

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TRŽENJSKA STRATEGIJA VSTOPA PIVOVARNE UNION NA HRVAŠKI TRG

Ljubljana, junij 2006

JURIJ GODEC

IZJAVA

Študent Jurij Godec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28. 06. 2006

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. Opredelitev problema, hipoteza in cilj diplomskega dela.....	1
1.2. Struktura diplomskega dela.....	4
2. CELOVITA PREDSTAVITEV PODJETJA	4
2.1. Zgodovinski razvoj Pivovarne Union, d.d.	4
2.2. Dejavnost Pivovarne Union, d.d.	5
2.3. Osnovni kapital in lastniška struktura.....	6
2.4. Poslanstvo.....	6
2.5. Vizija.....	6
2.6. Cilji.....	7
2.7. Zaposleni.....	7
2.8. Značilnosti pivovarske dejavnosti.....	7
2.9. Mednarodno poslovanje Pivovarne Union (hrvaški trg).....	8
3. VSTOPNE STRATEGIJE - MOŽNI NAČINI IN OBLIKE VSTOPOV NA MEDNARODNE TRGE	9
3.1. Posredni izvoz.....	11
3.2. Neposredni izvoz.....	12
3.3. Podelitev licence.....	12
3.4. Skupna vlaganja.....	13
3.5. Neposredno vlaganje.....	14
3.6. Sedanja vstopna strategija Pivovarne Union na hrvaški trg.....	14
4. ANALIZA OKOLJA NA HRVAŠKEM TRGU (PEST analiza)	14
4.1. Demografsko-fizično okolje.....	15
4.2. Politično-pravno okolje.....	16
4.3. Ekonomsko okolje.....	19
4.4. Socio-kulturno okolje.....	21
5. ANALIZA KONKURENCE – C ANALIZA	22
6. ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA	25
6.1. Dostop do trga (pravno-zakonodajne omejitve).....	26
6.2. Izdelčni potencial.....	27
7. ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA	30
7.1. Napoved obsega prodaje.....	30
7.2. Stroški izvoza.....	31
7.3. Stroški distribucije.....	32
7.4. Ostali vplivi na dobičkonosnost.....	33
8. ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA PIVOVARNE UNION NA HRVAŠKEM TRGU ...	33
8.1. Izdelek.....	34
8.2. Cena.....	36
8.3. Tržne poti.....	37
8.4. Tržno komuniciranje.....	38
9. TRŽENJSKA STRATEGIJA VSTOPA PIVOVARNE UNION NA HRVAŠKI TRG	40
9.1. Izbrana trženjska strategija vstopa.....	42
10. SKLEP	44
LITERATURA	46
VIRI	47
PRILOGE	

1. UVOD

Podjetja ne delujejo več na trgih, na katerih so imela stalne znane tekmece in kupce, ampak na trgih s hitro spreminjajočo se konkurenco, ki postaja čedalje bolj globalna, z novimi tehnološkimi dosežki in čedalje manj zvestimi kupci, ki lahko izbirajo med ogromnim številom istovrstnih izdelkov različne kakovosti in različnih cen. Zato postaja trženje prevladujoča poslovna filozofija in funkcija podjetja, ki je vpletena v vse druge dejavnosti in je jedro poslovanja podjetij z vidika zadovoljitve njihovih kupcev in doseganja načrtovanih rezultatov (Potočnik, 2002, str. 19). Za večino uspešnih podjetij velja, kot da ni več nacionalnih meja, ampak predstavlja svet eno samo globalno tržnico. Internacionalizacija poslovanja pa je postala sinonim za uspešnost (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 13).

Že od časov Adama Smitha ekonomisti vseh usmeritev navajajo širjenje mednarodnega trgovanja kot osnovni vir za akumulacijo materialnega bogastva. Zaradi majhnega domačega trga je Slovenija prisiljena izvažati velik delež svoje produkcije (Jaklič, 2002, str. 167). Globalizacija svetovnega gospodarstva tudi od Pivovarne Union zahteva, da okrepi svoj položaj med proizvajalci pijač in se širi na tuje trge. Zato so že leta 1965 začeli izvažati pivo v Italijo, saj se zavedajo pomembnosti mednarodnega poslovanja.

Dokončno, torej celovito trženjsko strategijo na izbranem mednarodnem trgu dobimo, ko natančno definiramo razvoj posameznih sestavin trženjskega spleta in aktivnosti izvajanja na izbranem trgu za posamezno trženjsko sestavino znotraj izbrane oblike oziroma načina vstopa. Sestavine trženjskega spleta in njihov razvoj na izbranem trgu so torej odvisne od izbranega načina ali oblike vstopa (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 183). Pivovarna Union mora zato na podlagi analize trženjskega spleta izoblikovati celovito trženjsko strategijo vstopa, ki bo primerna za hrvaški trg, saj je njen položaj na tem trgu vedno slabši.

Z razpadom jugoslovanskega trga, ki se je ob bojkotu slovenskih izdelkov na teh trgih začel že pred razdružitvijo leta 1989, še bolj pa z nastajanjem novih držav, so se podjetja soočila z novimi razmerami, ki so bistveno otežkočile, ponekod pa celo prekinile tradicionalne, izdelčne, storitvene in plačilne tokove, kot tudi najosnovnejše medčloveške komunikacije. Podjetja so se navedenim spremembam pragmatično prilagajala, pri čemer so oblikovala scenarije, katerih prvi cilj je bil ohraniti vsaj jedro nekdanjih poslovnih razmerij, kar naj bi po ponovni ustalitvi razmer olajšalo oblikovanje novih tržnih poti. Trgi nekdanje skupne države so po obsegu, po konkurenčnosti in drugih posebnostih bistveno drugačni od tistih, ki jih imajo slovenski tržniki v spominu iz obdobja pred letom 1990. Torej je ena prvih zahtev današnjega poslovanja, da se otresejo stereotipov o trgih, ki jih ni več (Hrastelj, 2001, str. 319-320).

1.1. Opredelitev problema, hipoteza in cilj diplomskega dela

Trenutno je konkurenca na hrvaškem trgu piva zelo ostra, saj so večino njihovih pivovarn kupile oziroma prevzele velike tuje pivovarske korporacije, ki ogromno sredstev vlagajo v trženje. V tem pogledu je Pivovarna Union v izgubljenem položaju. Konkurenčne prednosti lahko išče le v boljšem poznavanju lokalnega trga ter v hitrem vzpostavljanju in ohranjanju komunikacijskih tokov zaradi

skupne zgodovine, poznanstev in znanja hrvaškega jezika. Predvsem starejšim hrvaškim porabnikom so slovenski izdelki ostali v spominu kot kakovostni in zanesljivi, saj je bila Slovenija v času Jugoslavije najbližje zahodno-evropskim trgov, tako po razvitosti kot tudi po geografski legi.

Na trgih bivše Jugoslavije se vse več lokalnih proizvajalcev ponovno postavlja na noge in potrošniki na teh trgih so vse bolj naklonjeni sloganu »Kupujmo domače«. Slovenske znamke tam niso več sinonim za solidno kakovost po ugodni ceni, ampak so se začele obnavljati stare zamere ter pojavljati novi predsodki in dodatne carine (Damjan, 2004). Leta 2004 je tudi Hrvaška začela voditi akcijo „Kupujmo hrvaško“, s katero trka na domoljubno vest kupcev in tako s političnimi prijemi pomaga domači industriji. Akcijo izrazito podpirajo domači trgovci, ki dajejo prednost hrvaškim izdelkom in to tudi obsežno oglašujejo.

