

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VSTOP PODJETJA SPARK PROMOTIONS NA HRVAŠKI TRG

Ljubljana, junij 2011

TANJA DRUKS

IZJAVA

Študentka Tanja Druks izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matevža Raškovića, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA	1
1.1 OPREDELITEV INTERNACIONALIZACIJE	1
1.2 MOTIVI IN VZVODI ZA INTERNACIONALIZACIJO	2
1.3 OVIRE ZA INTERNACIONALIZACIJO	4
1.4 NAČIN IN OBLIKE INTERNACIONALIZACIJE	5
1.4.1 Izvozne oblike vstopa	6
1.4.2 Pogodbene oblike	9
1.4.3 Investicijske ali naložbene oblike	11
2 PREDSTAVITEV PODJETJA	12
3 ZNAČILNOST TRGA POSLOVNIH IN PROMOCIJSKIH DARIL V SLOVENIJI	14
4 ZUNANJA ANALIZA – PEST-ANALIZA	17
4.1 DEMOGRAFSKO-FIZIČNO OKOLJE	17
4.2 POLITIČNO OKOLJE	18
4.2.1 Politični sistem	18
4.2.2 Korupcija na Hrvaškem	21
4.2.3 Carinske dajatve, uvozne omejitve	22
4.2.4 Patenti, blagovne znamke	22
4.3 EKONOMSKO OKOLJE	23
4.3.1 Gospodarstvo	23
4.3.2 Zunanja trgovina	25
4.3.3 Blagovna menjava Slovenije s Hrvaško	26
4.4 SOCIOKULTURNO OKOLJE	26
4.5 TEHNOLOŠKO OKOLJE	28
5 SWOT-ANALIZA	29
6 PORTERJEV MODEL PETIH SILNIC	30
7 C-ANALIZA KONKURENCE	33
8 PREDLAGAN NAČRT VSTOPA	35
SKLEP	37
LITERATURA IN VIRI	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavni skupini motivov za internacionalizacijo.....	3
Tabela 2: Zunanje in notranje vzpodbude internacionalizacije podjetja.....	3
Tabela 3: Najpogostejše ovire ob vstopu na tuje trge	5
Tabela 4: Prednosti in slabosti posrednih in neposrednih oblik izvoza	8
Tabela 5: Prednosti in slabosti kooperativnih oblik izvoza.....	9
Tabela 6: Prednosti licenčnega poslovanja za dajalca	10
Tabela 7: Prednosti licenčnega poslovanja za jemalca licence	10
Tabela 8: Osebna izkaznica podjetja Spark Promocije, d. o. o.	13
Tabela 9: Ključni poslovni podatki podjetja Spark Promocije (v 1000 EUR).....	14
za obdobje 2007–2009	14
Tabela 10: Čisti prihodki od prodaje (v 1000 EUR) za obdobje 2008–2009.....	15
Tabela 11: Delitev kupcev v podjetju Spark Promocije.....	17
Tabela 12: Osnovne značilnosti Hrvaške	18
Tabela 13: Osnovni podatki Republike Hrvaške.....	19
Tabela 14: Indeks korupcije (CPI) v državah bivše Jugoslavije za leto 2010.....	21
Tabela 15: Statistični kazalci Republike Hrvaške za obdobje 2008–2011	24
Tabela 16: Blagovna menjava med Slovenijo in Hrvaško v 1.000 EUR	26
Tabela 17: Primerjava vrednosti dejavnikov med izbranimi državami.....	28
Tabela 18: Število registriranih pravnih oseb na Hrvaškem v letu 2008 in 2009	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz različnih oblik mednarodnega poslovanja in njihovih temeljnih značilnosti	6
Slika 2: Skupna vlaganja in strateške zveze.....	11
Slika 3: Model skupnih dejavnikov privlačnosti panoge	31

UVOD

Danes, ko se globalno okolje in struktura trgov hitro spreminjata, ter ob vse hitrejšemu tehnološkemu napredku, je dejstvo, da vse te spremembe občutijo tako majhna kot velika podjetja. Cilj vsakega posameznega podjetja je ustvarjati čim višji dobiček, ki omogoča nove investicije in s tem omogoča rast in razvoj podjetja. Slovenski trg s svojo majhnostjo podjetjem ne omogoča neomejene rasti, poleg tega se na trgu pojavljata še domača in tuja konkurenca. Internacionalizacija podjetij je ob globalizaciji gospodarstva nujna skoraj za vsa podjetja, še posebej, če želijo ohraniti korak pred konkurenco. Vsekakor pa mora posamezno podjetje dobro raziskati in preučiti posamezni trg, na katerega vstopa.

Namen diplomskega dela je potrditi ali zavreči tezo, da je vstop podjetja Spark Promocije na hrvaški trg smiseln. Cilj diplomskega dela je glede na teoretični koncept internacionalizacije, način in naravo poslovanja podjetja Spark Promocije ter glede na analize hrvaškega trga določiti, kakšna oblika internacionalizacije bi bila primerna za podjetje Spark Promocije za vstop na hrvaški trg, če sploh katera. Ob pisanju diplome pa sem pridobila znanje s področja internacionalizacije, poslovanja podjetja Spark Promocije in poznavanje hrvaškega trga.

Diplomsko delo je sestavljeno iz devetih poglavij. V samem uvodu sem opredelila namen in cilj diplomskega dela. Drugo poglavje vsebuje teoretičen pregled celotnega procesa internacionalizacije. Podjetje Spark Promocije sem opisala v tretjem poglavju, trg poslovnih in promocijskih daril v Sloveniji pa je predstavljen v četrtem poglavju. V drugem delu diplomskega dela sem se posvetila analizi hrvaškega trga. Najprej sta PEST- in SWOT-analiza v petem in šestem poglavju. Sledi analiza Porterjevih petih silnic v sedmem in C-analiza konkurence na Hrvaškem v osmem poglavju. V devetem poglavju predlagam način vstopa podjetja Spark Promocija na hrvaški trg na osnovi pridobljenih ugotovitev v diplomskem delu. Sledi sklep v desetem poglavju. Enajsto poglavje vsebuje seznam literature in virov, ki sem jih preučila pri pripravi diplomskega dela.

1 INTERNACIONALIZACIJA

1.1 Opredelitev internacionalizacije

Internationalizacija je proces vstopa na tuje trge. Internationalizacija podjetja se začne, ko podjetje s svojimi izdelki oziroma storitvami vstopi na tuji trg, najpogosteje najprej z domačega trga (t. i. osnovna izhodna internacionalizacija). Na eni strani se v najširšem smislu internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki poteka prek meja domače države, na drugi strani pa v ožjem smislu internacionalizacija predstavlja naraščajoče vključevanje vhodnih, kooperativnih in izhodnih aktivnosti ter procesov prek meje domače države (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 15–16).

Hkrati se internacionalizacija nanaša tudi na vse oblike in načine mednarodnega poslovanja ter postopke mednarodnega trženja.

Ena izmed definicij internacionalizacije poslovanja razlaga, da je internacionalizacija poslovanja sestavljena iz transakcij, ki so razdeljene in izvedene prek državnih meja, da zadovoljijo cilje posameznikov, podjetij in organizacij. Transakcije so lahko v različnih oblikah, ki pa so pogosto medsebojno povezane. V izvorni obliki internacionalizacije so izvoz in uvoz ter neposredna investicija. Slednja je lahko izpeljana v različnih oblikah, od hčerinskih družb do skupnih naložb z drugimi podjetji (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2005, str. 5).

Z vidika posameznih oblik pa ločimo (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 16): (1) vhodno (angl. *inward internationalization*), (2) izhodno (angl. *outward internationalization*) in (3) kooperativno internacionalizacijo (angl. *cooperative/network internationalization*). Vhodna internacionalizacija je v večini primerov posledica tujih investitorjev na domačem trgu in je usmerjena navznoter. Izhodna internacionalizacija predstavlja rast in razvoj poslovanja domačih podjetij prek državnih meja in je usmerjena navzven. Kooperativna internacionalizacija predstavlja obliko t. i. nekapitalskih povezav, kot so strateške povezave, partnerstva itd. (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 16; Hollensen, 2004, str. 31).

Internationalizacija je nastala iz potrebe po prenosu trženjskih, tehnoloških in organizacijskih znanj podjetij in držav, ki so postali močna točka ofenzivnega poslovanja podjetij in s tem doseganja konkurenčnih prednosti (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 16). Z vidika majhnosti slovenskega gospodarstva pa se je treba zavedati, da danes internacionalizacija za slovenska podjetja ne predstavlja več možnost njihove odločitve, temveč možnost njihovega preživetja.

1.2 Motivi in vzvodi za internacionalizacijo

V večini podjetij je osnovni razlog na internacionalizacijo želja po dobičku oziroma povečevanju tržne vrednosti lastniškega kapitala, ki pa ne sme biti edini vzrok za mednarodno poslovanje. V osnovi se glavni motivi za internacionalizacijo delijo v dve skupini, in sicer v: (1) proaktivne in (2) reaktivne oziroma reagibilne motive (Hollensen, 2004, str. 31).

Proaktivni motiv je največji motivator, saj imajo podjetja veliko željo vstopiti na tuje trge. Predstavljajo spodbudo za poskus spremembe, ki temelji na interesu podjetja, da izkoristi edinstvene sposobnosti ali možnosti trgov. Medtem ko reagibilni motiv podjetja, ki so v nekem okolju, »sili«, da se mu prilagodijo in spremenijo svoje aktivnosti v času (Czinkota et al., 2005, str. 4–8). Podjetje se odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in se pasivno prilagaja razmeram na trgu s spreminjanjem svojih aktivnosti (Hollensen, 2004, str. 31).

Tabela 1 v nadaljevanju prikazuje podrobnejšo razdelitev omenjenih skupin motivov internacionalizacije.

Tabela 1: Glavni skupini motivov za internacionalizacijo

Proaktivni motivi (angl. <i>proactive motivations</i>)	Reaktivni motivi (angl. <i>reactive motivations</i>)
• dobiček in rast kot cilj podjetja, • menedžerske sposobnosti, • tehnološke sposobnosti, • edinstven proizvod, • priložnost na tujih trgih, • davčne ugodnosti, • ekonomija obsega.	• konkurenčni pritiski, • majhnost in zasičenost domačega trga, • presežna proizvodnja, • presežek zmogljivosti, • spontana naročila iz tujine, • podaljševanje prodaje sezonskih proizvodov, • neposredna bližina mednarodnih kupcev.

Vir: S. Hollensen, *Global marketing: A decision – oriented approach* 2004, str. 32; M. Makovec Brenčič, M. Pfajfar, M. Rašković, M. Lisjak & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 20.

Poleg motivov za internacionalizacijo pa obstajajo tudi številni t. i. vzvodi za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju podjetij. Izpostavljajo predvsem pomen menedžmenta v mednarodnem poslovanju, njegove sposobnosti in naravnost k sprejemanju kompleksnih tveganj in dinamičnih sprememb na mednarodnih trgih (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20). Tabela 2 tako v nadaljevanju prikazuje podrobnejši prikaz omenjenih vzvodov za internacionalizacijo, ki izhajajo bodisi iz notranjega ali zunanjega okolja podjetja.

Tabela 2: Zunanje in notranje vzpodbude internacionalizacije podjetja

Notranje vzpodbude (angl. <i>internal triggers</i>)	Zunanje vzpodbude (angl. <i>external triggers</i>)
• dojemljiv menedžment, ki spodbuja mednarodno poslovanje, • specifičen notranji dogodek, • uvoz kot oblika vhodne internacionalizacije in s tem začetka mednarodnega poslovanja, • naključni stranski proizvod, • presežena proizvodnja, • sodelovanje v mreži podjetij.	• povpraševanje na trgu, • konkurenčna podjetja, • združenja in zveze, kjer podjetja pridobivajo informacije, • zunanji strokovnjaki (npr. vladne institucije, gospodarske zbornice, banke, zastopniki), • vladni programi, • regionalne integracije, • neformalna srečanja menedžerjev.

Vir: M. Makovec Brenčič, M. Pfajfar, M. Rašković, M. Lisjak & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 21.

1.3 Ovire za internacionalizacijo

Podjetja se v procesu internacionalizacije srečujejo tudi z različnimi tveganji, ki si zlasti v mednarodnem poslovanju zaslužijo še dodatno pozornost. Razlogi se tako skrivajo predvsem v (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 75):

- slabšem poznavanju tujega okolja ter vzročno-posledičnih povezav v tujem okolju;
- težjem pridobivanju informacij o okolju, posameznih področjih okolja ter tujih partnerjih;
- dodatnih političnih in ekonomskih dejavnikih, kot so npr. različne valute;
- daljših geografskih razdaljah, dobavnih rokov in večji fizični izpostavljenosti nevarnostim pri transportu;
- višjih stroških;
- večji vrednosti poslov.

Kljub ustrezni uporabi tehnik, strategij in organizacijskih struktur imajo lahko tveganja za posledico delno škodo ali popolno izgubo, ki vpliva na udeležence v poslu. Tveganja delimo v tri večje skupine: deželna, finančna in poslovna tveganja. Deželno tveganje zajema vse ekonomske, politične, pravne, finančne in družbene vidike, ki vplivajo na poslovanje podjetja v mednarodnem okolju. Finančna tveganja pa zajemajo vsa tveganja, ki vplivajo na poslovanje podjetja (kot so npr. devizni tečaj, obrestna mera, cene dobrin široke potrošnje ipd.). Poslovna tveganja nastanejo v procesu poslovanja določenega podjetja in so: tveganja na področju tehnoloških inovacij, oblikovanja izdelka, trženja, upravljanja s človeškimi viri, priprave dokumentacije ipd. (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 75–94).

Prav tako so podjetja primorana premagati številne ovire, nekatere na začetku procesa, druge pa v samem procesu internacionalizacije. Glede na izvor ovir te delimo na notranje ovire in na zunanje ovire, obojne pa so prikazane v Tabeli 3.

Tabela 3: Najpogostejše ovire ob vstopu na tuje trge

Notranje ovire	Zunanje ovire
• drugačni proizvodnji standardi, • plačilna nedisciplina, • visoka tveganja ter stroški, povezani s poslovanjem na tujih trgih, • nizka konkurenčnost, • slabo pokriti distribucijski kanali, • pomanjkljivo znanje o mednarodnem poslovanju, • nepoznavanje tujih običajev in praks.	• drugačna kultura in nakupovalne navade potrošnikov, • jezikovne ovire, • administrativne ovire, • prisotna močna tuja konkurenca, • neugodno tečajno razmerje, • omejevanje s strani tujih pravil, regulativ.

