže in poslovni odnosi (Kotabe, Helsen, 2004, str. 280).

Skupna vlaganja so smiselna šele na trgih z večjim potencialom, saj so finančni stroški ustanavljanja, vodenja in nadzora znatni, ne smemo pa zanemariti tudi kvalificiranega prodajnega in razvojnega kadra, ki mora sodelovati na skupnih projektih. Glavne slabosti so pomanjkanje nadzora, možnost neučinkovite komunikacije med parterji, različne poslovne strategije in cilji, tudi nevarnost vzgoje konkurenta.

- **Strateška zavezništva/zveze**

Strateška zavezništva so dogovori, ki ne temeljijo na kapitalski osnovi. Po tem se ločijo od skupnih vlaganj. Gre za zvezo med najmanj dvema neodvisnima podjetjema (pogosto nekdanjima tekmečema), temelječo na skupnih interesih oz. potrebah za doseglo boljših rezultatov z združenimi močmi (O'Reilly & Finnegan, 2007, str. 305). Povezava podjetij torej temelji na povezovanju virov in rezultat je ustvarjanje novih sposobnosti in znanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 171). Za podjetja so stroški pridobitve vseh znanj in sposobnosti za učinkovit vstop na trg navadno previsoki. Potrebni viri so lažje dosegljivi s strateškimi povezavami s specializiranimi parterji, ki so usmerjeni v svojo osnovno dejavnost. Temeljito medsebojno poznavanje parterjev in njihovih podjetniških kultur ter usklajenost ciljev takšnih zvez so glavni pogoji uspešnega sodelovanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 171).

Guštin (2003, str. 54) navaja cilje takega povezovanja. Ti so:

- tržni: povečanje tržnih možnosti, izpolnjevanje ponudbe z dodajanjem komplementarnih programov, osvajanje tržnih niš, odgovor na poostreno konkurenco;
- tehnološki: vzdrževanje ali delitev stroškov raziskav in razvoja ter vlaganj v novo tehnologijo, hitrejšo uvajanje novih izdelkov, združevanje in izmenjava razvojnega znanja, izkušenj ter informacij;
- zmanjšanje tveganja: delitev in razpršitev tveganj, obramba pred tveganji

oziroma nezaželenimi prevzemi;

- povečanje notranje moči: povečanje moči z učenjem od drugih, pospešitev

rasti z zgodnjimi povezavami;

- doseganje ekonomije obsega.

Na temelju strateškega povezovanja prihaja do velike koncentracije virov na določenih področjih in v določenih panogah. Zato je za podjetje zelo pomembno, da obdrži ustrezno trženjsko odzivnost ter nenehno spremlja tovrstne povezave na področju razvoja programske opreme. Po potrebi se tudi samo lahko začne vključevati v povezave. Brez primernega trženjskega načrta za pristop že v fazi raziskave dejanskega okolja in potencialnih partnerjev, na dolgoročni uspeh ni mogoče računati (Guštin, 2003, str. 54). Prednosti so delitev tveganja in stroškov, izmenjava in pridobivanje znanj, onemogočanje konkurence, hitrost vstopa na nove trge in hitra pridobitev tržnega deleža. Glavna slabost je težavna prekinitev sodelovanja, saj je ocenitev podjetja za strateško zvezo težak in dolgoročen proces.