Porabniki na območju nekdanje Jugoslavije razmeroma ugodno vrednotijo različne lastnosti slovenskih izdelkov v primerjavi z izdelki domačega izvora, čeprav so razlike odvisne tudi od države oziroma regije. Poznavanje slovenskih blagovnih znamk je še vedno razmeroma dobro, vendar se zmanjšuje predvsem med mlajšo populacijo. Nakupovanje hrvaških porabnikov predstavlja posebno zanimiv primer, saj je po eni strani ponudba na domačem trgu še vedno precej okrnjena (neustrezen asortiment, neprimerna raven cen in nizka raven storitev), zaradi česar se del nakupov preusmerja v tujino, po drugi strani pa je vojna v 90-ih letih močno okrepila občutek nacionalne identitete in spodbudila nacionalno usmerjeno nakupno vedenje. Podatki so bili zbrani v okviru širše raziskave nakupnega vedenja porabnikov na trgih jugovzhodne Evrope¹, ki je pokazala, da so hrvaški porabniki med vsemi proučevanimi državami z območja nekdanje Jugoslavije najbolj etnocentrično usmerjeni, da pa jih skoraj polovica vsaj občasno nakupuje v tujini (Vida, Dmitrović, 2001, str. 191-207). Ugotovitve raziskave lahko ponudijo strateška izhodišča za nastop slovenskih proizvajalcev na hrvaškem trgu (Pivovarna Union), ki lahko z ustreznim pozicioniranjem svojih izdelkov in primernim tržnim komuniciranjem spodbudijo k nakupu tako tiste porabnike, ki sedaj kupujejo čez mejo, kot tudi tiste, ki se temu zaradi močno izraženega ekonomskega patriotizma odrekajo. Tisti porabniki, ki načrtno iščejo blago hrvaškega izvora, bodo v manjši meri naklonjeni kupovanju v tujih trgovskih verigah in kupovanju tujih blagovnih znamk, četudi na domačih tleh. Zato bi bilo treba posebno pozornost nameniti oblikovanju primerne izdelčne spletke, ki bo zadovoljila tudi etnocentrično usmerjene porabnike (Dmitrović, 2003, str. 69-73).

Pozornost je potrebno usmeriti tudi v lastništvo Pivovarne Union, saj je njen večinski lastnik Pivovarna Laško in tako je postala članica skupine podjetij oziroma holdinga (Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Fructal, Radenska, Vital), kjer glavne strateške odločitve sprejema lastnik – Pivovarna Laško. Problem je vključevanje Pivovarne Union v vizijo Pivovarne Laško, ki pa velikokrat ni v skladu s poslovanjem oziroma delovanjem Pivovarne Union. Le-ta je vedno veljal za razvojno in tehnološko zelo napredno podjetje, sedaj pa o nadaljnjem razvoju odloča Pivovarna Laško in tu se pojavlja vprašanje kakšni so interesi lastnika. Prav tako je problematično, da si

¹ Raziskava je bila izvedena v okviru Inštituta za jugovzhodno Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani in sofinancirana v okviru aplikativnega raziskovalnega projekta 2001 Urada za znanost.

navedeni pivovarni s svojimi blagovnimi znamkami konkurirata na hrvaškem trgu, vendar je v močnejšem položaju Pivovarna Laško kot matično podjetje skupine.

Trenutna vstopna oblika Pivovarne Union na hrvaški trg je izvozna oblika vstopa (neposredni izvoz), ki je glede na stabilnost hrvaškega trga tudi primerna, saj je najmanj tvegana. Na ta način Pivovarna Union posluje s podjetjem Uniimpex d.o.o. že od leta 1991, ko je bilo to podjetje ustanovljeno. Uniimpex je uvoznik (distributer) za Hrvaško in poleg piva od Pivovarne Union uvaža tudi brezalkoholne pijače. Vendar pa se Pivovarna Union poslužuje tudi pogodbene oblike vstopa, saj ima z Zagrebačko pivovaro sklenjeno licenčno pogodbo za proizvodnjo piva na Hrvaškem. S tema dvema oblikama vstopa podjetje nima dovolj nadzora oziroma vpliva na izbiro kupcev, prodajne pogoje, prodajo izdelkov ter možnosti večjih dobičkov in večjega tržnega deleža. Zaradi tega je potrebno za Pivovarno Union razviti povsem novo celovito trženjsko strategijo vstopa. Glavni cilj je nadgraditi vstop s skupno strategijo za celotno skupino podjetij. Menim, da za strategijo vstopa na Hrvaško ni enotnega recepta, ki se nahajajo v knjigah, ampak je potrebno najprej uskladiti interese lastnikov. Nato je potrebno podrobno pretehtati možne strategije predvsem zaradi specifičnosti trga, kjer še ne deluje povsem prava tržna ekonomija, ampak pogosto siva ekonomija (korupcija oziroma podkupovanje).

Pivovarni Union bi lahko predlagal tudi investicijsko obliko vstopa, saj bi se edino na ta način lahko resneje potegovali za večji tržni delež. V primeru, da bi bili pripravljeni vlagati več sredstev, podobno kot Pivovarna Laško, ki je prevzela Jadransko pivovarno, bi tudi Pivovarna Union lahko prevzela eno izmed hrvaških pivovarn. Vendar pa na Hrvaškem ni več nobene pivovarne, ki bi bila v hrvaški lasti, tako da prevzem ni več možen. Za Pivovarno Union pa je kljub temu prevzem pivovarn v tujini omejen, saj odločitve o tujih investicijah sprejema Pivovarna Laško kot večinski lastnik. Smiselno in tudi razumljivo se mi zdi, da bi sedanja holdinška družba (Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Fructal, Radenska, Vital) izvedla skupno investicijo na hrvaškem trgu, t.j. ustanovitev novega podjetja oziroma podružnice, ki bi zalagala celotno Hrvaško.

Zato je hipoteza diplomskega dela naslednja: podjetje, ki je na izbranem trgu prisotno že toliko časa in v takšnem obsegu ter ima določene ambicije za večanje ali ohranjanje tržnega deleža, mora nujno nadgraditi svojo strategijo vstopa z bolj tvegano in zahtevnejšo obliko ter zagotoviti večji nadzor in kontrolo na tem trgu.

Cilj diplomskega dela je razviti celotno trženjsko strategijo vstopa Pivovarne Union na hrvaškem trgu, analizirati konkurenco (C analiza), trženjski splet in okolje (PEST analiza) ter izvesti analizo tržnega potenciala in prodajnega potenciala. Na ta način bo Pivovarna Union dobila boljši pregled nad tujim trgom in na podlagi tega bodo lahko strateške odločitve pravilnejše.

Naj poudarim, da se bom pri diplomskem delu osredotočil samo na pivo, ne pa tudi na druge izdelke Pivovarne Union.

1.2. Struktura diplomskega dela

Diplomsko delo je strukturirano tako, da sem v prvem poglavju (**uvodu**) opredelil problematiko oziroma področje preučevanja, ki ga bom obravnaval in navedel hipotezo ter cilj diplomskega dela. Drugo poglavje sem namenil **celoviti predstavitvi podjetja**. Na kratko bom opisal nastanek in razvoj podjetja (zgodovinski razvoj Pivovarne Union), nato opredelil dejavnost podjetja, osnovni kapital, lastniško strukturo. Omenil bom še poslanstvo, vizijo in cilje podjetja, strateške usmeritve ter predstavil pivovarsko dejavnost. V tretjem poglavju s pomočjo literature opredeljujem različne oziroma **možne strategije (načine) vstopa** Pivovarne Union na hrvaški trg. Na kratko bom opisal vsak način in pojasnil njegove glavne značilnosti. V nadaljevanju za dosego ciljev diplomskega dela **analiziram stanje na hrvaškem trgu**. Ta analiza predstavlja izhodišče za ustrežnejšo odločitev o izboru strategije oziroma oblike vstopa. Najprej sem v četrtem poglavju naredil analizo okolja (**PEST analiza**), kjer analiziram demografsko-fizično okolje, politično-pravno okolje, ekonomsko in socio-kulturno okolje. Nato sem se v petem poglavju lotil analize konkurence (**C analiza**). V tem delu diplome navajam še **analizo tržnega potenciala** – šesto poglavje, kjer analiziram dostop do trga, pravno-zakonodajne omejitve in izdelčni potencial. Sedmo poglavje pa zajema tudi **analizo prodajnega potenciala** podjetja. Analiza **trženjskega spleta** Pivovarne Union na hrvaškem trgu na osnovi štirih P-jev je tema osmega poglavja. Pri tem gre za odločanje o načinu trženja na mednarodnem trgu, kar vpliva na dolgoročni uspeh podjetja. Izbiranje in preučevanje ciljnega trga sta podlagi za oblikovanje trženjskega spleta, ki ga sestavljajo izdelek (product), cena (price), tržne poti (place-distribution) in tržno komuniciranje (promotion). V devetem poglavju skušam izoblikovati najustrežnejši predlog **trženjske strategije vstopa Pivovarne Union na hrvaški trg** (cilj je ohranitev oz. povečanje tržnega deleža). Na koncu pa diplomsko nalogo zaključim s **sklepom** v desetem poglavju, kjer povzemam bistvo diplome.