Vir: S. Hollensen, *Global marketing: A docesison – oriented appoach* 2004, str. 42; M. Ruzzier, *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur`s Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*, 2004, str. 36; K. Škrbec, *Izzivi mednarodnega poslovanja na kitajskem trgu*, 2006, str. 5; M. Škof, *Internacionalizacija podjetij s poudarkom na mrežnem pristopu*, 2007, str. 7.

Na notranje ovire podjetje lahko vpliva, saj se pojavljajo znotraj podjetja ter izhajajo tudi iz njegovih slabosti in njegovega notranjega okolja. Na zunanje ovire pa podjetje načeloma nima nobenega vpliva, saj se pojavljajo v okolju, v katerem deluje (Škrbec, 2006, str. 5). Prav te ovire so za poslovanje in internacionalizacijo podjetja lahko najbolj usodne, saj podjetje nanje ne more neposredne vplivati in se jim lahko le prilagaja. Prav zaradi omenjenega je spremljanje zunanjega okolja (npr. PEST-analiza, C-analiza ipd.) ter izdelava ustreznih SWOT-analiz ključnega pomena za mednarodno delovanje podjetij, ki so veliko bolj izpostavljena različnim oblikam tveganj kot podjetja, ki delujejo le na domačih trgih (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 75; Hollensen, 2004, str. 43).

1.4 Način in oblike internacionalizacije

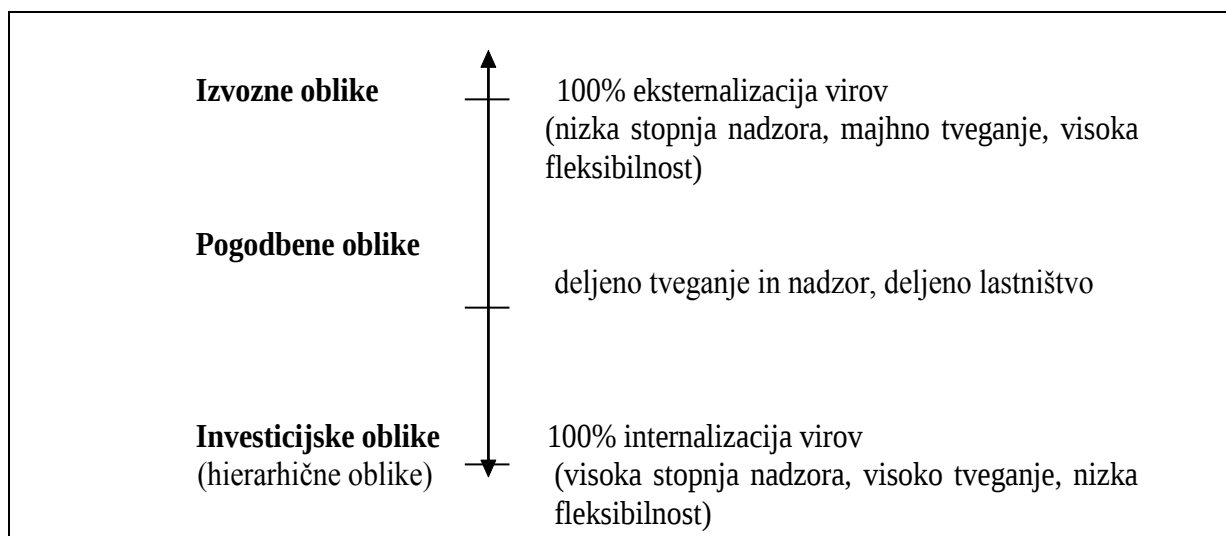
Podjetja morajo v procesu internacionalizacije sprejeti odločitev o vstopni strategiji. Odločitev nikakor ni lahka in vsekakor ni enaka za vse trge, pred tem pa je treba opraviti še temeljito analizo notranjih prednosti in slabosti podjetja, pregledati razpoložljivost posameznih virov (npr. kadri, znanja, finančni viri) ter ustrezno analizirati potencialne trge (Peng, 2009, str. 238; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 49).

Poznamo tri različne strategije vstopa na trg, in sicer (Johnson & Turner, 2003, str. 116):

- izvozne oblike (angl. *export models*);
- pogodbene oblike (angl. *intermediate models*);
- investicijske oblike (angl. *hierarchical/investment models*).

Te oblike se medsebojno pomembno razlikujejo glede na (1) tveganje, (2) kontrolo in (3) fleksibilnost, ki jo omogočajo podjetju. Podjetja pa morajo pri izbiri upoštevati tudi značilnosti izdelkov in/ali storitev, strateške usmeritve in zmožnosti podjetja ter značilnosti okolja (Škof, 2004, str. 8). Slika 1 v nadaljevanju prikazuje primerjavo omenjenih treh temeljnih vstopnih oblik glede na pripadajoče stopnje tveganja, kontrole in fleksibilnosti.

Slika 1: Prikaz različnih oblik mednarodnega poslovanja in njihovih temeljnih značilnosti



Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, *Mednarodno trženje*, 2003, str. 138.

V nadaljevanju sledi kratek opis vseh treh temeljnih skupin vstopnih oblik. V kolikor jih primerjamo po stopnji tveganja, kontrole in fleksibilnosti, so izvozne oblike najmanj tvegane, zahtevajo najmanjši obseg investicij, vendar ne omogočajo veliko nadzora, medtem ko so investicijske oblike v primerjavi z izvoznimi veliko manj fleksibilne, ker jih je po izvedeni investiciji težko spremeniti. Prednost investicijskih oblik pa je, da so glede na višje tveganje tudi pričakovani dobički višji in omogočajo tudi večji nadzor v podjetju (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 140).

1.4.1 Izvozne oblike vstopa

Najlažji način in hkrati tudi najpogostejši način prvega vstopa na mednarodni trg so izvozne oblike. Te oblike vstopa imajo visoko fleksibilnost, majhno tveganje, a tudi nizko stopnjo nadzora (Root, 1994, str. 104). Pri izvoznih oblikah podjetja proizvajajo na domačem ali trgu tretje države, potem pa izvažajo na tuje trge posredno, neposredno ali kooperativno (Hollensen, 2004, str. 291).

Posredni izvoz (angl. *indirect export*) pomeni, da proizvajalec prepusti celoten izvozni proces domačemu posredniku. Proizvajalec ne potrebuje ustreznih znanj in mednarodnih izkušenj, posledično pa izgubi nadzor nad izvoznim procesom, kar povzroči nepoznavanja tujega trga,

ki je pomemben instrument pri odločanju o prodaji. Pomanjkljivost te oblike je, da ne omogoča poprodajnih storitev, kar lahko negativno vpliva na nadaljnjo prodajo in ugled podjetja (Johnson & Turner, 2003, str. 115–116).

Posredne oblike izvoza so (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 52–53; Johnson & Turner, 2003, str. 116–117):

- Oprtni izvoz (angl. *piggyback operations*): oblika vstopne strategije na tuji trg; že uveljavljeno podjetje, ki želi razširiti svoje poslovanje na izbranem trgu, prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja.
- Komisionar (angl. *broker*): nakupni/prodajni; sklepa posle v svojem imenu, a za tuj račun.
- Izvozni trgovec/izvozni posrednik (angl. *export merchant/export buying agent*): kupuje in prodaja blago v svojem imenu in za svoj račun.
- Izvozne trgovske družbe (angl. *trading companies*): običajno tradicionalne trgovske družbe, s tradicijo trgovanja na posameznih področjih (blagovnih/geografskih).
- Izvozna združenja in konzorciji: običajno specializirana združenja iz posameznih dejavnosti, ki lahko specializirano posredujejo na izbranem področju delovanja.

Neposredni izvoz (angl. *direct export*) se pojavi, ko proizvajalec ali ponudnik izdelka, blaga ali storitev vzpostavi neposreden stik s končnim odjemalcem. Ta oblika delovanja podjetij predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56; Hollensen, 2004, str. 297–287).

Poznamo več oblik neposrednega izvoza, med katerimi so najpogostejše (Makovec Brenčič, 2009, str. 53):

- fiksirana izvozna naloga, ki je tudi najpogostejša;
- samostojni izvozni oddelek, ki je ustanovljen, ko je veliko izvoznih nalog v podjetju;
- izvozna prodajna družba (angl. *export sales company*), ki je samostojna pravna oseba, ki jo je ustanovilo matično podjetje;
- sestrška podjetja oziroma podružnice (angl. *branch office/subsidiaries*), s to obliko so podjetja najbližje svojim kupcem;
- prodaja s potniki;
- izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev ter
- neposredni izvoz blaga ob podpori izvoznih zastopstev.

Tabela 4 v nadaljevanju prikazuje primerjavo prednosti in slabosti posrednih in neposrednih izvoznih oblik.

Tabela 4: Prednosti in slabosti posrednih in neposrednih oblik izvoza

	Prednosti	Slabosti
Posredna oblika izvoza	• omejen obseg investicij in obveznosti, • možnost visoke stopnje internacionalizacije, izbere se lahko zelo izkušenega izvoznika, • minimalno tveganje (trženjsko in politično), • podobne izkušnje v mednarodnem poslovanju niso potrebne.	• ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka, • dodaten člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček poslovanja, • pomanjkanje stikov s trgom (ni potrebno nobeno znanje o trgu), • omejene so izkušnje, povezane z izdelkom, saj ni izkušenj poslovanja/trženja na tujih trgih.
Neposredna oblika izvoza	• dostop so izkušnje na lokalnih trgih, neposredni stik z uporabniki, • krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom, • potrebno je poznavanje trga, • na voljo je lokalna prodajna in poprodajna storitev.	• omejen nadzor nad ceno zaradi carinskih in necarinskih omejitev vstopa ter omejitev nadzora tržnih poti, • investicija v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali zastopniki), • kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij.

Vir: Povzeto po M. Makovec Brenčič, M. Pfajfar, M. Rašković, M. Lisjak & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 55.

Kooperativne oblike izvoza pa so tiste oblike, pri katerih prihaja do medsebojnega dogovarjanja o sodelovanju med podjetji. Med seboj se po navadi poveže večje število manjših podjetij, ki sama nimajo dovolj virov ali izkušenj za nastop na tujih trgih. Prednosti in slabosti, ki jih ima ta oblika, pa so predstavljene v Tabeli 5.

Tabela 5: Prednosti in slabosti kooperativnih oblik izvoza

Prednosti	Slabosti
• delitev stroškov in tveganj internacionalizacije, • zagotovitev celotne tržne, prodajne poti in poprodajnih storitev na ciljnem trgu – celovitost trženjskega pristopa.	• tveganja neuravnoteženosti in neusklajenosti odnosov, • sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.

Vir: M. Makovec Brenčič, M. Pfajfar, M. Raškovič, M. Lisjak & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 55.

1.4.2 Pogodbene oblike

Pogodbene oblike vstopa na tuj trg so najbolj razširjene in se precej razlikujejo od izvoznih oblik. Razlika med izvoznimi oblikami in pogodbenimi oblikami je v tem, da se pri pogodbenih oblikah produkti in/ali storitve na tuj trg ne plasirajo nujno iz države izvoznika, ampak se lahko prenesejo proizvodnja, procesi, znanja in/ali blagovne znamke. Prenos proizvodnje pomeni znižanje proizvodnih in transportnih stroškov ter skrajšanje prodajnih poti, kar so skupaj s prisotnostjo na trgu glavni razlogi, zakaj podjetja posežejo po teh oblikah vstopa na tuji trg. Najpogostejše oblike pogodbenega vstopa so: pogodbeni proizvodnja, licenčno poslovanje, franšizing, skupna vlaganja in strateške zveze (Hollensen 2004, str. 308–310; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 59–60).

Glavne prednosti **pogodbene proizvodnje** (angl. *contractual agreements*) so: lokalna prisotnost, nižji transportni in proizvodni stroški, carinske omejitve, prednost nacionalnega proizvajalca ali dobavitelja ter izogibanje valutnim tveganjem. To je oblika poslovanja podjetja na tujem, ko proizvaja določen izdelek v tujini, druge poslovne funkcije, kot so raziskave in razvoj, trženje, distribucija in (po)prodajne storitve, pa opravlja doma. Slabost je, da je na trgu težko najti kredibilnega kooperanta, v težavnem prenosu produkcijskega znanja in usposabljanja ter nadzoru kakovosti proizvodnje (Hollensen 2004, str. 310; Makovec Brenčič et al., 2006, str. 61).

O **licenčnem poslovanju** (angl. *licensing*) lahko govorimo, ko da podjetje, ki je dajalec licence (angl. *licensor*), podjetju, ki je prejemnik licence (angl. *licensee*), zaščitniške pravice. V zameno za te pravice pa jemalec plača licenčnino. Licenca lahko vključuje patente, blagovne ali trgovske znamke, žige in znanje (angl. *know-how*); (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 58–59; Hollensen, 2004, str. 311). Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja prikazujeta Tabeli 6 in 7.

Tabela 6: Prednosti licenčnega poslovanja za dajalca

Prednosti	Slabosti
• licenca omogoči hiter vstop na trg, • učinkovito in hitro pridobivanje izkušenj, • ne zahteva neposredne kapitalske investicije, omogoči porazdelitev izdatkov in izkoristek potencialnih davčnih prednosti na nekaterih trgih, • za dajalca licence lahko pomeni ohranitev blagovne znamke.	• dajalec licence si lahko prek licenčnega poslovanja »vzgoji« konkurenta, • pridobi se manjša korist od izdelkov, • včasih se ne more doseči ustreznega nadzora nad proizvodnjo in trženjem, • celovitost poslovanja je pogostokrat omejena.

Vir: M. Makovec Brenčič, M. Pfajfar, M. Raškovič, M. Lisjak & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 60.

Tabela 7: Prednosti licenčnega poslovanja za jemalca licence

Prednosti	Slabosti
• jemalec licence si skrajša čas uvajanja izdelka, • zmanjšanje izdatkov, izogibanje napakam začetnih procesov razvoja izdelka, • s pridobitvijo licence se lahko ohrani na področju raziskav in razvoja.	• s prevzemom licence se lahko jemalec licence omeji v dotoku svežega znanja, • morebitna težava pravočasnosti dobave, • dajalec licence lahko vpliva na zviševanje cen inputov/dobav.

Vir: M. Makovec Brenčič, M. Pfajfar, M. Raškovič, M. Lisjak & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, str. 60.