2. CELOVITA PREDSTAVITEV PODJETJA

2.1. Zgodovinski razvoj Pivovarne Union, d.d.

Pivovarna Union, d.d., je podjetje z večletno tradicijo varjenja in polnjenja piva. Prvi zametki podjetja segajo v leto 1864, ko so v ljubljanski Šiški svojo pivovarno odprli bratje Kosler². Peter Kosler starejši je istega leta zanjo izdelal zemljevid proizvodnega procesa, zaradi težnje po koncentraciji industrijskih podjetij pa so se leta 1909 z avstrijskim kreditnim zavodom in avstrijskimi pivovarnami Goess, Puntigam in Reininghaus združili v »Delniško družbo Pivovarna Union«. Podjetje, ki je leta 1919 prišlo v večinsko domače lastništvo, je prevzemalo številne druge pivovarne na Slovenskem. Leta 1927 so modernizirali varilnico, nato pa sta svetovna gospodarska kriza in kasneje svetovna vojna zavrla njen razvoj. Po drugi svetovni vojni, leta 1946, se je pivovarna nacionalizirala oziroma postala družbena lastnina. Zaradi relativne zaprtosti gospodarstva so pivo prodajali zgolj znotraj nekdanje SFRJ, a jim leta 1965 le uspe prodaja na tuje trge – prvič v vsej zgodovini so pivo začeli izvažati v Italijo. Nekako v tem času so v Pivovarni Union začeli

² Ustanovitelji so bili Ivan, Josip in Peter starejši oziroma družba »Bratje Kosler – proizvodnja piva in alkoholnih pijač«. Do leta 1879 je pivovarno vodil Peter starejši, za njim pa Peter mlajši in Ivan Kosler.

uporabljati plastične zaboje, leta 1971 so uvedli t.i. EURO steklenico. Leta 1978 so dobili novo polnilnico piva, leta 1986 posodobili varilnico z računalniško vodenimi napravami, leto kasneje pa so v stavbi nekdanje sladarne odprli pivovarski muzej. Leta 1989 je Pivovarna Union svoj proizvodni program razširila na polnitev piva Črni baron in brezalkoholnega piva Uni, ki je bil novost na slovenskem trgu.

Vsi ti dogodki, posodobitve in inovacije so vplivali na »eksplozivno« rast podjetja v 90-ih letih, posledično pa tudi na vse večjo konkurenčnost podjetja. Do leta 1995 so uvedli še dve novi liniji za polnjenje, nove steklenice in novo polnilno linijo za plastično embalažo. Svojo ponudbo so razširili na proizvodnjo in polnjenje brezalkoholnih pijač; Sola, Multi Sola in Sola Ledeni čaji, še zlasti pa vodi Zala in ZaLemon so bili glavni novi izdelki, ki jih je podjetje preko močno razvite trženjske strategije uvajalo na trgu. Dvajseto stoletje so »zaključili« z izgradnjo novega regalnega skladišča, vnovično posodobitvijo polnilnih linij³, pridobitvijo certifikata ISO 9001, prevzemom ajdovskega Fructala, d.d., ter uvedbo piva Radler (1997), Tivoli in Smile (oba 1999). Uvedbo novih blagovnih znamk z razširitvijo asortimana (glej Prilogo 1) so nadaljevali tudi v 21. stoletju; leta 2001 so pričeli s proizvodnjo, polnjenjem in prodajo Multi Sole ACE in Sole Isosport, dve leti kasneje so v programu ustekleničenih vod dodali še Za-Life. Cilj jim je pridobiti tudi certifikat ISO 14001 za varovanje okolja. Leta 2004 so še dodatno razširili tudi program piv – svojemu asortimanu so dodali še eno blagovno znamko, pivo Union 1864. Leta 2005 se je začela proizvodnja in polnjenje vode Za-Harmony z okusom bele breskve. Letos pa so na trg pozicionirali še en nov proizvod, in sicer vodo z okusom hruške in melise Za-Symphony.

Tako proizvodno, prodajno kot tudi trženjsko Pivovarna Union uspešno konkurira na trgu polnilcev piva in brezalkoholnih pijač. Glede na poslovanje iz preteklosti – s tem mislim predvsem na bogato zgodovino uvajanja novosti, novih blagovnih znamk ter s posodabljanjem linij – si je podjetje zagotovilo določene konkurenčne prednosti. Poleg tega velja omeniti še dejstvo, da Pivovarna Union aktivno posega v spreminjanje in utrjevanje kulture pitja piva v Sloveniji, kjer dolga leta temu nismo bili naklonjeni, saj je potrebno upoštevati bogato zgodovino pridelave in pitja vina, ki je na slovenskem ozemlju zelo dolgo »dominiral«.

2.2. Dejavnost Pivovarne Union, d.d.

Pivovarna Union je proizvodno podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo piva, brezalkoholnih pijač in mineralnih vod. Proizvodnja piva predstavlja 75-80 odstotkov celotnega proizvodnega programa. (osnovna dejavnost družbe po SKD je 15.960: proizvodnja piva). Proizvodni program Pivovarne Union sestavlja več blagovnih znamk (glej Prilogo 1): pivo Union, osvežilne brezalkoholne pijače Sola in naravna pitna voda Zala. Proizvodnjo pekovskega kvasa so ukinili aprila leta 2000 zaradi iztrošene opreme, zmanjševanja prodaje in velike konkurence tujih ponudnikov. Pri proizvodnji piva prihaja tudi do stranskih proizvodov, ki so: suhe pivske tropine, sveže pivske tropine, suhi pivski kvas, utekočinjen ogljikov dioksid (Interni viri, 2006).

³ Poleg posodobitve starih so zgradili novo aseptično linijo za polnjenje brezalkoholnih pijač in linijo za polnjenje vode Zala v 18,9-litrski balone (»vodni avtomati«).

2.3. Osnovni kapital in lastniška struktura

Od leta 1991 je Pivovarna Union delniška družba. Proces lastninskega preoblikovanja je družba zaključila z javno prodajo delnic. Brez dvoma lahko trdimo, da je Pivovarna Union d.d. ena največjih delniških družb v Sloveniji (16.000 delničarjev), saj vrednost osnovnega kapitala znaša 4.511.140.000,00 SIT, ta vrednost pa je razdeljena na 451.114 delnic (Lastniška struktura, 2006).

Tabela 1: Lastniška struktura podjetja Pivovarna Union, d.d., na dan 11.02.2005

Delničarji	Delež v %
Pivovarna Laško d.d.	95,17
Ostali delničarji	4,83
SKUPAJ:	100

Vir: Pivovarna Union, 2006.

2.4. Poslanstvo

Poslanstvo se nanaša na okvirne opredelitve, kaj bo organizacija zasledovala in kako se bo obnašala. Za razliko od vizije, ki je statična zaželjena slika organizacije v določenem trenutku v prihodnosti, je poslanstvo dinamičen koncept, ki kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja (Pučko, 2003, str. 127). »Pivovarna Union kot proizvajalka piva, osvežilnih brezalkoholnih pijač, naravne pitne vode zadovoljuje potrebe svojih potrošnikov predvsem v Sloveniji, deloma pa tudi v drugih državah. S prodajo svojih izdelkov ustvarja dobiček. Z dobičkom, ki ga ustvarja, zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev, okolja ter svojih potrošnikov« (Poslanstvo, 2006). Njihovo poslanstvo torej lepo nakazuje temelje poslovanja za dolgoročno uspešnost, ki morajo zadovoljiti vse interesne skupine.

2.5. Vizija

Vizija pomeni opis nečesa v prihodnosti (organizacije, podjetja, dejavnosti). Gre za nekakšno zasnovano nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v podjetju in v okolju podjetja (Pučko, 2003, str. 125). Pivovarna Union v ospredje postavlja pomen kupca, ki s svojimi zahtevami in željami povzroča nenehno prilagajanje. Svoj razvoj usmerjajo v inovacije v obstoječih poslovnih programov, ki so pivo, brezalkoholne pijače in naravna pitna voda. Razširitev na druge strateške dejavnosti (druge panoge) vsaj zaenkrat ne predvidevajo. Pri tem izboljšujejo kakovost poslovanja družbe na osnovi ISO-standardov, okoljevarstvenih standardov ter moderne tehnologije, ki jo imajo na voljo. Globalizacija evropskega in svetovnega gospodarstva tudi od Pivovarne Union zahteva, da le-ta okrepi svoj položaj med evropskimi proizvajalci pijač. Kapitalsko povezovanje Pivovarne Union se je v Sloveniji že pričelo z nakupom Fructala, načrti za naslednje obdobje pa predvidevajo tudi povezave s sorodnimi podjetji v državah bivše Jugoslavije (Vizija, 2006).

2.6. Cilji

Cilji prihodnjega razvoja Pivovarne Union d.d. temeljijo na tehnologiji, znanju, tradiciji ter dobrih proizvodih Pivovarne Union. Osnovni cilj prihodnjega razvoja je proizvodnja in prodaja kakovostnih vrst piva, brezalkoholnih pijač in naravne pitne vode. Pri tem je potrebno ustvariti zadosten in ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj družbe ter izplačilo dividend delničarjem Pivovarne Union d.d. Najsodobnejša tehnološka oprema, prvovrstne surovine ter visoko strokovno znanje jim omogočajo izpolnitev osnovnega cilja – ponuditi potrošnikom le dobre stvari (Cilji, 2006).

2.7. Zaposleni

Pivovarna Union ima skoraj 500 zaposlenih. Skladno s povečevanjem proizvodnje in uvajanjem novih tehnologij se spreminja tudi njihova izobrazbena struktura. Tako ima več kot polovica zaposlenih srednjo stopnjo strokovne izobrazbe, vsak osmi zaposleni ima univerzitetno izobrazbo (VI. ali VII. stopnje). Zaposleni v Pivovarni Union z uresničevanjem ciljev, vizije in poslanstva podjetja skrbijo za dobre poslovne rezultate podjetja in zadovoljstvo lastnikov – delničarjev (Zaposleni, 2006).

2.8. Značilnosti pivovarske dejavnosti

Pivovarsko dejavnost lahko proučujemo šele po drugi svetovni vojni. Nesporno se je pivovarska industrija v 20. stoletju razvila v eno največjih in najpomembnejših industrijskih dejavnosti. Po zatonu med obema vojnama – deloma je bila to posledica prohibicije v nekaterih državah, deloma pomanjkanje surovin, vsekakor pa je velik pečat pustila tudi »Velika depresija« sredi 30-ih let – so pivovarne doživele nov vzpon v drugi polovici 20. stoletja. Pojavila so se vse večja imena v tej dejavnosti, katero ves čas vodijo pivovarji svetovnega formata, kot Anheuser-Busch, Guinness, Tuborg - Carlsberg, Heineken, Amber in drugi (Interni viri, 2006).

Po pogovoru z gospodom Jurkasom⁴ (2006) sem izvedel, da je na trgu piva ekonomija obsega dosežena zelo hitro ter produktivnost pa se ne povečuje drastično, saj so pivovarne praviloma opremljene z najsodobnejšo tehnologijo. Vodilni pivovarji, tako v svetovnem kot tudi nacionalnem merilu, si zato poskušajo konkurirati z uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Za pivovarsko dejavnost je značilno tudi, da ima v svetovnem merilu veliko število lokalnih pivovarjev, nobeden od njih pa nima prevladujočega tržnega deleža. Drugače se to kaže na domačih trgih, kjer ponavadi dve do tri pivovarne nadzirajo več kot 80 odstotkov domačega trga piva. Takšna situacija je tudi v Sloveniji, kjer Pivovarna Laško in Pivovarna Union dominirata na trgu (imata monopol). Trend v pivovarski dejavnosti se kaže v vladanju največjih pivovarskih korporacij (InBev, Carlsberg, Heineken itd.), ki so v večini evropskih držav prevzele lokalne pivovarne in s tem direktno nastopile na trgu. Na Hrvaškem in tudi ponekod drugod se veliki pivovarji ne morejo širiti (ali pa širitev dosežajo z velikimi naporji), če ne prevzemajo ostalih pivovarn, ki so običajno manjše lokalne pivovarne. V zadnjih nekaj letih prihaja prav zaradi zgoraj navedenih razlogov do številnih polemik o tem, ali so s koncentracijo med pivovarji kršena načela o varstvu konkurence. Tak način vstopa

⁴ Jurkas Bojan: pomočnik direktorja prodaje za trgovino pri Pivovarni Union (april 2006).

velikih tujih pivovarskih korporacij lahko pričakujemo tudi v Sloveniji, in sicer s prevzemom celotne skupine Pivovarne Laško oziroma samo pivovarskega dela (Pivovarna Laško in Pivovarna Union) s strani ene izmed velikih tujih korporacij. V bistvu tujci nimajo druge smiselne možnosti kot prevzem, saj približno 80 odstotkov pivovarskega trga obvladujeta Laško in Union. Vložki na slovenski trg bi drugače morali biti ogromni, saj je pripadnost potrošnikov slovenskemu pivu velika. Korporacija InBev, ki je nastala leta 2004 z združitvijo Interbrew-a in AmBev-a s sedežem v Belgiji, z blagovnimi znamkami kot so Stella Artois, Brahma, Beck's, Bass itd., zaseda vodilne pozicije v Ameriki, Evropi in Aziji. V Sloveniji ima približno 3 odstotni tržni delež. Približno takšen je tudi tržni delež Pivovarne Union na Hrvaškem. Velike tuje pivovarne (InBev, Carlsberg, Heineken itd.) so na hrvaškem trgu uspešne predvsem zaradi strategije, s katero nastopijo na trgu. Zavedajo se namreč, da so hrvaški potrošniki zelo nacionalno navezani na domačo blagovno znamko piva, zato jo s prevzemom pivovarne ne ukinjajo. Njihova temeljna strategija je vezana na izboljšanje oziroma še močnejše lansiranje lokalne blagovne znamke (Ožujsko, Karlovačko, Pan, Osječko) na trg ter obdržati ali pa napasti vodilno pozicijo na trgu. Šele nato uvedejo lastne blagovne znamke. Verjetno bodo veliki pivovarski igralci na enak način v prihodnosti nastopili tudi na slovenskem trgu.

Poraba piva tako v svetu kot tudi pri nas in na Hrvaškem konstantno upada (glej Tab. 9, na str. 28). Poznavalci razmer napovedujejo, da se bo poraba piva še naprej zmanjševala. Zanimivo je, da poraba piva v razvitem svetu upada, medtem ko v državah v razvoju narašča. Skupna svetovna poraba kot tudi svetovna proizvodnja piva naraščata; zaznana je približno triodstotna letna rast v svetovnem merilu, na evropskih tleh pa približno dwoodstotna rast (k rasti pivovarske panoge v Evropi največ prispevata ruski trg in trgi vzhodne Evrope). Omeniti velja še, da je trg piva okvirno razdeljen na štiri najpomembnejše svetovne regije, in sicer ameriško, evropsko, afriško in azijsko. Zlasti slednja se izrazito hitro razvija (Interni viri, 2006).

2.9. Mednarodno poslovanje Pivovarne Union (hrvaški trg)

Cilj izbora trgov je najti tiste države, ki imajo ustrezen tržni potencial, z ustrežno strategijo vstopa pa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu (Jurše, 1999, str. 84). Podjetje naj se osredotoči na tiste trge, ki jih najbolj pozna in ki so mu kulturološko zelo blizu, zato so strateški izvozni trgi Pivovarne Union ostali prav trgi bivše Jugoslavije: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora in Makedonija. Od celotnega izvoza pa največ izdelkov izvozijo prav na Hrvaško, zato želijo vsaj obdržati trenutni položaj na hrvaškem trgu.

Pivovarna Union je začela izvažati pivo že leta 1965 v Italijo. Izvoz se je vsako leto povečeval in širil na nove trge ter danes predstavlja tretjino celotne proizvodnje Pivovarne Union. Izvažajo v Italijo, na Hrvaško, v Bosno in Hercegovino, Srbijo in Črno goro, Kosovo, Makedonijo, Albanijo, Grčijo, Nemčijo in Združene države Amerike (Tuji trgi, 2006).