Franšizing (angl. *franchising*) je razmerje strank, v katerem dajalec franšize podeli standardno enoto izdelka ali storitve v skladu z znamko ter sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev. Systemske storitve pa obsegajo zlasti načrte, opremo, šolanja, organizacijska znanja itd., kar predstavlja t. i. franšizni splet. Jemalec franšize preskrbi kapital, tržna poznanstva in se osebno angažira v vodenju. Hkrati praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju (McDonald, Burton, Walton, Dowling, & Decieri, 2002, str. 231–233; Makovec Brenčič et al., 2009, str. 60).

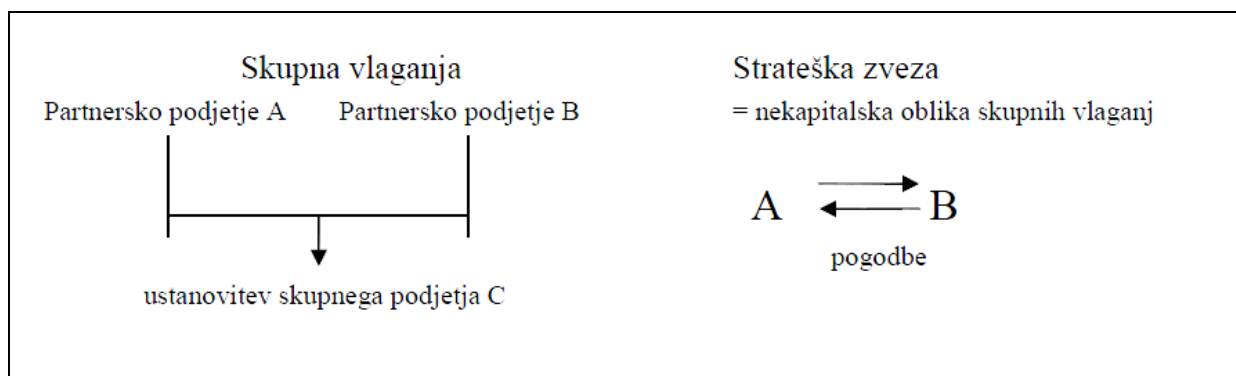
Pri **skupnih vlaganjih** (angl. *joint venture*) in **strateških zvezah** (angl. *strategic alliances*) gre za partnersko obliko vstopa na trg med dvema ali več podjetij. Podjetjem, ki vstopajo na tuj trg, takšne povezave omogočajo vstop z nižjim obsegom investicijskega kapitala, prednosti, ki jih ima lokalni partner s poznavanjem trga in zaradi teh razlogov tudi hitrejši in bolj prilagodljiv vstop na trg (McDonald, Burton, 2002, str. 224–225; Makovec Brenčič et al.,

2009, str. 65–68).

Skupna vlaganja so primerna za vse trge, kjer države prepovedujejo oziroma preprečujejo tuja lastništva. Z izbiro lokalnega partnerja imamo pri skupnih vlaganjih naslednje prednosti: poznavanje lokalnega trga, tržnih poti, obsega kapitala, odnosov z lokalnimi oblastmi, bankami, odjemalci in obvladovaje lokalnega jezika in kulture. Glavne težave pa nastanejo pri komunikaciji in koordinaciji med partnerjema ter pri pomakanju nadzora in kontrole pri poslovanju lokalnega partnerja (Makovec Brenčič et al. 2009, str. 66–67).

Strateške zveze so nelastniške kooperacije, kar pomeni, da partnerji ne investirajo kapitala v zvezo in to je glavna razlika med strateškimi zvezami ter skupnimi vlaganji. Skupna vlaganja so lahko pogodbeni ali lastniški. Pri pogodbenih skupnih vlaganjih se vzpostavi partnerski odnos, delijo se investicijski stroški, dobiček in tveganje. Pri lastniških skupnih vlaganjih si partnerji delijo lastništvo in kontrolo (Hollensen, 2004, str. 318).

Slika 2: Skupna vlaganja in strateške zveze



Vir: M. Makovec Brenčič, M. Pfajfar, M. Rašković, M. Lisjak & A. Ekar, *Mednarodno poslovanje*, str. 66.

1.4.3 Investicijske ali naložbene oblike

Pri investicijskih/naložbenih/hierarhičnih oblikah podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. Omenjena oblika tako podjetju omogoča maksimalno stopnjo kontrole, vendar hkrati predstavlja tudi najvišjo stopnjo tveganja in najnižjo stopnjo fleksibilnosti. Pri tem se poraja eno izmed glavnih vprašanj, in sicer, do katere mere naj podjetje nadzoruje delovanje lastnih oblik vstopa. Stopnja kontrole je odvisna predvsem od števila poslovnih funkcij, ki jih podjetje samo prenese na tuj trg, oziroma od razdeljenih področij odgovornosti med matičnim in hčerinskim podjetjem. Več kot je poslovnih funkcij, prenesenih v izvajanje neposredno na vstopni trg, višja je stopnja internacionalizacije in s tem tudi decentralizacije podjetja (Makovec Brenčič, 2006, str. 72).

V osnovi pri investicijskih oblikah govorimo zlasti o t. i. investicijah od začetka (angl. *green field investments*) ter o že obstoječih investicijah (angl. *brown field investments*); (Hollensen,

2006, str. 319; Peng, 2009, str. 242).

Oblike investicijskega načina mednarodnega poslovanja so (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 73–75):

- prodajni zastopnik (angl. *domestic-based sales representatives*);
- rezidenčni prodajni zastopnik, prodajne podružnice (angl. *wholly owned subsidiary*), lastne enote na tujem trgu (angl. *resident sales representatives/foreign sales branch/foreign sales subsidiary*);
- lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu (angl. *sales and production subsidiary*);
- sestavljalnice in skladišča (angl. *assembly operations*);
- regionalni centri (angl. *regional centers/headquarters*);
- prevzemi in investicije (angl. *aquisition/greenfield investments*).

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

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Spark Promocije, d.o.o., je edino mednarodno podjetje na slovenskem trgu, katerega dejavnost je prodaja poslovnih in promocijskih daril. Skupina Spark Promocije nastopa z lastno mrežo v kar 11 državah, in sicer: Avstrija, Irska, Madžarska, Nemčija, Poljska, Slovenija, Velika Britanija, Ukrajina, Španija, Hongkong in severna Afrika. Skupna realizacija skupine za obdobje poslovnega leta 2010 je 27 milijonov EUR, ko je skupina zaposlovala skupaj 230 oseb. Podjetje Spark Promocije je bilo v Sloveniji ustanovljeno leta 2007 in v letu 2011 stopa v peto leto poslovanja (Spark Promocije d.o.o., 2010a, str. 1-3).

Posamezne črke v imenu podjetja Spark Promocije imajo tudi določen pomen, in sicer (Spark Promocije d.o.o., 2010a, str. 2):

- **Specialisti** za promocijo – vsaka darilna ideja ali promocijski program potrebuje navdih. Podjetje razvija promocijske ideje iz celega sveta in jih dostavi do vaših vrat.
- **Pedigre** – v svetu so prisotni v 11 državah in na ta način zagotavljajo neposrednejši stik s partnerji, trgov in boljšo logistiko.
- **Agilnost** – podjetje omogoča celostno storitev ali izpolnitev točno določene naloge.
- **Razvoj** – poleg ponudbe standardnih in novih darilnih uspešnic podjetje razvija tudi izdelke po meri.
- **Kakovost** – Spark zagotavlja izdelke, ki ustrezajo najvišjim evropskim standardom.

Tabela 8 v nadaljevanju prikazuje osebno izkaznico podjetja s temeljnimi podatki o podjetju.

Tabela 8: Osebna izkaznica podjetja Spark Promocije, d. o. o.

Postavka	Vrednost
Dolgo ime PRS:	SPARK PROMOCIJE, promocijski materiali in poslovna darila, d.o.o.
Kratko ime PRS:	SPARK promocije, d.o.o.
Naslov:	Šmartinska cesta 106
Pošta:	1000 Ljubljana
Matična številka:	2272300000
Davčna številka SI:	19973306
Davčni zavezanec:	DA
Pravno organizacijska oblika:	družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)
Število zaposlenih:	5 do 9 zaposlenih
Registriran organ:	Okrožno sodišče Ljubljana
Datum vpisa:	15. marec 2007
Ustanovitelj:	
Zastopniki:	Viragh Andras, Ledinek Zlatko
Dejavnosti SKD:	G46.490 - Trgovina na debelo z drugimi izdelki široke porabe
Datum zadnje spremembe poslovnega subjekta:	20. avgust 2008
Zadnja sprememba poslovnega subjekta:	Sprememba telefona, teleksa, faksa

Vir: Bizi, 2011.

Poslanstvo se nanaša na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo vedla. V nasprotju z vizijo, ki je statična zaželeni slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept, ki kaže temeljne smeri gibanja in vedenja (Pučko, 2003, str. 127).

Poslanstvo podjetja Spark Promocije je, da ustvarja zadovoljne naročnike. Stremi k temu, da s svežimi idejami, pomočjo pri razmišljanju in iskanju predlogov ustvarjajo zadovoljnega naročnika. Ustvarjanje zaupanja v sodelovanju s strankami je temelj dolgoročnega sodelovanja, saj je podjetje uspešno in dobro tako, kot je dober in uspešen zadnji projekt. Poslovna in promocijska darila pa morajo prinašati uspeh (Spark Promocije d.o.o., 2010a, str. 4).

Vizija pomeni opis nečesa v prihodnosti (organizacije, podjetja, dejavnosti). Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125).

Podjetje Spark Promocije v ospredje vizije postavlja pomen strank, stroškovno učinkovitost in izvajanje storitev za uspešno izpeljane projekte na ključ. Glavni moto podjetja je »mi zagotovimo« (angl. *we deliver*), ki ga tudi vsi zaposleni v podjetju živijo. Pri dajanju obljub (dobavni roki, cene, kakovost izdelka) strankam je zelo pomembno, da potem obljube izpolnijo. To je ednini način, da stranka podjetju zaupa, in edini način za dolgoročno sodelovanje (Spark Promocije d.o.o., 2010a, str. 4).

Vsako leto skupina Spark izda lasten katalog v obsegu okoli 300 strani, ki predstavlja izbor najbolj iskanih artiklov ter novosti na trgu. V letu 2008 je skupina prvič izdala tudi svoj tekstilni katalog. V letu 2009 pa je luč zagledal specializiran katalog Dr. Pharma, namenjen farmacevtskim podjetjem. Tabela 9 v nadaljevanju prikazuje še nekaj osnovnih poslovnih podatkov za leta od 2007 do 2009.

*Tabela 9: Ključni poslovni podatki podjetja Spark Promocije (v 1000 EUR)
za obdobje 2007–2009*

	2007	2008	2009
Čisti prihodki od prodaje	240.714	696.583	905.940
Čisti poslovni izid	–52.507	–93.751	–26.751
Osnovi kapital	50.000	50.000	200.000
Zaposleni na dan 31. 12.	2	5	6
Dodana vrednost na zaposlenega	–2.421,33	6.411,15	20.019

Vir: Bizi, 2011.

Iz omenjenega prikaza v Tabeli 9 je razvidna visoka rast prodaje v letu 2009 glede na leta poprej. Podjetje je leta 2009 še poslovalo z izgubo, ki je za 28 % manjša kot v letu 2008 tudi zaradi povečanja osnovnega kapitala v letu 2009. V poslovnem smislu podjetje še ni doseglo točke preloma, kar pa je glede na njegovo mladost v skladu s pričakovanji.

3 ZNAČILNOST TRGA POSLOVNIH IN PROMOCIJSKIH DARIL V SLOVENIJI

Tržni delež podjetja na trgu je zelo težko oceniti, saj so podjetja, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo lahko registrirana pod drugimi dejavnosti. Podjetja, ki so neposredna konkurenčna podjetju Spark Promocije, so tako pogosto registrirana pod drugačno dejavnostjo, medtem ko so registrirana podjetja pod isto dejavnostjo pogosto nekonkurenčna oziroma ne predstavljajo neposredne konkurence podjetju.

Podjetje Spark Promocije je tako registrirano pod dejavnostjo G46.490 – Trgovina na debelo z drugimi izdelki široke porabe. V tej dejavnosti je registriranih 534 podjetij. Med petimi glavnimi konkurenti, s kateri se podjetje srečuje na trgu in imajo podoben oziroma večji

obseg prodaje, so podjetja: Eurotrade Commerce, d.o.o., Zebra Graphic, d.o.o., Saje, d.o.o., Pro Commerce, d.o.o., in Axis Mundi, d.o.o. Prva tri našeta podjetja so registrirana pod dejavnostjo G46.900 – Nespecializirana trgovina na debelo, pod to dejavnostjo je registriranih skupaj 2120 podjetij. Zadnji dve našeti podjetji pa sta registrirani pod dejavnost G46.190 – Nespecializirano posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov in pod to dejavnostjo je registriranih 6705 podjetij (Bizi, 2011).

V panogi je precejšnje število konkurentov, podjetij, ki jim je prodaja poslovnih in promocijskih daril primarna dejavnost, in tudi večje število podjetij, ki jim je prodaja poslovnih in promocijskih daril dopolnilna dejavnost. Glavni konkurenti, s katerimi se podjetje Spark Promocije srečuje na trgu, in njihov obseg prodaje so predstavljeni v Tabeli 10.

Tabela 10: Čisti prihodki od prodaje (v 1000 EUR) za obdobje 2008–2009

	Datum vpisa podjetja:	2008	2009
Axis Mundi, d.o.o.	2000	1.783.456	1.659.514
Pro Commerce, d.o.o.	1989	1.151.808	1.090.563
Eurotrade Commerce, d.o.o.	1997	1.123.729	ni podatka
Spark Promocije, d.o.o.	2007	696.583	905.940
Zebra Graphic, d.o.o.	2000	970.832	895.975
Saje, d.o.o.	1992	584.470	386.186

Vir: Bizi, 2011.

Iz tabele 10 je razvidno, da je podjetje Spark Promocije najmlajše podjetje med večjimi konkurenti in da že dosega obseg prodaje, ki je primerljiv s konkurenti, ki so že več let na trgu. Vsa podjetja v zgornji Tabeli, razen podjetja Spark Promocije, so imela v letu 2009 manjši obseg prodaje kot v letu 2008.

Med poslovnimi in promocijskimi darili ni postavljenih točno določenih mej. Poslovna darila so del medsebojne poslovne komunikacije in njihov namen je negovanje odnosov s poslovnimi partnerji. Namen promocijskih daril pa je predstaviti podjetje oziroma blagovno znamko. Glede na to, po kakšnem kriteriju se darila delijo, pa jih ločimo na osebna in množična. Poslovna darila se sicer podarjajo skozi vse leto, njihova glavna sezona pa je ob koncu leta, ko predstavljajo simbolično pozornost (Petrov, 2003). Ob zaključku leta je tudi v Sloveniji običaj podarjanja poslovnih daril in takrat se število podjetij, ki kupujejo darila, zelo poveča. Njihovi nakupi so enkrat letno in predvsem v manjših zneskih.

Največji odjemalci poslovnih in promocijskih daril so podjetja iz farmacevtske industrije, industrije izdelkov široke potrošnje t. i. panoge FCMG (angl. *fast moving consumer goods*) in telekomunikacijska podjetja. Podjetjem iz teh panog sledijo podjetja iz avtomobilske in

finančne industrije. Vsa podjetja iz prej omenjenih panog se oglašujejo skozi vse leto in darila so v veliki meri del celotne marketinške akcije posameznega podjetja na trgu. Med prvimi 15 oglaševalci v letu 2010 po raziskavi Mediana IBO prvih 6 mest zasedajo podjetja iz industrije FCMG (Henkel Slovenija, P&G, Mercator, L'oreal Slovenija, Spar Slovenija, Reckitt). V tej skupini pa sta tudi dve podjetji iz telekomunikacij, in sicer Mobitel in Simobil (Žabkar, Kolar, & Sunko, 2009, str. 35).

PSI (angl. *Promotional Product Service Institute*) je v Evropi najbolj pomembna mednarodna mreža v industriji promocijskih izdelkov. Povezuje več kot 7000 usposobljenih podjetij, ki poslujejo tako v Evropi kot tudi v svetu. Člani mreže so tako proizvajalci kot dobavitelji (PSI, 2011). Rezultati raziskave PSI so pokazali, da so v letu 2008 bili najpogostejši promocijski izdelki prav tekstilni izdelki s kar 49 %. Sledijo jim pisala in koledarji s 40 %, izdelki, narejeni po meri, 37 %, elektronski izdelki 31 %, dodatki za računalnike 29 %, torbe in potovalke 22 %, zeleni oziroma ekološki izdelki 14 % in izdelki za gospodinjstvo, keramika in steklo z 11 % (Psi, 2011).

V podjetju Spark Promocije svoje kupce delijo v skupine s statusom VIP, A, B, C in X. Najpomembnejša kriterija, ki vplivata na status kupcev, sta obseg prodaje v preteklosti in ocena tržnega potenciala. Vsakemu podjetju določijo tudi status področja sodelovanja (Spark Promocije d.o.o., 2010c, str. 2):

- agencije;
- avtomobilska industrija;
- farmacevtska industrija;
- finančna industrija;
- FMCG – hrana in pijača;
- Gradbeništvo in nepremičnine;
- izobraževanje – svetovanje;
- kmetijska industrija;
- logistika in distribucija;
- neprofitne organizacije;
- ostalo;
- telekomunikacije;
- turizem.

V Tabeli 11 je prikazano, kakšen odstotek podjetij se nahaja v posameznem razredu, kakšen obseg prodaje je planiran na letni ravni in kako pogosto so prodajniki v stiku s stranko.

Tabela 11: Delitev kupcev v podjetju Spark Promocije

Status	Število podjetij	Obseg prodaje (1.000 € na leto)	Pogostost sodelovanja
VIP – ključno	5 %	več kot 15.000	tedensko
A – zelo pomembno	9 %	med 5.000 do 15.000	mesečno
B – pomembno	14 %	med 2.000 do 5.000	četrtno
C – manj pomembno	60 %	med 1.000 do 2.000	enkrat do dvakrat letno
X – ostalo	12 %	manj kot 1.000	letno

Vir: Spark Promocije d.o.o., Delitev in organizacija kupcev, 2010c, str. 4.

Podjetja v panogi nastopajo z velikim številom različnih izdelkov in storitev, zato je možnost za zamenjavo proizvodov ali storitev razpršena oziroma nizka. Trend v panogi je, da podjetja ponujajo svojim kupcem vedno več novih in izvirnih izdelkov. In prav moč pogajanja dobaviteljev je odvisna od njihove ponudbe tako izdelkov kot storitev, medtem ko je pogajalska moč kupcev odvisna predvsem od trajanja poslovnih odnosov s podjetji in vrednosti naročila (Saje, 2004, str. 2–3).

4 ZUNANJA ANALIZA – PEST-ANALIZA

V nadaljevanju sledi analiza zunanjega okolja za ciljni trg Hrvaške, na katerega želi vstopiti podjetje Spark Promotions. Pri tem sem uporabila eno izmed najpogostejših orodij za analizo zunanjega okolja, in sicer t. i. PEST-analizo, ki sem ji dodala še analizo demografsko-fizičnega okolja.

4.1 Demografsko-fizično okolje

Prebivalstvo je prva silnica v okolju, ki jo je treba spremljati, saj so trgi sestavljeni iz ljudi. Tržniki podrobno proučujejo število in stopnjo rasti prebivalstva v različnih mestih, regijah in državah, starostno razporeditev in etične splete, stopnjo izobrazbe, vzorce gospodinjstev in značilnosti posameznih področij ter gibanj na njih (Kotler, 2004, str. 163).

Tabela 12 v nadaljevanju prikazuje temeljne podatke demografsko-fizičnega okolja za Hrvaško, ki pomembno vplivajo na potencial omenjenega trga.

Tabela 12: Osnovne značilnosti Hrvaške

Površina:	56.594 km ² (55.974 km ² kopnega in 620 km ² morja)
Naseljenost:	4.483.804 prebivalcev
Glavno mesto:	Zagreb (685.000 prebivalcev, ocena 2009)
Županije:	Bjelovarsko-Bilogorska, Brodsko-Posavska, Dubrovačko-Neretvanska, Istarska, Karlovačka, Koprivničko-Križevačka, Krapinsko-Zagorska, Ličko-Senjska, Međimurska, Osječko-Baranjska, Požeško-Slavonska, Primorsko-Goranska, Šibensko-Kninska, Sisačko-Moslavačka, Splitsko-Dalmatinska, Varaždinska, Virovitičko-Podravska, Vukovarsko-Srijemska, Zadarska, Zagrebačka
Dolžina morske obale:	5835 km, od tega 4058 km obale otokov, čeri in grebenov
Število otok, čeri in grebenov:	1185; največja otoka: Cres in Krk, naseljenih otokov je 50
Klima:	Na Hrvaškem sta dve klimatski območji; v notranjosti prevladuje zmerna celinska klima, delno tudi planinska, na območju vzdolž jadranske obale pa prijetna sredozemska klima z obilico sončnih dni.

Vir: CIA World Factbook, 2011.

Kot je razvidno iz podatkov v Tabeli 12 je Hrvaška približno 2,5-krat večja od Slovenije po površini, ima kar 5-krat več morja in 2,25-krat več prebivalcev kot Slovenija. Slovenija in Hrvaška imata zelo podobno klimo, in sicer sredozemsko klimo ob obali in celinsko klimo v notranjosti.

4.2 Politično okolje

4.2.1 Politični sistem

Na trženjske odločitve močno vplivajo dogajanje in dejavniki v pravno-političnem okolju, ki obsega zakone, vladne ukrepe in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih nadzirajo (Kotler, 2004, str. 174). Politično okolje predstavljajo vladne institucije, politične stranke in različne organizacije, ki delujejo v okviru države. Pravno okolje pa sestavljajo zakoni, sodišča, pravni zastopnik, pravni običaji ter praksa. Za vsako podjetje, ki vstopa na nov trg, je zelo pomembno, da pozna sistem poslovanja na tem trgu (Godec, 2006, str. 19).

Tabela 13: Osnovni podatki Republike Hrvaške

Uradni naziv:	Republika Hrvaška
Mednarodna oznaka:	HRV
Politični sistem:	parlamentarna demokratična predsedniška republika
Uradni jezik:	hrvaški
BDP na prebivalca:	10.995 € (2009)
Denarna enota:	Hrvaška kuna (HRK)

Vir: Izvozno okno, 2011.

Republika Hrvaška je parlamentarna demokratična država s splošnimi volitvami za predsednika države. Svojo neodvisnost je Hrvaška razglasila junija 1991 in šest mesecev pozneje je dobila tudi mednarodno priznanje. Kot srednje razvita država je Hrvaška danes članica Svetovne trgovinske organizacije – WTO (angl. *world trade organization*); (Izvozno okno, 2011).

Republiko Hrvaško so prvo desetletje njene samostojnosti zelo zaznamovali predsednik Franjo Tuđman in stranka HDZ na oblasti, saj je v tem obdobju Hrvaška bila delno mednarodno izolirana. Konec leta 2000, po smrti Franja Tuđmana, je oblast prevzela opozicija z Ivico Račanom kot premierjem. Stipe Mesić je bil leta 2005 na predsedniških volitvah znova izvoljen za mandat petih let. Na parlamentarnih volitvah leta 2007 pa je stranka HDZ znova zmagala in premier je postal Ivo Sanader. Slednji je pred iztekom mandata odstopil leta 2009. Predsednica vlade pa je postala Jadranka Kosor. Leta 2010 pa je na predsedniških volitvah bil izvoljen Ivo Josipović. Naslednje parlamentarne volitve bodo konec leta 2011, predsedniške pa leta 2015 (Izvozno okno, 2010; Izvozno okno, 2011).

Vrhovno sodišče Republike Hrvaške je najvišje sodišče v državi. Ustavno sodišče Republike Hrvaške pa odloča o ustavnosti zakonov. Glavna izvršna oblast je vlada s premierjem kot vodjo vlade. Hrvaško zakonodajo sprejema hrvaški sabor, ki je enodomna ustanova in ima od 100 do 160 zastopnikov, trenutni sabor ima 153 članov, od tega je 25 % predstavnic ženskega spola. Predstavniki političnih strank v hrvaškem parlamentu so (Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Hrvaške. b.l.):

- Hrvaška demokratska skupnost (HDZ), 66 mandatov;
- Socialdemokratska stranka Hrvaška (SDP), 56 mandatov;
- Hrvaške kmečke stranke (HSS), 6 mandatov;
- Hrvaška socialno liberalna stranka (HSFA), 2 mandata;
- Hrvaška ljudska stranka (HNS), 7 mandatov;
- Hrvaška demokratska zveza Slavonije in Baranje (HDSSB), 3 mandati;
- Istrski demokratični zbor (IDS), 3 mandati;
- Hrvaška stranka prava (HSP), 1 mandatov;
- Hrvaška stranka upokojencev (HSU), 1 mandatov;

- Predstavniki narodnih manjšin, 8 mandatov.

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško, so (Izvozno okno, 2011):

- sporazum o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med državama;
- protokol o načinu delovanja na meji za sprostitev prometa in izboljšanje sodelovanja v boju proti carinskim goljufijam;
- sporazuma o medsebojni pomoči pri carinskih zadevah (BHRPCZ);
- sporazum o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka in premoženja (BHRIDO);
- sporazum o enostavnejšem opravljanju mejne kontrole v cestnem in železniškem prometu (BHREMK);
- sporazum o gospodarskem sodelovanju (BHRGS);
- sporazum o spodbujanju in vzajemni zaščiti investicij (BHRSZI);
- sporazum o veterinarskem sodelovanju (BHRVS);
- pogodba o morskem ribolovu (BHRMR);
- sporazum o trgovinsko-gospodarskih odnosih in sodelovanju (BHRTGO);
- dogovor o sodelovanju pri izmenjavi podatkov o tehničnih lastnostih izdelkov in opravljenih postopkih ugotavljanja skladnosti izdelkov, ki so predmet medsebojne blagovne menjave med pravnimi in fizičnimi osebami;
- sporazum o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju (ZHRZTS);
- sporazum o sodelovanju v kulturi in izobraževanju;
- pogodba o urejanju vodnogospodarskih razmerij (BHRUVR);
- sporazum o zaposlovanju (BHRZ);
- sklep o potrditvi Zapisnika XVIII. zasedanja Stalne mešane komisije (po sporazumu o obmejnem prometu in sodelovanju), ki je potekalo 18. maja 2010 v Zagrebu;
- zakon o ratifikaciji arbitražnega sporazuma (BHRAS);
- uredba o ratifikaciji Protokola med Ministrstvom za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo Republike Slovenije, Ministrstvom za šolstvo in šport Republike Slovenije in Ministrstvom za znanost, izobraževanje in šport Republike Hrvaške o sodelovanju na področju izobraževanja.

Z modelom tveganja države je EIU (angl. *economist intelligence unit*) zagotovila mednarodno primerljivost držav v razvoju in visoko zadolženih držav z makroekonomskega in finančnega vidika. Ocene so v pasovih od A do E in skupaj vključujejo tveganja na območju celotne države, in sicer (Izvozno okno, 2011):

- varnosti;
- politične stabilnosti;
- učinkovitosti države;
- pravne ureditve;
- zunanje trgovine in plačil;

- davčne politike;
- trga delovne sile;
- financ;
- infrastrukture.

Rezultati se merijo v točkah od 0 (A) do 100 (E), slednja predstavlja najvišjo stopnjo tveganja. Hrvaška je sicer po stopnji tveganja države od leta 2007, ko je bila njena ocena 58, do leta 2009, ko je bila njena ocena 41, napredovala, ampak še vedno po številu točk ostaja v enakem pasu C. V tem razredu so države, ki sicer privlačijo tuje investitorje, ampak imajo ponavljajoče se težave na področju deviznega poslovanja, politike in gospodarstva, ki ni v ravnotežju (Izvozno okno, 2011).

4.2.2 Korupcija na Hrvaškem

Na Hrvaškem predstavlja korupcija velik problem, ki mu vsi posvečajo vedno več pozornosti. In prav zavedanje problema korupcije še ne pomeni hitrega izboljšanja stanja, kljub sprejemanju velikega števila zakonov za preprečevanje korupcije.

Transparency International (v nadaljevanju TI) je svetovna organizacija civilne družbe, ki ima vodilno vlogo v boju proti korupciji. Ta nevladna organizacije je bila ustanovljena leta 1993 in od takrat naprej vsako leto meri stopnjo korupcije v več kot 200 državah po svetu. Stopnjo korupcije merijo v političnem in javnem sektorju z indeksom korupcije, imenovanim CPI (angl. *corruption perception index*). Vsaka država je ocenjena z oceno med 0 in 10, pri čemer 10 pomeni najnižjo stopnjo korupcije in 0 najvišjo stopnjo korupcije.

Tabela 14: Indeks korupcije (CPI) v državah bivše Jugoslavije za leto 2010

Zaporedno mesto	Država	CPI – ocene zaznave korupcije
27	Slovenija	6,4
62	Hrvaška	4,1
62	Makedonija	4,1
69	Črna gora	3,7
78	Srbija	3,5
87	Albanija	3,3
91	Bosna in Hercegovina	3,2

Vir: Transparency International, 2011.