Jurkas navaja, da Pivovarna Union posluje s podjetjem Uniimpex d.o.o., ki je uvoznik (distributer) za Hrvaško (izvozna oblika vstopa – neposredni izvoz). O neposrednem izvozu govorimo, ko se proizvajalec odloči neposredno izvoziti izdelek uvozniku v tujini (Keegan, Shlegelmilch, 1999, str. 272). V času Jugoslavije je ustanovitelj podjetja delal za Pivovarno Union na Hrvaškem, po razpadu

Jugoslavije (leta 1991) pa je ustanovil podjetje Uniimpex d.o.o. in postal uvoznik za hrvaški trg ter ohranil dobre poslovne odnose s Pivovarno Union. Poleg piva uvaža tudi vodo in brezalkoholne pijače. Če torej pogledamo na splošno, gre za dolgoletnega kupca oziroma poslovnega partnerja Pivovarne Union, s katerim imajo dobre poslovne odnose. Njihovo poslovanje temelji predvsem na zaupanju. Podjetje Uniimpex ima na Hrvaškem dva dostavna mesta (Rijeka, Pula) in ekskluzivo za Črni baron, Smile, Uni in Union 1864, kar pomeni, da te izdelke uvaža na Hrvaško. Za vse ostale izdelke Pivovarne Union pa ima ekskluzivo Zagrebačka pivovara. Union je leta 2002 začel z licenčno proizvodnjo piva v Zagrebački pivovari, in sicer s proizvodnjo svetlega piva v vračljivi embalaži. Lastnik Zagrebačke pivovare je belgijska korporacija InBev, ki je s Pivovarno Union podpisala desetletno pogodbo za licenčno proizvodnjo. Problem je v tem, da v njihovo trženje ni vključen Union kot blagovna znamka, ampak v ospredje postavljajo svoje blagovne znamke (Ožujsko, Stella, Beck's), čeprav so v pogodbi zavezani, da so s prevzemom licence dolžni skrbeti za oglaševanje blagovne znamke Union. Poleg tega pa je kakovost Union piva, ki ga polnijo v Zagrebu, slabša kot v Sloveniji, vendar je to težko dokazati. Jedro spora med Pivovarno Union in korporacijo InBev sega v čas, ko je InBev hotel prevzeti ljubljansko pivovarno in postati njen večinski lastnik. Ko jim to ni uspelo, je njihov interes za Pivovarno Union močno padel in na ta način hočejo oslabiti blagovno znamko Union na hrvaškem trgu. V nasprotnem primeru bi Pivovarni Union olajšali neposreden nastop na trgu, kar pa njim ni v interesu. Bistvo je v tem, da od podpisa pogodbe leta 2002, prodaja Uniona na Hrvaškem po obsegu oziroma količini samo pada. Pivovarni Union bi ustrezalo, če bi v pogodbo vključili, da Zagrebačka pivovara letno napolni in proda 60.000 hektolitrov (hl) piva, medtem ko sedaj prodajo le približno 30.000 hl piva. Na ta način bi izpolnili cilje za hrvaški trg. Ker je InBev Pivovarno Union hotel kupiti zaradi nastopa na italijanskem trgu, so v to pogodbo vključili tudi, da Union za InBev v Ljubljani polni pivo Tenec in ga distribuira v Italijo. Torej, če bi prekinili pogodbo z Zagrebačko pivovaro, bi verjetno Pivovarna Union izgubila polnjenje tega piva (napolnijo ga 100.000 hl na leto). Menim, da je za Pivovarno Union bolje, da preneha z licenčno proizvodnjo piva v Zagrebački pivovari, saj ima premalo nadzora nad proizvodnjo in trženjem blagovne znamke Union.

Na kratko sem skušal opisati zapletenost situacije, ki jo bom skozi diplomsko nalogo skušal rešiti in podati svoje predloge za rešitev. Zavedati se je treba, da izvozni trgi zahtevajo vedno večja sredstva za promocijo in tržno komuniciranje, saj je konkurenca vedno močnejša in odločna v doseganju svojih ciljev. To pa Pivovarni Union trenutno ne uspeva dosežati na hrvaškem trgu.

3. VSTOPNE STRATEGIJE - MOŽNI NAČINI IN OBLIKE VSTOPOV NA MEDNARODNE TRGE

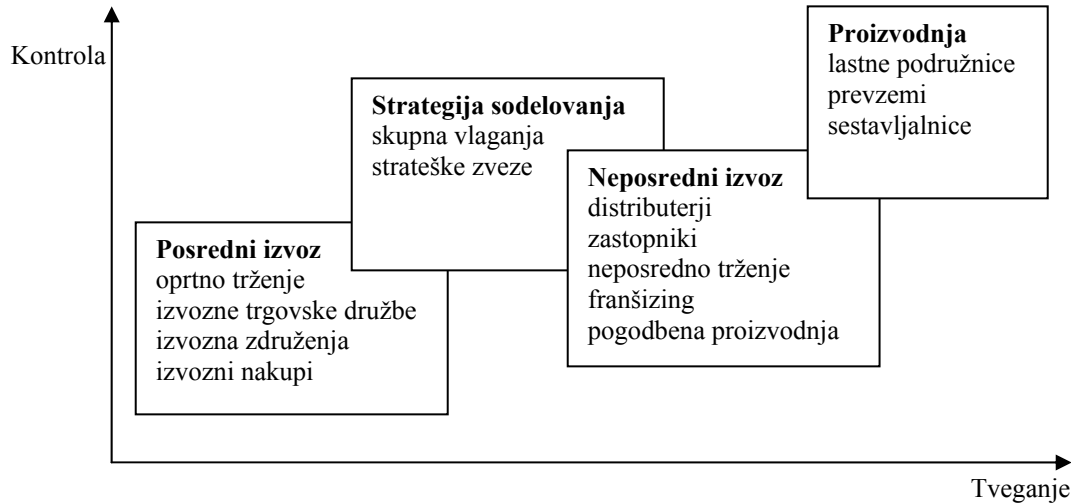
Podjetja v dinamičnem globalno usmerjenem poslovnem svetu ne morejo svoje suverenosti utemeljevati na izoliranosti in samozadostnosti, ampak v medsebojnem sodelovanju, na sodobnih poslovnih načelih in procesih. To pomeni, da je treba domače, nacionalne dejavnike poslovanja uskladiti s potrebami mednarodnega, tudi globalnega poslovanja ter preoblikovati zavest in kulturo mednarodnega trženja iz subjektivnega v objektivni dejavnik poslovanja tako v podjetjih, dejavnostih kot v državi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 23). Najpomembnejša razlika vstopa

na mednarodne trge je stopnja vključenosti podjetja v mednarodne aktivnosti, ki v veliki meri določa možnost nadzora in stopnjo tveganja. Neko podjetje raje izvaža, ker to zmanjšuje tveganje, drugo raje proda licenco, ker je to enostaven način zaslužka, tretje pa ima raje neposredno naložbo, ker si želi popoln nadzor (Ruzzier, 2002, str. 87). V spreminjajočem se okolju mora podjetje sprejeti dve ključni odločitvi: čas oziroma trenutek vstopa – vstopiti prej ali pozneje – ter stopnjo mednarodne vpletenosti na izbranem trgu. Potrebno je izbrati način z manjšo vpletenostjo, kot je npr. izvozna oblika, ali z večjo vpletenostjo, kot je npr. samostojna naložbena oblika.

Obstaja več možnih načinov in oblik vstopa na mednarodne trge, ki se med seboj razlikujejo. Nekaterne oblike vstopa so manj tvegane in prinašajo tudi nižji potencialni dobiček in rast. Na drugi strani pa imamo načine vstopa, ki zahtevajo veliko investicij, so zelo tvegane, vendar pa prinašajo tudi visoke potencialne dobičke. Prav gotovo ni idealne vstopne strategije, saj lahko na isti trg zelo podobni podjetji vstopita z zelo različnimi načini in oblikami poslovanja. Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138). V splošnem načine vstopa razdelimo na tri glavne skupine: izvozne oblike (*export modes*), pogodbene oblike (*intermediate modes*), hierarhične (investicijske, naložbene) oblike vstopa (*hierarchical/investment modes*). Če te oblike primerjamo po tveganju, kontroli in fleksibilnosti, ugotovimo, da so izvozne oblike najmanj tvegane, zahtevajo najmanjši obseg investicij, po drugi strani pa omogočajo malo nadzora. Investicijske oblike so najbolj tvegane, zahtevajo velik obseg investicij, omogočajo pa visoko stopnjo nadzora. Medtem ko so izvozne oblike precej fleksibilne, so investicijske precej nefleksibilne, saj je, po že izvedeni naložbi, takšno obliko težko spremeniti. Podjetje se na osnovi različnih dejavnikov ter prednosti in slabosti posamezne oblike odloča o vstopu na tuji trg. Odločitev pa ni nujno enaka za vsa podjetja za nek trg ali za več trgov, kamor podjetje vstopa.