V Tabeli 14 so prikazani zadnji podatki, objavljeni na spletni strani organizacije TI za leto 2010. Hrvaška je ocenjena z oceno 4,1 pristala na 62. mestu, medtem ko je Slovenija dobila oceno 6,4 na 27. mestu. Med državami bivše Jugoslavije je najslabšo oceno 3,2 dobila Bosna in Hercegovina, ki je pristala na 91. mestu. Z najboljšimi ocenami 9,3 so bile ocenjene države

Danska, Nova Zelandija in Singapur. Najslabšo oceno 1,1 je dobila Somalija, ki je pristala na zadnjem 178. mestu (Transparency International, 2011).

4.2.3 Carinske dajatve, uvozne omejitve

Marca leta 2003 je sporazum o prosti trgovini med Slovenijo in Hrvaško nadomestil sporazum CEFTA, s katerim se pogoji trgovanja med državama niso bistveno spremenili. Do večjih sprememb je prišlo z vstopom Slovenije v EU. Trgovinska praksa med EU in Hrvaško je bila urejena s stabilizacijsko-asociacijskim sporazumom. Tako so bili slovenski izvozniki na Hrvaško v manj ugodnem položaju, saj jih je doletela vnovična uvedba carin za izvoz nekaterih industrijskih izdelkov na Hrvaško. Za industrijske izdelke po poreklu iz EU so v letu 2007 bile odpravljene vse carine (Izvozno okno, 2011).

Danes sta na Hrvaškem v veljavi dva zakona, ki sta usklajena z Evropskim carinskim kodeksom, in sicer: Carinski zakon (NN 138/06) in Uredba za izvajanje carinskega zakona (NN 5/07). Blago, ki ga je treba carini, se lahko na Hrvaško vnese prek odprtih mejnih prehodov: carinski mejni prehod, iztovorno pristanišče in prvo namembno letališče.

Na Hrvaško je v okviru carinskih postopkov mogoče vnesti katerokoli blago, ne glede na naravo, količino, namen, poreklo in vrsto pošiljke, saj Hrvaška prek uvoznih dovoljen nadzira uvoz. Uvozne omejitve obstajajo za nekatere vrste blaga predvsem zaradi varnosti in zdravja ljudi in živali, varstva nacionalnih vrednot umetniške, zgodovinske ali arheološke vrednosti in varstva pravic iz naslova intelektualne lastnine (Izvozno okno, 2010).

4.2.4 Patenti, blagovne znamke

Republika Hrvaška s pomočjo Državnega zavoda za intelektualno lastnino ureja področje patentov in blagovnih znamk. Patent traja dvajset let od datuma prijave na Državnem zavodu za intelektualno lastnino. Konsenzualni patent traja deset let in ga podelijo brez predhodnega preverjanja in velja, v kolikor se nanj nihče ne pritoži po objavi v Uradnem listu. Z Zakonom o patentih (NN 32/02) je področje urejeno zakonsko. Blagovna znamka pa traja deset let od postopka prijave na Državnem zavodu za intelektualno lastnino, z možnostjo neomejenega podaljševanja, pod pogojem, da prijavitelj pravočasno od preteka obdobja prinese zahtevek za podaljšanje in plača pristojbine. Rok trajanja postopka registracije blagovne znamke traja približno 5 do 7 mesecev od datuma prijave (Izvozno okno, 2011).

Glavni cilj projekta »Doing Business« je z zbiranjem in analiziranjem obsežnih kvantitativnih podatkov zagotoviti objektivno osnovo za razumevanje in izboljšanje zakonodaje za podjetja po vsem svetu. Rezultati raziskav, ki jih objavijo vsako leto, so vir za akademike, novinarje, raziskovalce zasebnega sektorja in za vse druge, ki jih zanima poslovno okolje v posamezni državi.

Hrvaška je bila v letu 2010 na 89. mestu od 183 gospodarstev, zajetih v raziskavo. Za leto 2011 napovedujejo, da bo Hrvaška napredovala za pet mest po lestvici navzgor, medtem ko je bila Slovenija v letu 2010 na 43. mestu. Hrvaška potrebuje še veliko izboljšanja na področju ustanovitve novega podjetja, kjer najbolj izstopa kazalnik stroškov (% prihodka na kapital), ki je za Hrvaško v letu 2010 8,6, medtem ko je povprečje držav članic Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj t. i. OECD (angl. *Organization for Economic Cooperation and Development*) 5,3. Na področju pridobitve gradbenega dovoljenja zelo zaostaja za OECD, saj za pridobitev tega dovoljenja na Hrvaškem potrebujete 315 dni, pri članicah OECD pa 166 dni. Prav tako je za izvoz in uvoz blaga na Hrvaškem potrebnih skoraj enkrat več dokumentov in časa kot za enako poslovanje v OECD (Doing Business 2011 data for Croatia 2011, 2011).

4.3 Ekonomsko okolje

Tako kot ljudje tudi trgi potrebujejo kupno moč. Razpoložljiva kupna moč določenega gospodarstva je odvisna od trenutnih dohodkov, cen, prihrankov, dolgov in dosegljivosti posojil. Tržniki morajo pozorno spremljati najpomembnejše trende pri dohodkih in vzorcih porabe (Kotler, 2004, str. 168).

4.3.1 Gospodarstvo

Kot gospodarstvo ene izmed najbogatejših republik Jugoslavije je gospodarstvo Republike Hrvaške med vojno 1991–1995 utrpelo padec gospodarskih aktivnosti. Po letu 1993 si je hrvaško gospodarstvo hitro opomoglo. Med leti 2000–2007 se je stanje hrvaškega gospodarstva začelo izboljševati z zmerno rastjo BDP med 4–6 % zaradi preobrata v turizmu in boljših kreditnih pogojev za potrošnike. Inflacija je v istem obdobju ostala ista in valuta je postala stabilna. Hrvaško gospodarstvo pa se še vedno bori z visoko stopnjo brezposelnosti, velikim trgovinskim primanjkljajem in neenakomernim regionalnim razvojem. Medtem ko je država v veliki meri dosegla makroekonomsko stabilnost, zaostajajo na področju strukturnih reform zaradi pomanjkanja javne in politične podpore (CIA World Factbook, 2011).

Tuji analitiki za leto 2009 napovedujejo, da se bo zaradi globalne finančne krize število turistov zmanjšalo in bo negativno vplivalo na prihodke iz turizma ter posledično na gospodarsko rast. Republika Hrvaška ima tog sodni sistem in zelo neučinkovito administracijo, ki povzročata največ težav. Visok državni dolg, ki je presegel 34 milijard evrov ali 89,1 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), pa vpliva na negativna pričakovanja Hrvatov glede gospodarske prihodnosti (Izvozno okno, 2010).

Tabela 15 v nadaljevanju prikazuje nabor najpomembnejših ekonomskih kazalcev Hrvaške.

Tabela 15: Statistični kazalci Republike Hrvaške za obdobje 2008–2011

	2008	2009	2010*	2011*
Število prebivalcev (v mio.):	4,4	4,4	4,4	4,4
BDP (v mrd. EUR po tekočih cenah):	46,7	48,7	46,4	49,5
BDP <i>per capita</i> (v EUR):	10.627	10.995	10.487	11.187
Rast BDP (v %):	2,4	–5,8	–1,5	1,6
Rast zasebne potrošnje (v %):	0,8	0,8	–3,8	0,5
Rast javne potrošnje (v %):	1,9	1,9	0,5	0,5
Rast investicij (v %):	8,2	8,2	–12,0	1,2
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %):	4,9	3,3	–6,1	0,2
Rast industrijske proizvodnje (v %):	1,6	1,1	–8,7	1,1
Stopnja nezaposlenosti (v %):	13,2	9,2	9,5	9,0
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	6,1	2,4	1,9	2,8
Primarni proračunski primanjkljaj/presežek (v % BDP):	–1,4	0,2	–0,9	–0,6
Uvoz blaga (v mrd. EUR):	15,8	10,1	11,0	9,7
Izvoz blaga (v mrd. EUR):	13,3	–22,1	–17,4	–19,0
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %):	4,7	10,6	8,8	9,8
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %):	8,8	1,7	–8,5	0,8
Saldo tekočega računa (v % BDP):	–9,6	3,6	–11,5	0,6
Slovenski izvoz (v mio. EUR):	1.694,0	1.241,1	571,5+	/
Slovenski uvoz (v mio. EUR):	832,9	629,9	343,5+	/
Stopnja tveganja države (0–100, 0 – maksimalno, 100 – minimalno tveganje):	59	41	40*	/
Rizičnostni razred (A–E; A – minimalno, E – maksimalno tveganje):	A4	C	B	/

Legenda: (*) EIU-napoved. (+) Podatki se nanašajo na prvih sedem mesecev. (/) Podatek ni na voljo.

Vir: Izvozno okno, 2011.

Gospodarska politika Republike Hrvaške bo še naprej podrejena približevanju Evropski uniji (v nadaljevanju EU) in izpolnjevanju njenih zahtev. Poleg usklajevanja zakonodaje z evropsko IMF in EU opozarjata, da so pomembne tudi druge reforme. Med njimi so dokončanje privatizacije in povečanje vloge zasebnega sektorja (s 70 na 80 % BDP), zmanjšanje proračunskih izdatkov (z 49 na okoli 42 % BDP), s čimer bo omogočeno znižanje davkov, uravnoteženje proračuna, izboljšanje infrastrukture, zmanjševanje regionalnih razlik

ter konsolidacija zdravstvenega in socialnega sistema (Izvozno okno, 2010).

Gospodarska kriza je na Hrvaškem znižala zasebno potrošnjo, kar je vplivalo na 5,8-odstotni upad gospodarske rasti v letu 2009. BDP v tekočih cenah je znašal 48,4 mrd. EUR oziroma 10.995 EUR na prebivalca. Za leto 2010 analitiki še vedno napovedujejo upad gospodarstva v višini 1,5 %, medtem ko za leto 2011 že napovedujejo skromen obrat v pozitiven trend gospodarske aktivnosti 1,6 %. Javna potrošnja se je v letu 2009 še povečala za 8,2 %, za leto 2010 pa napovedujejo upad za 12 %. Stopnja inflacije je v letu 2009 znašala 2,4 % in za leto 2010 napovedujejo upad na 1,9 % (Izvozno okno, 2011).

Po predhodnih podatkih naj bi vrednost izvoza v lanskem letu znašala 8,9 mrd. EUR, kar je kar 18,2 % več kot v letu 2009. Medtem ko naj bi vrednost uvoza v letu 2010 zabeležila padec 0,6 % v primerjavi z letom prej. Neugodno gibanje na trgu dela se je v letu 2010 še okrepilo. Konec leta 2010 je bilo brezposelnih 312.350 oseb, kar je 10,4 % več kot konec leta 2009. Stopnja registrirane brezposelnosti je tako v lanskem letu bila 17,6 %. Negativni trend na trgu dela pa napovedujejo tudi za leto 2011, saj si realni sektor še ni opomogel in je odpiranje novih delovnih mest še vedno prešibko (Gabrovšek, 2011).

Hrvaška vlada je tako kot preostale vlade v času svetovne gospodarske in finančne krize v letu 2009 sprejela sveženj ukrepov za blažitev in prevlado nad posledicami krize. Aprila lani je predsednica vlade Republike Hrvaške Jadranka Kosor predstavila Program gospodarske obnove v kratko-, srednje- in dolgoročnem obdobju. Letos pa je naredila še en korak naprej z dodatnimi ukrepi za aktivno vključevanje države v kreditiranje podjetij (Veleposlaništvo RS Zagreb, 2011).

Hrvaška za leto 2011 in 2012 načrtuje blago okrevanje tako rasti BDP kot gospodarstva, vendar naj bi bila nekatera gospodarska gibanja še vedno na nižjih ravneh kot v letu 2008 (Veleposlaništvo RS Zagreb, 2011).

4.3.2 Zunanja trgovina

Hrvaška je v letu 2009 imela primanjkljaj na tekočem računu v višini 2,6 mrd. EUR, kar predstavlja 5,3 % celotnega BDP, medtem ko prihodki od turizma predstavljajo skoraj dve tretjini trgovinskega primanjkljaja. Primanjkljaj pa ima Hrvaška tudi v blagovni menjavi, ki je znašal 11,5 mrd. EUR. Hrvaška je v letu 2009 uvozila za 22,1 mrd. EUR, izvozila pa za 10,6 mrd. EUR blaga (Izvozno okno, 2011).

Leta 2009 je Republika Hrvaška največ izvozila mineralnih goriv, električnih in elektronskih goriv, strojev in opreme ter vozil. Največji del izvoza v letu 2009 je bil v Italijo (19,0 %), Bosno in Hercegovino (12,9 %), Nemčijo (11,0 %), Slovenijo (7,4 %) in Avstrijo (5,4 %). Najpomembnejše države uvoznice v letu 2009 (v odstotkih od celotnega uvoza) za Hrvaško pa so Italija (15,4 %), Nemčija (13,5 %), Rusija (9,5 %), Kitajska (6,8 %) in Slovenija (5,7

%); (Izvozno okno, 2011).

4.3.3 Blagovna menjava Slovenije s Hrvaško

V Tabeli 16 je prikazana blagovna menjava med Slovenijo in Hrvaško v zadnjih osmih letih.

Tabela 16: Blagovna menjava med Slovenijo in Hrvaško v 1.000 EUR

Leto	Slovenski izvoz	Slovenski uvoz	Saldo
2004	1.166.557	514.169	652.388
2005	1.303.992	608.835	695.157
2006	1.464.123	735.937	728.186
2007	1.569.599	849.418	720.181
2008	1.693.835	834.981	858.854
2009	1.240.833	629.862	610.971
2010 (1.–6. meseca)	571.526	343.501	228.025

Vir: Izvozno okno, 2011.

Slovenska statistika v Tabeli 16 kaže, da je blagovna menjava v šestih mesecih leta 2010 znašala 571.526 tisoč EUR. Izvoz blaga na Hrvaško je leta 2009 upadel za 26,7 % in dosegel 1.240.833 tisoč EUR, uvoz blaga pa je upadel za 24,6 % in dosegel 629.862 tisoč EUR. Slovenija je izkazala presežek v višini 610.971 tisoč EUR, ki pa je bil za 28,9 % nižji kot v primerljivem obdobju leta 2008. V tem okviru so zanimiva gibanja na področju menjave prehrambnih proizvodov.