Ko se podjetje odloči za določen trg, mora določiti najboljši način za vstop. Izbira lahko med petimi strategijami vstopa na trg: *posrednim izvozom*, *neposrednim izvozom*, *podelitvijo licence*, *skupnimi vlaganji* ali *neposrednimi vlaganji*. Zavezanost, tveganja, nadzor in možnosti za dobiček so pri vsaki naslednji strategiji večje (Kotler, 2004, str. 390).

Slika 1: Tveganje in kontrola glede na izbrano obliko vstopa

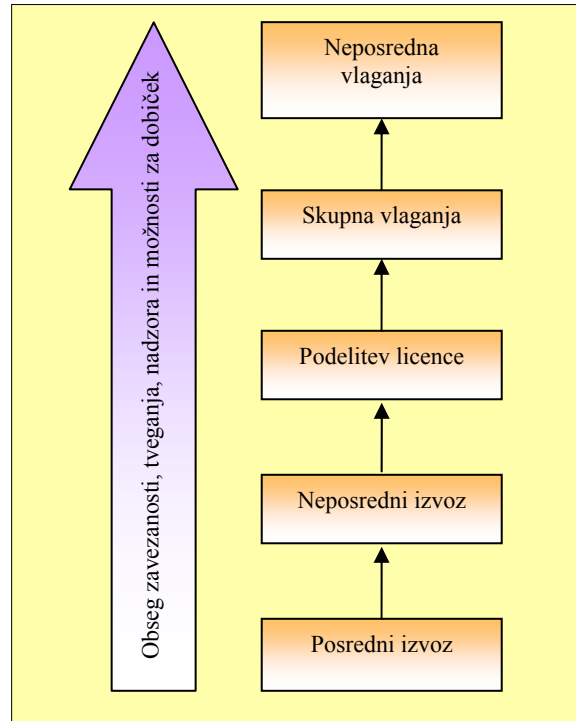


Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 141 (povzeto po Doole, Lowe, 2001, str. 249).

3.1. Posredni izvoz

Mnoga podjetja običajno na začetku prodrejo na nove trge z najmanj zahtevnim načinom – posrednim izvozom. V tem primeru podjetje izvaša izdelke preko neodvisnega posrednika, lociranega v deželi proizvajalca. Posredni izvoz ne zahteva večjih naložb in je tudi najmanj tvegan. Pri posrednem načinu izvoza je način prodaje podoben načinu prodaje na domačem trgu, saj proizvajalec »prevali«
skrb za izvoz posredniku. Omenjeni način običajno uporabljajo predvsem podjetja, ki nimajo namena internacionalizirati poslovanja, nimajo razpoložljivih virov ali zgolj testirajo trg. Potrebno se je namreč zavedati, da omenjeni način izvoza preko posrednika pomeni za podjetje precejšnje tveganje, malo ali praktično nikakršno kontrolo nad izdelkom na njegovi poti do končnega potrošnika. Izdelki so lahko prodani preko neprimernih prodajnih poti z neustrezno promocijo, servisiranjem ter so lahko za končnega potrošnika precenjeni ali podcenjeni, kar lahko zniža ugled izdelka (Hollensen, 2001, str. 246). Posredni izvoz je najnižja raven vstopa na mednarodni trg, zato so tudi stroški za trženjske dejavnosti sorazmerno nizki, kljub delni modifikaciji izdelkov in embalaže, oblike ali velikosti, oznak in podobno (Potočnik, 2002, str. 464). Prednost, ki se kaže v nizkih stroških in majhnem tveganju, je vprašljiva, saj podjetju omogoča le minimalni nadzor nad tem, kako, kdaj, kje in kdo je izdelek prodal.

Slika 2: Pet načinov za vstop na tuji trg



Vir: Kotler, 2004, str. 391.

3.2. Neposredni izvoz

Neposredni izvoz predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnim trgu. Podjetje, ki prevzema vlogo posredovanja na ciljnim trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek/storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnim trgu. Prevladujoče oblike neposrednega izvoza so zastopniki in distributerji (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145-147). Pri tej obliki izvoza so naložbe in tveganja večja, vendar so tudi večji možni donosi. Podjetje izvažata prek svojega izvoznega oddelka doma ali prodajne enote (predstavništva) v tujini (Potočnik, 2002, str. 464). Na ta način je nadzor nad prodajo večji kot pri posrednem izvozu.

3.3. Podelitev licence

Prej naštetih načini temeljijo na oskrbovanju tujih trgov z izdelki, proizvedenimi na domačem trgu ali v tretji državi. Pogosto pa podjetje nima možnosti oziroma ne želi oskrbovati tujega trga na ta način. Podjetje se v tem primeru lahko odloči za eno od naštetih oblik sodelovanja brez direktnih investicijskih vložkov: licenciranje, pogodbeno proizvodnja in franšizing (Hollensen, 2001, str. 264). **Podelitev licence** pomeni za proizvajalca preprost način, da začne z mednarodnim trženjem. Dajalec licence da dovoljenje tujemu podjetju, da uporablja patent, registrirano blagovno znamko, proizvodno proces, poslovno skrivnost in podobno, podjetje pa mu za to plačuje pristojbino ali licenčnino (*royalty*). Dajalec licence (*licensor*) si z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuji trg, jemalec licence (*licensee*) pa si pridobi proizvodno znanje ter znan izdelek ali blagovno znamko. Za dajalca licence je slabost, da ima manj nadzora nad jemalcem licence kot nad lastno proizvodnjo in

podajo. Če je jemalec licence zelo uspešen, se je podjetje odpovedalo dobičku in ko pogodba poteče, lahko v jemalcu licence dobi nevarnega tekmeca (Kotler, 2004, str. 391). Druga možnost vstopa je **pogodbena proizvodnja**, kjer podjetje lokalne proizvajalce pooblasti, da izdelujejo njegov izdelek, praviloma za njihov domači trg. Problem pri tem načinu vstopa je, da ima podjetje manj nadzora nad potekom proizvodnje in zato tvega izgubo možnega dobička, če proizvajalci niso uspešni (Potočnik, 2002, str. 464). Podjetje lahko vstopi na tuji trg tudi s **franšizingom**, ki je bolj celovita oblika podelitve licence. Po opredelitvi gre za poslovno pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank, ki so vključene v poslovni sistem, v katerem franšizor podeli franšiziju standardno enoto izdelka ali storitve, kar je v skladu z znamko, obenem pa posreduje sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev, ali z drugimi besedami: posreduje franšizinski splet, ki obsega zlasti načrte, opremo, šolanje, organizacijska znanja, komunikacije itd. Franšizij pa priskrbi kapital ter tržna poznanstva in se osebno angažira pri vodenju svojega podjetja. Obenem pridobi praviloma izključne pravice na dogovorjenem območju. Nadzor, usmerjanje in celo navdih franšizorja sta njegova pravica (Hrastelj, 2001, str. 329). Pri pogodbenih oblikah vstopa izvoz ali uvoz nista več potrebna, saj na izbrane tuje trge ne prenašamo več izdelkov/storitev, ampak proizvodnjo. Na ta način približamo porabo kupcem na izbranem trgu.