4.4 Sociokulturno okolje

Sociokulturno okolje je ena od ključnih razsežnosti mednarodnega poslovnega okolja. Pomemben člen globalnega marketinga je sistematično odkrivanje, identificiranje, merjenje in interpretiranje podrobnosti in razlik med različno marketinško prakso in sistemi v različnih državah in različnih stopnjah socialno-ekonomskega, tehnološkega in kulturnega razvoja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2001, str. 9). Družba vpliva na naša temeljna prepričanja, vrednote in norme. Ljudje tako rekoč nezavedno pridobijo pogled na svet, ki opredeljuje njihovo razmerje do samih sebe, drugih ljudi, organizacij, družbe, narave in veselja (Kotler, 2004, str. 175).

Hrvati veljajo za družaben narod, vendar se v zadnjem času v poslovnem svetu povečuje zadržano uradno vedenje. Hrvaški poslovni partnerji si prizadevajo ustvariti vtis zahodne učinkovitosti, kar jim včasih ne uspe popolnoma, saj se še vedno spopadajo z administrativnimi ovirami. Priporočamo, da se tuji poslovneži izogibajo pretiranim neformalnostim s partnerji in drugimi gostitelji ter se držijo zahodnih poslovnih standardov.

Glede na dogodke v politiki pa je prav tako priporočljivo izogibati se pogovorom o hrvaški politiki ali politiki do Slovenije (Izvozno okno, 2010).

Hrvati veljajo za zelo družaben narod s smislom za humor in se radi ponašajo z nazivi, izobrazbo in vezami. Velik pomen dajejo poslovnim vizitkam in uradni poslovni obleki. Hrvaški poslovni partnerji si prizadevajo ustvariti vtis zahodne učinkovitosti, čeprav jim to ne uspeva vedno, predvsem zaradi administrativnih ovir. Ob uspešno sklenjenemu poslu Hrvati zelo radi nazdravijo in kot pomemben znak spoštovanja jim je pogled v oči ob trku s kozarci. Glede na dogodke v politiki se je priporočljivo izogibati tem temam pogovorov kot tudi pretiranim neformalnostim (Hrvati su gostoljubiti, vole titule, a ponekad su korumpirani, 2011; Izvozno okno, 2011).

Dober način za spoznavanje novih poslovnih partnerjev s Hrvaške je obisk sejmov, ki so del običajnega poslovnega življenja. Največ sejmov se odvija v Zagrebu, se pa sejmi odvijajo tudi na Reki, v Splitu in Osijeku (Izvozno okno, 2010). Med težavami, s katerimi se srečujejo slovenski podjetniki, je na prvem mestu korupcija, zapleta se pri izvajanju javnih natečajev, zakonodaji, birokraciji, sodstvu, davkih, zemljiških knjigah, delu na črno in zaradi evroskepticizma (Slovenska podjetja zadovoljna s poslovanjem na Hrvaškem, 2011).

Hrvaški jezik je uradni jezik Republike Hrvaške. Pripada skupini južnoslovanskih jezikov, skupaj s slovenskim in jeziki Bosne in Hercegovine, Srbije, Črne gore, Makedonije in Bolgarije. Hrvaški jezik ima tri narečja: štokavsko, kajkavsko in čakavsko (Jezik i pismo, 2010).

Hrvaški jezik govori 96,1 % prebivalcev, v manjšini so prisotni tudi srbski, madžarski in italijanski jezik. Večina prebivalstva so po etični sestavi Hrvati, prisotne pa so tudi druge narodnostne skupine, in sicer Srbi, Madžari in Italijani. Verska struktura Hrvatov je sledeča: 89,6 % katoličanov, 4,4 % je pravoslavcev in 1,3 % muslimanov (CIA World Factbook, 2011).

Etnocentrizem je prepričanje o kulturni večvrednosti, superiornosti lastne etnične skupine, ki se kaže v izraziti etnični zavesti in v podcenjevanju ter zaničevanju drugih etničnih skupin. Da so Hrvati najbolj zvesti svojim blagovnim znamkam, so pokazali tudi rezultati študije zaupanja v blagovne znamke Trusted Brands 2011, ki jo organizira revija Reader`s Digest v kategoriji 35 izdelkov, med blagovnimi znamkami, ki jim Hrvati najbolj zaupajo, je 21 domačih in 13 tujih blagovnih znamk (Prstec, 2006; Bokulić, 2011).

V štirih državah bivše Jugoslavije (Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina in Srbija) je bila opravljena raziskava o stališčih porabnikov v zvezi z različnimi vidiki nakupovanja in vrednotenja izdelkov široke potrošnje. Podatki v Tabeli 17 kažejo, da obstajajo razlike med državami pri vseh petih dejavnikih. Da je nakupovanje tudi užitek, v največji meri menijo srbski in bosanski porabniki. Slednji tudi izstopajo od drugih držav pri večjem upoštevanju

medsebojnih vplivov na nakupovanje in pri dobljeni vrednosti za plačano ceno. Da je visoka stopnja etnocentrizma pri hrvaških porabnikih, so pokazali rezultati tudi te raziskave. Poleg tega so Hrvati tudi najbolj pragmatični, sledijo jim bosanski porabniki (Žabkar et al., 2009).

Tabela 17: Primerjava vrednosti dejavnikov med izbranimi državami

	Slovenija	–0,0202
MEDSEBOJNI VPLIV NA NAKUPOVANJE *	Hrvaška	–0,0182
	Bosna in Hercegovina	0,0518
	Srbija	–0,0157
	Slovenija	–0,0548
ETNOCENTRIZEM ***	Hrvaška	0,2131
	Bosna in Hercegovina	0,0497
	Srbija	–0,1922
	Slovenija	–0,0168
VREDNOST ZA PLAČANO CENO a)***	Hrvaška	0,0250
	Bosna in Hercegovina	–0,0476
	Srbija	0,0420
	Slovenija	–0,0378
PRAGMATIZEM **	Hrvaška	0,1107
	Bosna in Hercegovina	0,0904
	Srbija	–0,1561
	Slovenija	0,2042
NAKUPOVANJE KOT UŽITEK a)***	Hrvaška	0,0310
	Bosna in Hercegovina	–0,1207
	Srbija	–0,1088

Legenda: (***) $p < 0,001$, (**) $p < 0,01$, (*) $p < 0,05$; (a)) negativno usmerjen dejavnik

Vir: V. Žabkar, T. Kolar & R. Sunko, Stališča porabnikov v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini in v Srbiji: različnosti ali podobnosti?, 2009.

4.5 Tehnološko okolje

Uporaba interneta in elektronske pošte je v Republiki Hrvaški precej razširjena, uporabnikov interneta pa je več kot milijon (Izvozno okno, 2010). 53 % vseh gospodinjstev je imelo leta 2009 osebni računalnik in 50 % gospodinjstev je imelo dostop do medmrežja. Medtem ko je 98 % podjetij v letu 2009 uporabljalo računalnik, 97 % podjetij pa je imelo dostop do medmrežja in kar 56 % podjetij je uporabljalo E-upravo (Statistične informacije, 2010). Kljub razširjenosti uporabe interneta pa elektronsko poslovanje še ni v široki uporabi. Prek interneta se za zdaj na Hrvaškem prodaja majhen delež blaga in storitev, čeprav je vlada že sprejela

ustrezno zakonodajo s tega področja (Izvozno okno, 2011).

Telefonsko omrežje je dobro razvito, saj je poleg 1.851 milijonov stacionarnih telefonskih linij mobilne telefone imelo v letu 2008 kar 81 % gospodinjstev. Republika Hrvaška ima danes 2.722 km železniških prog in mrežo 29.248 kilometrov javnih cest (CIA World Factbook, 2011). Sedanja vrednost cest na Hrvaškem je ocenjena na 32,9 milijarde USD, kar predstavlja pomemben del nacionalnega bogastva in zahteva tudi zelo nameren in racionalen pristop k upravljanju in nadaljnjemu razvoju cest na Hrvaškem (Program gradnje, održavanja i zaštite cesta, 2011).

Eno izmed najpomembnejši marketinških orodij na Hrvaškem je oglaševanje. Vsako leto skoraj vsako podjetje uporablja vsaj en način oglaševanja. Televizija je še vedno najpomembnejši medij in podatki kažejo, je bilo 59 % izdatkov za oglaševanje namenjenih oglaševanju na televiziji, 14 % v časopisih, 10 % v revijah ter 7 % za oglaševanje na oglasnih panojih. Ostalih 10 % izdatkov je bilo porabljenih za oglaševanje prek radijskih postaj (Izvozno okno, 2011).

V zadnjih nekaj letih oglaševalski sektor na Hrvaškem doživlja rast zaradi velikih oglaševalskih kampanj podjetij v telekomunikacijski in avtomobilski industriji. Vedno bolj intenzivno se oglašujejo tudi finančne institucije, industrija pijač in tiskani mediji, medtem ko hrvaška zakonodaja prepoveduje oglaševanja tobaka in alkoholnih pijač (Bićak, 2008).

V nadaljevanju PEST-analizo hrvaškega trga nadgrajujem s SWOT-analizo.

5 SWOT-ANALIZA

Osnova za strateško odločanje je SWOT-analiza, saj je bistvo te analize iskanje in zaznavanje poslovnih problemov konkretnega podjetja (Pučko, 2003, str. 133). SWOT je angleška kratica za prednosti (angl. *strengths*), slabosti (angl. *weaknesses*), priložnosti (angl. *opportunities*) in nevarnosti (angl. *threats*). SWOT-analizo delimo na analizo notranjega okolja, to so prednosti in slabosti podjetja, in analizo zunanjega okolja, kjer govorimo o priložnostih in nevarnostih podjetja (Kotler, 1996, str. 79–81).

Prednosti in slabosti notranjega okolja se nanašajo na podjetje samo in podjetje ima nadzor nad temi aktivnostmi, saj naj bi vsa podjetja sledila strategijam, ki gradijo prednosti in zmanjšujejo slabosti glede na konkurenco (David, 1998, str. 10). Tako prednosti kot slabosti so povezane z viri in sposobnostmi podjetja glede na konkurenco. Dejavniki pa lahko izhajajo iz finančnih virov, tržnega položaja, podobe podjetja, odnosa s kupci in dobavitelji, blagovne znamke itd. (Hunger, Wheelen, 1996, str. 182).

Prednosti za podjetje Spark Promocije (Spark Promocije d.o.o., 2010b, str. 1):

- skupina nastopa pri svojih dobaviteljih kot eno in s tem pridobiva veliko boljše pogoje,

- cene in s tem tudi konkurenčno prednost;
- učinkovit sistem za upravljanje odnosov s strankami t. i. CRM (angl. *customer relationship management*);
- vsako leto lasten katalog;
- specializiran katalog za farmacevtsko industrijo;
- edino mednarodno podjetje na slovenskem trgu;
- dobro mnenje kupcev.

Pomanjkljivosti za podjetje Spark Promocije (Spark Promocije d.o.o., 2010b, str. 1):

- sezonska odvisnost;
- močna konkurenca na trgu;
- omejeni finančni viri;
- relativno mlado podjetje na trgu.

Pri analizi zunanjega okolja govorimo o **priložnostih** in **nevarnostih**, ki se nanašajo na ekonomsko, socialno, kulturno, okoljsko, politično, demografsko, zakonsko, tehnološko, vladno in konkurenčno dogajanje. Ta dogajanja lahko pomembno vplivajo na podjetje in mu ali koristijo ali škodujejo, na njih pa posamezno podjetje nima vpliva (David, 1998, str. 9–10).

Priložnosti za podjetje Spark Promocije (Spark Promocije d.o.o., 2010b, str. 2):

- geografska bližina Hrvaške;
- razumevanje hrvaškega jezika in kulture;
- vstop Hrvaške v Evropsko unijo.

Nevarnosti za podjetje Spark Promocije (Spark Promocije d.o.o., 2010b, str. 2):

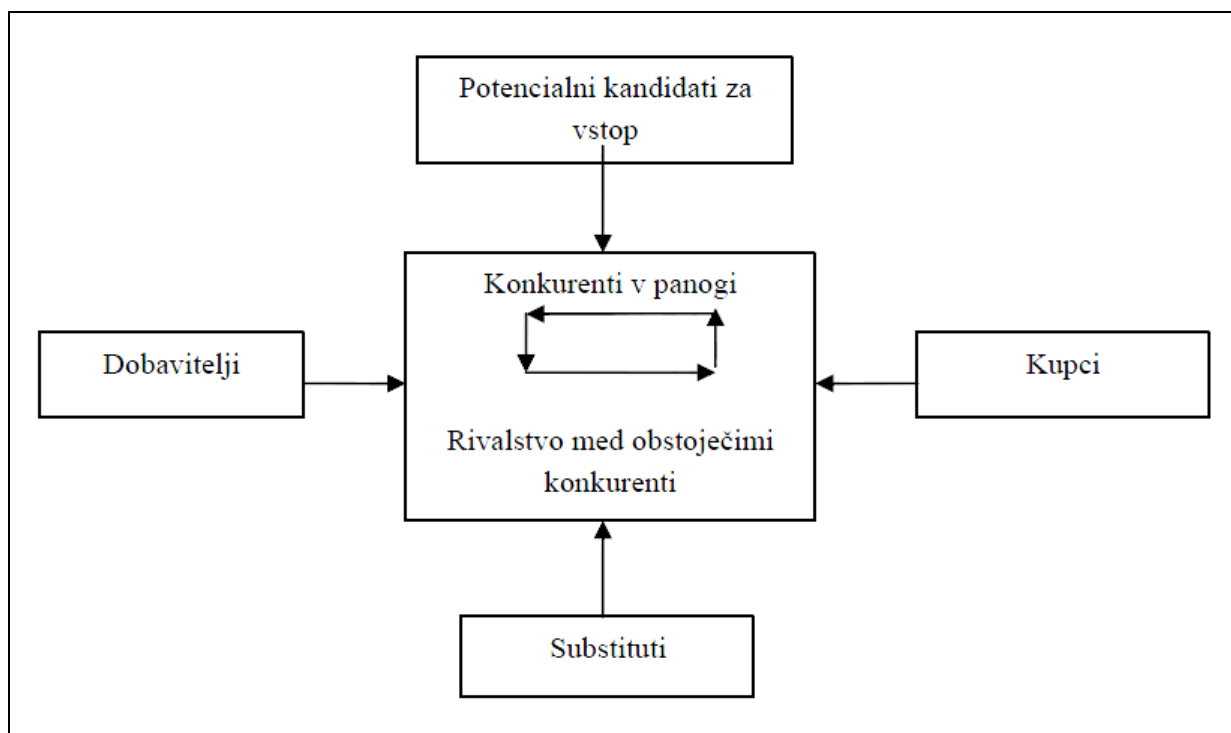
- veliko konkurentov;
- politična napetost med državama;
- počasno okrevanje hrvaškega gospodarstva po finančni krizi.