3.4. Skupna vlaganja

Spadajo med načine vstopa, kjer se tuji vlagatelji povežejo z domačimi in s skupnim vlaganjem ustanovijo podjetje, v katerem so soudeleženi pri lastništvu in nadzoru. **Skupno vlaganje** (*joint ventures*) je lahko potrebno ali zaželeno tako iz gospodarskih kot tudi iz političnih razlogov. Tuje podjetje morda nima dovolj denarnih materialnih ali vodstvenih virov, da bi se v naložbo podalo samo. Celo zelo velika podjetja potrebujejo skupna vlaganja za preboj na najzahtevnejše trge. Pomanjkljivost te oblike je možnost nesporazuma med partnerji glede naložb, trženja, izplačila dobička oziroma reinvestiranja ali drugih politik (Kotler, 2004, str. 392). Neskladje lahko pripelje do nejasnih strategij in do neuspeha skupne naložbe, partnerja pa lahko ostaneta ujeta v dolgoročni naložbi, iz katere ni izhoda (Hollensen, 2001, str. 285).

Najnovejše oblike vstopa na tuje trge so **strateške povezave** (*strategic alliances*), ki nastanejo, če dve podjetji povežeta svoje vire in ustvarita partnerski odnos, ki presega skupna vlaganja. Za strateške povezave je odločilno zaupanje. Če podjetje ne more zaupati svojemu partnerju, ne more ustvariti trajnega partnerskega odnosa, saj zaupanja ne more zapisati v pogodbo o partnerstvu. Zaupanje nastaja postopoma, v procesu poslovanja in vedenja obeh partnerstev (Potočnik, 2002, str. 465). V literaturi lahko zasledimo dve skupini mnenj avtorjev o strateških zaveznih. Prva skupina jih uvršča med razvite načine in oblike vstopa na tuje trge in jih opredeljuje enakovredno kot vse druge možne oblike in načine vstopov. Druga skupina avtorjev pa zagovarja stališče, da so strateške zveze vendarle svojevrstna oblika mednarodnega poslovanja, saj predstavljajo neke vrste predlogo za skupno učenje, najpogosteje temelječe na skupnih raziskavah in razvoju ter učinkoviti delitvi trgov. Ta skupina poudarja torej poseben položaj strateških zvez v mednarodnem poslovanju in trženju podjetja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 170).

3.5. Neposredno vlaganje

Neposredna vlaganja so najzahtevnejša in najvišja oblika vstopa podjetja na tuj trg. Podjetje lahko neposredno vlaga v tujino v obliki investicije oziroma naložbe od začetka (*greenfield investment*) ali v obliki nakupa oziroma prevzema (*acquisition*) obstoječega podjetja na trgu. Akvizicija omogoča podjetju hiter vstop na trg, omogoči pregled nad distribucijskimi kanali, kupci in pogosto poveča ugled blagovne znamke ter sloves podjetja ali korporacije. V nekaterih prevzemnih primerih management prevzetega podjetja uspešno prenese izkušnje in znanja z lokalnega trga prevzemnemu podjetju. Pri prevzemih podjetij je najpogostejši razlog za neuspeh neustrezen odnos med investitorjem in managementom podjetja. Tej in še nekaterim ostalim težavam, ki nastopajo pri prevzemih, se podjetje izogne z neposrednim vložkom v izgradnjo proizvodnega obrata v tujini, kar mu nenazadnje omogoča uvedbo novejših tehnologij in opreme (Hollensen, 2001, str. 302). S tem načinom vstopa podjetje zadrži popoln nadzor nad naložbo in lahko razvije lastno proizvodno ter trženjsko strategijo. Glavna pomanjkljivost je veliko tveganje, da pride na primer do devalvacije tuje valute, zmanjšanja kupne moči, razlastitve ipd. Podjetje mora to tveganje sprejeti, če želi samostojno delovati v tuji državi. Če nastanejo problemi, se je pogosto zelo težko umakniti iz tuje države. Podjetja vlagajo v lastne podružnice v tujini predvsem zaradi znižanja stroškov. Proizvodni in režijski stroški so manjši zaradi cenejše delovne sile in podjetja se lahko izognejo plačilu uvoznih dajatev ter ustvarijo pozitivne odnose s tujimi lokalnimi oblastmi zaradi morebitne nadaljnje širitve (Potočnik, 2002, str. 465).

3.6. Sedanja vstopna strategija Pivovarne Union na hrvaški trg

Trenutno Pivovarna Union sodeluje s podjetjem Uniimpex d.o.o., ki je eden izmed uvoznikov oziroma distributerjev piva za Hrvaško (izvozna oblika vstopa – neposredni izvoz). Poslužujejo pa se tudi pogodbene oblike vstopa, saj imajo z Zagrebačko pivovaro sklenjeno licenčno pogodbo za proizvodnjo piva na Hrvaškem. Menim, da je za podjetje, ki je že tako dolgo prisotno na hrvaškem trgu in ima cilj, da vsaj ohrani tržni delež, treba nadgraditi trenutni strategiji vstopa oziroma postaviti novo strategijo. Le-ta mora Pivovarni Union ponujati možnost večjega nadzora nad prodajo piva. Z obstoječima oblikama vstopa namreč ne more več obdržati trenutnega tržnega deleža oz. ga povečati. Zato bom skušal na podlagi analize stanja na hrvaškem trgu oblikovati drugačno strategijo vstopa ali pa nadgraditi obstoječi, kajti zaradi vse večje konkurence je to nujno potrebno. V nadaljevanju bom analiziral stanje na hrvaškem trgu, kar predstavlja izhodišče za ustrežnejšo odločitev o izboru vstopne strategije.

4. ANALIZA OKOLJA NA HRVAŠKEM TRGU (PEST analiza)

Podjetja in njihovi dobavitelji, trženjski posredniki, odjemalci, konkurenti in javnost delujejo v makrookolju, ki s svojimi silnicami in trendi oblikuje priložnosti in sproža nevarnosti. Na te silnice ne moremo vplivati, podjetje jih mora spremljati in se nanje odzivati. V gospodarski areni na podjetja in porabnike čedalje bolj vplivajo globalne silnice (Kotler, 2004, str. 161).

V analizi okolij poznamo različne pristope ali načine analize: PEST analiza (analiza političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), SLEPT analiza (analiza sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja), analiza konkurence (C analiza), analiza dobaviteljev ipd. (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 28). Ob nastopih na tuj trg ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja. Spoznavanje dejstev o novem trgu nam služi kot podlaga za odločanje, na kateri trg vstopiti ali kje razširiti delovanje.

V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič, 2002, str. 1). Širše zunanje okolje podjetja lahko razdelimo na več podokolij, ki v glavnem niso pod nadzorom podjetja, vendar dajejo podjetju določene možnosti za uspešno poslovanje, hkrati pa ga omejujejo. To okolje predstavlja ekonomsko, politično-pravno, socio-kulturno ter tehnološko okolje, v zadnjem času vanj vključujejo tudi naravno in informacijsko okolje.

Tržniki so odgovorni, da naredijo kakovostno analizo okolja, na katero podjetje vstopa, saj to podjetju predstavlja podlago za strateške odločitve. Tako v okviru PEST analize v tem primeru proučujem naslednja podokolja podjetja: demografsko-fizično okolje, politično-pravno okolje, ekonomsko okolje ter socio-kulturno okolje.

4.1. Demografsko-fizično okolje

Velikost države: skupna površina 87.677 km² (kopno 56.538 km², morje 31.139 km²).

Glavna urbana središča (število prebivalcev): Zagreb (779.145), Split (188.694), Rijeka (144.043), Osijek (114.616), Zadar (72.718), Slavonski Brod (64.612), Velika Gorica (63.517), Karlovac (59.395), Pula (58.594), Sisak (52.236) (Interni viri, Pivovarna Union, 2006).

Število prebivalstva in rast

Prva silnica v makro okolju, ki jo morajo podjetja spremljati, je prebivalstvo, saj je poslovanje podjetja odvisno od ljudi oziroma njihovega povpraševanja po izdelkih oziroma storitvah – ljudje sestavljajo trge (Kotler, 2004, str. 163). V Republiki Hrvaški živi na podlagi podatkov popisa iz leta 2001 4.437.460 prebivalcev (glej Prilogo 5), od tega pa jih je 2.135.900 moških in 2.301.560 žensk. Število prebivalcev na 1 km² je 78,5. Stopnja rasti prebivalstva je negativna, in sicer znaša - 0,146 % (Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen 2006).