6 PORTERJEV MODEL PETIH SILNIC

Skozi Porterjev model bom ocenila, kako vsaka od petih silnic, ki določa stopnjo konkurence v panogi, vpliva na podjetje.

Strukturo privlačnosti panoge lahko ugotovimo na osnovi Porterjevih petih konkurenčnih silnic, prikazanih na Sliki 3. Ti dejavniki vplivajo na cene, stroške, investicije, s tem pa posredno tudi na ekonomsko uspešnost, ki jo panoga dosega (Pučko, 2003, str. 123).

Slika 3: Model skupnih dejavnikov privlačnosti panoge



Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 122.

Konkurenca med obstoječimi podjetji je rivalstvo podjetij v panogi, ki kaže intenzivnost konkuriranja med podjetji. V kolikor se izdelki oziroma storitve ne razlikujejo med seboj, se boj med konkurenti poostri. Enak vpliv imajo: večje število konkurentov v panogi, visoki fiksni stroški in visoke ovire za izstop iz panoge. Ko pa je rast panoge nizka, na trgu poteka boj za tržni delež, ki ga podjetja pridobivajo na račun konkurentov (Pučko, 2003, str. 123; Jaklič, 2005, str. 322).

Nevarnost nastopa substitutov v veliki meri določa konkurenco v panogi in je v večini primerov tudi povod za tekmovalnost med podjetji. Grožnja substitutov je odvisna predvsem od nagnjenosti kupca k nadomestkom in v stroškov spremembe proizvoda zaradi zamenjave (Pučko, 2003, str. 123; Jaklič, 2005, str. 324).

Vstopne ovire določajo možnost vstopa novih konkurentov in so pokazatelj, kako je panoga privlačna za vstop novih konkurentov. Med vstopne ovire spadajo zakonodajne ovire, ekonomija obsega in zahteva po velikem obsegu naložb in kapitala, ki dajejo prednost podjetjem, ki v panogi že poslujejo. Vstopne ovire so za podjetja, ki želijo na novo vstopiti v panogo, visoke, ko je velika privrženost kupcev do obstoječih blagovnih znamk in ko so prodajne poti že zasedene (Pučko, 2003, str. 123; Jaklič, 2005, str. 324).

Pogajalska moč kupcev lahko z zahtevami po boljši kakovosti proizvodov ali storitev zniža dobičkonosnost v panogi. Med določevalce pogajalske moči kupcev spadajo koncentracija

kupcev, obseg nakupov, nizki stroški zamenjave dobavitelja, stopnja informiranosti kupca in razpoložljivost substitutov (Pučko, 2003, str. 123; Jaklič, 2005, str. 328).

Pogajalska moč dobaviteljev je v poslovnem procesu vsakega podjetja zelo pomembna, saj je od kakovosti njihovih proizvodov ali storitev odvisna kakovost končnih proizvodov ali storitev. Dobavitelji imajo moč z vidika zvišanja cen oziroma znižanja kakovosti izdelkov oziroma storitev. Njihova pogajalska moč je velika tudi, ko na trgu ni razpoložljivih nadomestkov in so stroški zamenjave dobavitelja visoki (Pučko, 2003, str. 123; Jaklič, 2005, str. 326).

Tako kot na slovenskem trgu je tudi na hrvaškem trgu težko oceniti točno število podjetij, ki nastopajo v panogi poslovnih in promocijskih daril. Podjetja, ki se ukvarjajo izključno s prodajo poslovnih in promocijskih daril, in podjetja, ki jim je to področje ena izmed njihovih dejavnosti, so po standardni klasifikaciji dejavnosti klasificirana v različnih dejavnostih.

Za oceno rasti panoge lahko izhajamo iz registriranih pravnih oseb na Hrvaškem in glede na število aktivnih pravnih oseb. Med registrirane pravne osebe spadajo vse enote, ki so v poslovnem registru hrvaškega urada za statistiko, med katere spadajo vse trgovske družbe, podjetja, ustanove, zadrage, združenja, politične stranke, državni organi in organi lokalnih in regionalnih enot. Status aktivne pravne osebe se določi glede na register podatkov davčnih zavezancev oziroma glede na oddajo napovedi za letno odmero davka (Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, 2010, str. 76).

V Tabeli 18 je prikazano, kakšno število pravnih oseb je bilo na Hrvaškem registrirano na dan 31. decembra v letih 2008 in 2009. Število pravnih oseb se je v letu 2009 povečalo za 2,3 %. Se je pa je v letu 2009 za nekaj odstotkov znižalo število aktivnih pravnih oseb glede na število registriranih pravnih oseb v istem letu.

Tabela 18: Število registriranih pravnih oseb na Hrvaškem v letu 2008 in 2009

	2008		2009	
Registrirane pravne osebe	263.769		269.856	
• Aktivne pravne osebe	132.258	50,14 %	131.886	48,87 %

Vir: Povzeto po Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Statistički lijetopis Republike Hrvatske, 2010.

Po ocenah strokovnjakov je hrvaški trg poslovnih daril v razponu med 120 in 160 milijoni kun (med 16 in 22 milijonov EUR) letno. Praviloma večina podjetij kupuje darila v vrednosti od 150 do 180 kun (od 20 do 25 EUR), le manjši delež 3 do 5 % kupuje darila, ki imajo vrednost nad 1.000 kun (nad 135 EUR); (Bašič, 2008). Točno napoved ali oceno, koliko hrvaška podjetja skupaj porabijo za poslovna darila, je težko podati, saj se ocene trgovcev na drobno in združenja potrošnikov na eni strani ter uradne državne statistike in Hrvaške narodne

banke na drugi strani zelo razlikujejo (Bićak, 2008).

Ko povzamemo podatke, da je bilo v letu 2008 na Hrvaškem registriranih in aktivnih 132.258 pravnih oseb in da je po ocenah strokovnjakov velikost trga poslovnih daril med 120 in 160 milijoni kun (med 16 in 22 milijonov EUR) letno, vidimo, da posamezna aktivna pravna oseba v povprečju na leto porabi med 900 do 1200 kun (med 120 do 166 EUR) za poslovna darila. Tukaj seveda ne gre zanemariti dejstva, da večja podjetja namenijo za darila večje vsote denarja, medtem ko druga podjetja poslovnim darilom namenijo manj.

Na Hrvaškem se je v letu 2009 za nekaj odstotkov znižalo število aktivnih pravnih oseb glede na skupno število registriranih pravnih oseb. In ob predpostavki, da podjetja v povprečju zapravijo enako vsoto denarja za darila kot leto poprej, je ocena velikosti trga poslovnih daril v letu 2009 med 119 in 158 milijonov kun (med 15,8 in 21,9 milijona EUR).

Dejstva, da so v hrvaški poslovni kulturi poslovna in promocijska darila vedno bolj pomembna in postajajo eden izmed ključnih elementov marketinškega komuniciranja, ustvarjanja podobe in dobrega imena podjetja ter vzpostavljanja dobrega odnosa s svojimi kupci, ustvarjajo to panogo zelo privlačno (Bićak, 2008).

Čeprav podjetja stremijo k temu, da ne naročajo poslovnih in promocijskih izdelkov vedno pri enem dobavitelju, da se ne bi ponavljali z darili, je to v današnjem času skoraj nujno. Pri daljšem in konstantnem sodelovanju podjetja z dobaviteljem dobavitelj stranko bolje spozna, ji lažje svetuje in uspešno razvija zgodbo komuniciranja podjetja s strankami prek poslovnih in promocijskih daril (Bašić, 2008).

Na Hrvaškem kar 38 % podjetij obdaruje svoje poslovne partnerje s tradicionalnimi hrvaškimi darilom, 50 % s promocijskimi darili svojega podjetja in 29 % z izdelki ali storitvami svojega podjetja (Ranogajec, 2008). Za podjetja, ki na trgu nastopajo s širokim asortimentom poslovnih in promocijskih daril, je stopnja nevarnosti nastopa substitutov manjša, saj lahko zadovoljijo vse potrebe podjetij.

Zaradi vstopanja Hrvaške v EU je na trgu poslovnih in promocijskih daril še veliko potenciala za rast panoge. Poslovna in promocijska darila se namreč podarjajo v vseh državah, česar se zavedajo tudi hrvaška podjetja pri mednarodnem poslovanju (Perinić, 2008). Vsekakor pa lahko pričakujemo, da bodo z vstopom Hrvaške v EU na trgu poslovnih in promocijskih daril tudi nova podjetja, saj bodo odpravljene carinske dajatve.

7 C-ANALIZA KONKURENCE

V tem poglavju bom podrobneje predstavila tri največja podjetja, ki prodajajo poslovna in promocijska darila na hrvaškem trgu in imajo v zadnjih letih največji obseg prodaje. Osredotočila sem bom predvsem na njihove konkurenčne prednosti na trgu, ki jim prinašajo

uspešne rezultate.

TOVEDO, d.o.o., je podjetje, ki se ukvarja z veleprodajo poslovnih in promocijskih daril že od leta 1994. Leta 2008 so se preselili v lastno poslovno zgradbo, v kateri imajo poleg skladišča, razstavnega prostora in poslovnih prostorov tudi svojo lastno tiskarno za več vrst tehnik tiska. Njihova glavna konkurenčna prednost je v tem, da imajo celotno rešitev za stranke na enem mestu: prodajo, zalogo in tiskanje izdelkov. Podjetje ima 20 zaposlenih oseb, ki jim uspe zadovoljiti potrebe trga strank iz različnih industrijskih panog (Tovedo, 2011).

KREDIGS, d.o.o., je izmed vodilnih podjetij na področju poslovnih in promocijskih daril na Hrvaškem. Podjetje posluje že od leta 1990 in se danes lahko pohvali z 18 zaposlenimi, in lastnim poslovnim objektom s kar 2600 m² prostora, od tega je 1800 m² skladišča v treh nadstropji, 450 m² razstavnega prostora ter tehnološko moderno opremljenimi pisarniškimi prostori. So ekskluzivni zastopniki na hrvaškem trgu za sedem svetovno priznanih blagovnih znakov in imajo poleg drugega uvoznega programa tudi lastno blagovno znamko Froggy (Kredigs, 2011).

LKD-1992, d.o.o., je družinsko podjetje, ki svojim strankam uspešno prodaja poslovna in promocijska darila že vse od leta 1992. V svoji ponudbi imajo širok spekter daril in tudi nekaj ekskluzivnih programov. Prav tako poskrbijo za vse vrste dodelave izdelkov: tisk, vezenje, graviranje (LKD-1992, d.o.o., 2011).

Kot je razvidno v Tabeli 19 sta podjetji Tovedo in Kredigs ustvarili v letu 2008 več kot 3 milijone EUR prihodkov od prodaje, kar ju postavlja na sam vrh na hrvaškem trgu poslovnih in promocijskih daril. Njuna glavna konkurenčna prednost je v tem, da imajo lahko zaradi velikega lastnega skladišča na zalogi večje količine izdelkov. S tem strankam omogočajo hitro dobavo izdelkov, saj so splošni dobavni roki na Hrvaškem malo daljši zaradi postopka carinjenja blaga.

Podjetji Tovedo in Kredigs strankam omogoča osebno, telefonsko naročilo, naročilo po elektronski pošti, faksu in tudi naročilo izdelkov prek spletne strani, kar je danes v dobi razvite tehnologije tudi velika prednost.

Stranke vseh treh podjetij si v razstavnih prostorih vsakega posameznega podjetja lahko ogledajo fizične vzorce velike večine izdelkov, ki jih ponujajo. To je tudi ena izmed prednosti, saj je pri katalogski prodaji zelo pomembno, da se stranke predhodno prepričajo o ustreznosti izdelka.

V Tabeli 19 vidimo tudi, da je recesija v letu 2009 z zmanjšanim obsegom prodaje in dobičkom najbolj prizadela podjetje LKD-1992. Obseg prodaje se je zmanjšal tudi podjetju Tovedo, medtem ko zaradi omejenih podatkov, ki jih imam na voljo, ne morem sklepati, zakaj jim je dobiček v letu 2009 uspelo podvojiti. Promet in dobiček, pa je najbolj uspelo obdržati

podjetju Kredigs.

Tabela 19: Prihodki od prodaje za podjetja Tovedo, Kredigs in LKF-1992 v letih 2008 in 2009 (v HRK in EUR)

HRK	2008		2009	
	Prihodki od prodaje	Dobiček/izguba v poslovnem letu	Prihodki od prodaje	Dobiček/izguba v poslovnem letu
Tovedo, d.o.o.	25.874.847	1.175.067	24.816.859	1.383.280
Kredigs, d.o.o.	29.507.916	400.600	19.691.056	724.213
LKD-1992, d.o.o.	10.059.475	708.450	6.941.516	360.746
EUR	2008		2009	
	Prihodki od prodaje	Dobiček/izguba v poslovnem letu	Prihodki od prodaje	Dobiček/izguba v poslovnem letu
Tovedo, d.o.o.	3.960.794,09	53.771,81	1.643.094,77	97.209,80
Kredigs, d.o.o.	3.473.133,83	157.727,11	3.331.122,01	185.675,17
LKD-1992, d.o.o.	2.029.871,81	72.865,88	1.337.352,89	32.464,97

Vir: Biznet, 2011.

8 PREDLAGAN NAČRT VSTOPA

S tem, ko vstopamo v mednarodno okolje in prestopamo meje, vstopamo v okolje z drugačnimi ekonomskimi, političnimi, družbenimi, kulturološkimi, okoljskimi, tehnološkimi in pravnimi značilnostmi (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 10). Hrvaška in Slovenija imata tako kulturno podobnost kot tudi tesno zgodovinsko povezanost, ki tudi pozitivno vplivata na gospodarsko sodelovanje.

Po ocenah tveganja ima Hrvaška gospodarstvo, ki je v zadnjih letih postalo zelo odprto in privlači investitorje, ampak ima težave, ki se pojavljajo na področju politike, gospodarstva in deviznega poslovanja (Izvozno okno, 2011). Na poslovanje podjetji posredno vpliva tudi politično dogajanje med državama. Kot sosednji državi imata Hrvaška in Slovenija podpisanih veliko število sporazumov, kar olajša sodelovanje in poslovanje med državama in podjetji.

Podjetje bo moralo tudi premostiti vse postopke birokracije pri uvozu blaga in carinjenju. Kar seveda predstavlja dodatna sredstva, ampak je dejstvo, da se s temi težavami dnevno spopadajo tudi vsi drugi konkurenti. Če predvidevamo, da bo Hrvaška v bližnji prihodnosti

postala članica EU, se bodo ti postopki zelo poenostavili.

Poleg časa, ki je na Hrvaškem potreben za ureditev administrativnih postopkov odprtja novega podjetja, ki so na Hrvaškem daljši, kot je povprečje v OECD (Doing Business 2011 data for Croatia, 2011), bo potrebnega tudi nekaj časa, da bo podjetje začelo dosegati rezultate. Danes prodajo ustvarjajo osebe, ki si morajo pri strankah pridobiti zaupanje, slednjega pa se prisluži z izkušnjami skozi čas. Točko preloma v ekonomiki podjetja je treba doseči v petem poslovnem letu, kar pomeni, da ima podjetje dovolj časa, da ustvari svoj prostor na hrvaškem trgu.

Podjetje mora pri vstopu na novi trg izbrati najboljši možen pristop, ki bo odražal njegovo konkurenčno prednost, in s poslovanjem tudi ves čas braniti to prednost pred drugimi konkurenti (Chee & Harris, 1998, str. 74).

Glede na predelano literaturo in teorijo v drugem poglavju internacionalizacije in v četrtem poglavju zunanje PEST-analize okolja sem prišla do ugotovitve, da je za vstop podjetja Spark Promocije najboljša oblika vstopa skupno vlaganje z lokalnim partnerjem. Prednosti, ki jih ponuja ta izbrana oblika vstopa in ki jih je treba še posebej izpostaviti, so: poznavanje lokalnega trga, tržnih poti, jezika in kulture, kar pomeni, da je krajša doba prilagajanja.

Z lokalnim partnerjem se omejijo tudi vplivi politične napetosti, ki je med državama, in visoka stopnja etnocentrizma pri hrvaških kupcih. Lokalni partner veliko lažje vzpostavi poslovne odnose z vsemi potrebnimi institucijami in tako je premagovanje administrativnih ovir hitrejše.

Poiskati pa je seveda treba pravega partnerja, ki bo videl veliko prednost zase v sodelovanju s celotno skupino Spark Promotions. Glavne prednosti sodelovanje v skupini so povezovanje in s tem pridobitev boljših pogojev pri izbranih dobaviteljih ter izkušnje, pridobljene v skupini na trgih v EU in po svetu. Skupina Spark proda veliko izdelkov, narejenih po meri, za katere je na hrvaškem trgu še veliko prostora.

Težave, ki se največkrat pojavijo pri skupnih vlaganjih, so komunikacija in koordinacija med partnerji. Slovenija in Hrvaška sta povezani geografsko in te težave so zaradi bližine lahko premostljive. Da bi prišlo do razhajanja poslovnih konceptov tudi ni možnosti, saj so strategije in cilji v skupini že določeni.

Podjetje bo v začetku svojega poslovanja na hrvaškem trgu moralo veliko sredstev in časa vlagati v odnose s potencialnimi strankami, lastno promocijo in gradnjo prepoznavnosti Spark skupine. Na Hrvaškem dajejo veliko pozornost novim poslovnim priložnostim na sejnih, konferencah in izobraževanjih. Podjetje Spark bo moralo vlagati sponzorska sredstva v dogodke, ki so povezani z oglaševalskim sektorjem, da si izgradi prepoznavnost. In prav takšni organizirani dogodki so velika priložnost, da se na trg razdeli veliko število katalogov

in lastnega promocijskega materiala.

Hkrati bo podjetje moralo najeti ali kupiti lastne poslovne prostore z razstavnim prostorom, saj je pri kataloških izdelkih zelo pomembno, da stranke vidijo vzorce. Poleg tega sem v analizi konkurence ugotovila, da imajo vodilna podjetja na področju poslovnih in promocijskih daril na Hrvaškem tako svoje razstavne prostore, kot svoja skladišča in tudi tiskarne. Na vseh teh področjih bo moralo podjetje vložiti veliko finančnih sredstev.

Vsa podjetja so v poslovanju na mednarodnih trgih bolj izpostavljena deželnim, finančnim in poslovnim tveganjem. Ta tveganja je veliko lažje premostiti, v kolikor imaš lokalnega partnerja in povezavo z mednarodno skupino.

SKLEP

S pisanjem diplomskega dela sem se veliko naučila in spoznala mnogo zanimivih stvari. Na začetku diplomskega dela sem najprej podrobno predstavila motive, vzvode, ovire, načine in oblike vstopanja na trge. S podrobno predstavitevijo podjetja Spark Promocije in analizo trga poslovnih in promocijskih daril v Sloveniji sem ugotovila, da so promocijska darila velika podpora marketinškim akcijam in da je tekstil med promocijskimi darili še vedno zelo zaželen in prodajan. Poslovna darila imajo kot del medsebojne poslovne komunikacije sicer bolj sezonsko komponento prodaje ob zaključku leta. Industrije, ki veliko vlagajo v darila, so tudi na svetovnih trgih vodilne industrije, zato je ta trg zelo zanimiv in ima veliko število konkurentov.

Vsako podjetje mora pred vstopom na določeni trg ta trg tudi dobro analizirati. Sama sem v diplomskem delu naredila PEST-analizo, ki nam pove, kakšno je demografsko, pravnopolitično, ekonomsko in sociokulturno okolje na Hrvaškem. Ker Hrvaška še ni v EU, je za uvoz blaga potreben postopek carinjenja, kar je ena izmed ovir. Imata pa Slovenija in Hrvaška podpisanih kar nekaj meddržavnih sporazumov na različnih področjih sodelovanja. Na Hrvaškem pa je zelo prisoten etnocentrizem, kar pomeni, da so Hrvati zelo zvesti svojim blagovnim znamkam.

S SWOT-analizo sem prišla do ugotovitev, da ima podjetje veliko prednost, ker na trg vstopa pod okriljem skupine Spark Promotions. Priložnosti se kažejo v geografski bližini Hrvaške in našem poznavanju jezika in kulture Hrvatov. Politična napetost in velika konkurenca, ki sem jo analizirala v osmem poglavju, sicer predstavljata nevarnost, ampak so to ovire, ki jih lahko premostimo s primerno obliko vstopa na trg in to s skupni vlaganjem. In prav cilj diplomskega dela je, da sem prek teoretičnih konceptov in analiz poiskala najbolj primeren način vstopa podjetja Spark Promocije na hrvaški trg.

LITERATURA IN VIRI

1. Bašić, T. (2008, 30. julij). Za darove 160 milijuna kuna godišnje. *Poslovn.hr*. Najdeno 16. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni.hr/Conent/PrintArticle.aspx?Id=87678>
2. Bićak, D. (2008, 13. november). Darivanje kao oblik marketinške komunikacije i način poboljšanja odnosa. *Poslovn.hr*. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni.hr/vijesti/darivanje-kao-oblik-marketinske-komunikacije-i-nacin-poboljsanja-odnosa-98334.aspx>
3. Bizi. Najdeno 16. aprila 2011 na spletnem mestu <http://www.bizi.si/>
4. Biznet. Najdeno 14. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/>
5. Bokulić, M. (2011, 29. marec). Hrvati najviše vjeruju Nivei. *Vjestnik*. Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.vjesnik.hr/Article.aspx?ID=36526bc4-d8f6-4fe1-b63f-c702a2462c07>
6. Chee, H., & Harris, R. (1998). *Global Marketing Strategy*. London: Financial times Management.
7. CIA *World Factbook*. Najdeno 28. marca 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hr.html>
8. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2005). *International Business*. (7th ed.). Mason: Thomson/South-Western.
9. David, F. R. (1998). *Strategic Management: Concepts & Cases* (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.do/extlogon
10. *Doing Business 2011 data for Croatia*. Najdeno 16. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/croatia>
11. Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. *Statistički ljetopis Republike Hrvatske* (2010). Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.dzs.hr/>
12. Gabrovšek, R. (2011). *Strateško poročilo – Hrvaška. Kam pluje Hrvaško gospodarstvo?* Ljubljana: NLB, d. d.
13. Godec, J. (2006). *Trženjska strategija vstopa Pivovarne Union na Hrvaški trg* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Hollensen, S. (2004). *Global marketing: A docesison – oriented approach* (3rd ed.). Harlow: Prentince Hall/Financial Times.
15. Hrvati su gostoljubiti, vole titule, a ponekad su korumpirani. *Croatiabiz*. Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.croatiabiz.com/info_lnews-article.php?ID=9621
16. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L., (1996). *Strategic Management* (5th ed.). New York: Addison-Wesley Publishing Company.
17. *Izvozno okno* (2010). Najdeno 15. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave_607.aspx
18. *Izvozno okno* (2011). Najdeno 2. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave_4285.aspx
19. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Jezik i pismo. *www.hr*. Najdeno 24. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.hr/hrvatska/kultura/hrvatski-jezik-i-pismo>

21. Johnson, D., & Turner, C. (2003). *International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy*. London, New York: Routledge.
22. Kotler, P. (1996). *Marketing management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
23. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (enajsta izdaja). Ljubljana: GV Založba.
24. Kredigs, d.o.o.. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.kredigs.hr/Default.aspx>
25. LKD-1992, d.o.o.. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.lkd1992.hr/?>
26. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, M., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. McDonald, F., Burton, F., Walton, P., Dowling, P., & Decieri, H. (2002). *International Business* (1st ed.). London: Thomson.
30. Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Hrvaške. (b.l.). Mednarodne pogodbe. Najdeno 9. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://si.mfa.hr/?mh=271&mv=1522>
31. Peng, M. W. (2009). *Global Business*. Canada: South-Western Cengage Learning.
32. Perinić, H. (2008, 13. november). Poklanja se u svim kulturama. *Poslovni.hr*. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni.hr/vijesti/poklanja-se-u-svim-kulturama-98338.aspx>
33. Petrov, S. (2003). Razlika med poslovnimi in promocijskimi darili. *Finance.si*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/57593/Razlika-med-poslovnimi-in-promocijskimi-darili>
34. *Program građenja, održavanja i zaštite cesta*. Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.hrvatske-cesta.hr/Program.htm>
35. Prstec, I. (2006). *Etnocentrizam Hrvata najjači među potrošačima iz ex Jugoslavije*. Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni.hr/vijesti/etnocentrizam-hrvata-najjac-medu-potrosacima-iz-ex-jugoslavije-6974.aspx>
36. Psi. Najdeno 9. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.psi-network.de/>
37. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. (3. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Ranogajec, B. (2008, 13. november). Odmori sve popularniji kao dar. *Poslovni.hr*. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni.hr/vijesti/odmori-sve-popularniji-kao-dar-98327.aspx>
39. Root, R. F. (1994). *Entry Strategies for International Markets* (Revised and expanded ed.). New York: Lexington Books.
40. Rugman, A., & Hodgetts, R. (2003). *International Business – A Strategic Management Approach* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.
41. Ruzzier, M. (2004). *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

42. Saje, M. (2004). *Poslovni načrt podjetja Saje, d. o. o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Slovenska podjetja zadovoljna s poslovanjem na Hrvaškem. *Info SVET*. Najdeno 14. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=2487&Itemid=84
44. Spark Promocije d.o.o. (2010a). Administrativna predstavitev podjetja Spark Promocije (interno gradivo). Ljubljana: Spark Promocije d.o.o.
45. Spark Promocije d.o.o. (2010b). Analiza trga in konkurence (*interno gradivo*). Ljubljana: Spark Promocije d.o.o.
46. Spark Promocije d.o.o. (2010c). Delitev in organizacija kupcev (*interno gradivo*). Ljubljana: Spark Promocije d.o.o.
47. Škof, M. (2004). *Internacionalizacija podjetij s poudarkom na mrežnem pristopu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Škrbec, K. (2006). *Izzivi mednarodnega poslovanja na kitajskem trgu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Tovedo, d.o.o.. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.tovedo.hr/index.php?id=home>
50. *Transparency International* (2011). Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010
51. Veleposlaništvo Republike Slovenije Zagreb (2011). *Gospodarska gibanja na Hrvaškem*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.zagreb.veleposlanistvo.si/index.php?id=3133>
52. Žabkar, V., Kolar, T. & Sunko, R. (2009). *Stališča porabnikov v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini in v Srbiji: različnosti ali podobnosti?* Akademija MM. Ljubljana: MM-Marketing magazin, Medijski partner, d.o.o., IX/14, 2009, 84 strani.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov.....	ii
---	----

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Tuj izraz	Slovenski prevod
Aquisition/greenfield investments	prevzemi in investicije
Assembly operations	sestavljalnice, skladišča
Branch office/subsidiaries	sestrska podjetja oziroma podružnice
Broker	komisionar
Brown field investments	že obstoječa investicija
Contractual agreements	pogodbena proizvodnja
Cooperative/network internationalization	kooperativna internacionalizacija
Corruption perception index	indeks korupcije
Customer relationship management	upravljanje odnosov s strankami
Direct export	neposredni izvoz
Domestic-based sales representatives	prodajni zastopnik
Economist intelligence unit	ekonomsko obveščevalna enota
Export merchant/export buying agent	izvozni trgovec/izvozni posrednik
Export models	izvozne oblike
Export sales company	izvozna prodajna družba
External triggers	zunanje vzpodbude
Fast moving consumer goods	industrija izdelkov široke potrošnje
Foreign sales branch	prodajne podružnice
Foreign sales subsidiary	lastne enote na tujem trgu
Franchising	franšizing
Green field investments	investicija od začetka
Hierarchical/investment models	investicijske oblike
Indirect export	posredni izvoz
Intermediate models	pogodbene oblike
Internal triggers	notranje vzpodbude
Intermediate	pogodbene oblike
Inward internationalization	vhodna internacionalizacija
Joint venture	skupno vlaganje
Know-how	znanje
Licensee	prejemnik licence
Licensing	licenčno poslovanje
Licensor	dajalec licence
Opportunities	priložnosti
Organization for economic cooperation and development	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
Outward internationalization	izhodna internacionalizacija
Piggyback operations	oprtni izvoz

Proactive motivations	proaktivni motivi
Reactive motivations	reaktivni motivi
Regional centers/headquarters	regionalni centri
Resident sales representatives	rezidenčni prodajni zastopnik
Sales and production subsidiary	lastna prodajna in proizvodna enota
Strategic alliance	strateška zveza
Strengths	prednosti
Promotional product service institute	inštitut promocijskih izdelkov in storitev
Threats	nevarnosti
We deliver	zagotovimo
Weaknesses	slabosti
World trade organization	Svetovna trgovinska organizacija