Tabela 2: Podatki o uvoznici državi (Hrvaška)

Uradni naziv države:	Republika Hrvaška
Glavno mesto:	Zagreb
Mednarodna oznaka:	HR
Politični sistem:	parlamentarna demokratična predsedniška republika
Uradni jezik:	hrvaški
Vera:	rimokatoliška (pravoslavna in muslimanska v manjšini)
Stopnja rasti prebivalstva:	- 0,146
Nacionalna valuta:	Kuna/HRK/ (100 lipa = 1 kuna)

Vir: Politični sistem, 2006.

4.2. Politično-pravno okolje

Na trženjske odločitve močno vpliva dogajanje v političnem in pravnem okolju, ki obsega zakone, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih omejujejo. Nekateri zakoni tudi ustvarjajo nove priložnosti za podjetja (Kotler, 2004, str. 174). Politično okolje predstavlja vladne institucije, politične stranke in različne organizacije, ki delujejo v okviru države. Pravno okolje sestavljajo zakoni, sodišča, pravni zastopnik, pravni običaji ter praksa. Za podjetje je zelo pomembno, da pozna pravni sistem poslovanja na tujem trgu, kajti ta določa pravila poslovanja na trgu.

Politični sistem

Republika Hrvaška je parlamentarna demokracija s splošnimi volitvami za predsednika države. Sedanja ustava je formirala 22. januarja 1990, neodvisnost od Jugoslavije pa je proglasila 25. junija 1991. Vstop v članstvo Evropske unije predstavlja danes glavni državni cilj za večino največjih strank, čeprav se razlikujejo po pripravljenosti na sprejemanje pravil EU. Glavna odprta vprašanja so na področjih povojne obnove, tako politična (vrnitev beguncev in sojenje za vojne zločine), kot tudi ekonomska. Vrhovno sodišče Republike Hrvaške je najvišje sodišče v državi, Ustavno sodišče Republike Hrvaške pa odloča o ustavnosti zakona ter ima pravico opazovati zakone za katere smatra, da so neustavni. Hrvaško zakonodajo sprejema hrvaški sabor, ki je enodomna ustanova in ima lahko med 100 in 160 zastopnikov. Glavna izvršna oblast v Hrvaški je vlada, ki ji predseduje premier. Ministre v vladni kabinet imenuje premier s soglasnostjo sabora. Premier je vodja vlade, imenuje pa ga predsednik države s soglasnostjo sabora. Hrvaški predsednik je vodja države, katerega se izbira s splošnimi volitvami na pet let in je lahko na oblasti največ dva mandata. Prvo desetletje samostojnosti je zaznamovala vladavina HDZ in predsednika Franja Tuđmana, ki je privedla tudi do določene mednarodne izolacije države. Po njegovi smrti konec leta 2000 je na oblast prišla koalicija šestih opozicijskih strank, z Ivico Račanom kot premierom in Stipetom Mesičem kot predsednikom države. Na zadnjih parlamentarnih volitvah novembra 2003 je zmagala prenovljena HDZ, njen predsednik Ivo Sanader pa je postal novi premier. Na predsedniških volitvah januarja 2005 je bil za predsednika ponovno izvoljen Stipe Mesič (Politični sistem, 2006).

Odnos do tujih podjetij in investicij

V Hrvaški obstajajo številni predpisi glede prehrabnenih proizvodov, kamor sodi tudi izdelek Pivovarne Union, na tem mestu pa bi izpostavili naslednje:

- **Zakon o posebnem davku na pivo (akciza):** S tem zakonom se ureja obdavčenje piva, ki se proizvaja ali uvozi na carinsko področje Republike Hrvaške. Zavezanci za plačilo posebnega davka na pivo so pivovarne ter druge pravne in fizične osebe, ki proizvajajo oziroma dajejo proizvajati pivo za svoj račun ter osebe, katere na carinsko področje Republike Hrvaške uvažajo, vnašajo ali sprejemajo pivo, razen oseb in količin, ki so v skladu s carinskimi predpisi oproščene plačila carine. Posebni davek (akciza) se plača v znesku 200,00 HRK na hektoliter proizvedenega domačega piva oziroma uvoženega piva ter v znesku 60,00 HRK (glej Tab. 8, na str. 26) na hektoliter proizvedenega domačega in uvoženega brezalkoholnega piva (Interni podatki Pivovarne Union in podjetja Uniimpex d.o.o., 2006, Carinski zakon Republike Hrvatske).
- **Zakon o varnosti v cestnem prometu:** Hrvaški parlament ga je sprejel 15.7.2004 in na Hrvaškem dviga veliko prahu zaradi popolne prepovedi vožnje pod vplivom alkohola, kar pomeni, da vozniki na hrvaških cestah ne smejo imeti v krvi niti sledi alkohola. Zakon je posledično prizadel tudi slovenske državljane, saj se jih vsako leto več kot pol milijona vsaj za nekaj dni preseli na hrvaško obalo. Hrvaški policisti pa do turistov niso nič bolj prizanesljivi kot do svojih sodržavljanov (Svet za preventivo in vzgojo v cestnem prometu RS, URL: <http://www.spv-rs.si>). Ta sprememba pa negativno vpliva tudi na prodajo piva, zato se mora Pivovarna Union pri strategiji osredotočiti tudi na ta segment. Zato njen potencial vidim v brezalkoholnem pivu Uni.
- **Pravilnik o embalaži in embalažnih odpadkih na Hrvaškem:** V mesecu decembru 2005 je na Hrvaškem pričel veljati »Pravilnik o embalaži i ambalažnom otpadu«, ki naj bi na Hrvaškem rešil problem embalažnih odpadkov, objavljen v Uradnem listu Republike Hrvaške »Narodne novine br. 97« z dne 08.08.2005. Temeljlil naj bi na osnovah EU direktive 94/62/EC. Že v razpravah gospodarskih subjektov na Hrvaškem o zgoraj navedenem pravilniku je bilo poudarjeno, da pravilnik temelji na diskriminatornem pristopu in dejansko »promovira« velike gospodarske subjekte na škodo malih gospodarskih subjektov in uvoznikov. Nesporno je, da je embalažnina predpisana samo za pijače in mlečne napitke v embalaži večji od 0,2 l za stekleno embalažo, plastenke in pločevinke, torej so z embalažnino obremenjene samo pijače in mlečni napitki, ne pa tudi ostali proizvodi v navedeni embalaži. Embalažnina ni predpisana za vse embalažne materiale, prav tako pa tudi ne za embalažo ostalih proizvodnih panog, kar ponovno potrjuje dejstvo, da je pravilnik naravnani diskriminatorno. Breme embalažnine na Hrvaškem naj bi torej v prehodnem obdobju nosili mali proizvajalci pijač in mlečnih napitkov, trgovci in uvozniki. Dejstvo je, da mali proizvajalci in tudi uvozniki, ne moremo doseči nacionalnih ciljev Hrvaške, ki so predvideni v 26. členu »Pravilnika o embalaži i ambalažnom otpadu«, v katerem je celo do leta 2013 predvideno zaostrovanje na tem področju. Nesporno je, da so ti cilji odraz interesov velikih proizvajalcev na Hrvaškem, ki si tudi na ta način želijo zagotoviti konkurenčno prednost (»Pravilnik o embalaži i ambalažnom otpadu«, 2006).

V nadaljevanju želim prikazati vpliv embalažnine na porast cen na drobno za proizvode Pivovarne Union na hrvaškem trgu. Podoben vpliv pa je tudi na cene na drobno za ostala podjetja v skupini Pivovarne Laško. Po vstopu Slovenije v EU so strateški izvozni trgi Pivovarne Union ostali prav trgi bivše Jugoslavije: Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija in Črna gora, Makedonija. Od celotnega izvoza največ izdelkov izvozijo prav na Hrvaško. Ker proizvajajo pijače, je torej njihova embalaža (steklovina, plastenke in pločevinke) v celoti obremenjena z embalažnino. Pivovarna Union izvozi v tretje države 9 % celotne proizvodnje; od celotnega izvoza predstavlja izvoz na Hrvaško kar 22 % delež. Na osnovi realizacije v letu 2005 so v Pivovarni Union pripravili izračun dodatnih obremenitev iz naslova embalaže za njihove proizvode (brez upoštevanja povratne embalaže).

Tabela 3: Dodatni stroški Pivovarne Union zaradi hrvaškega zakona o embalaži (v evrih)

Specifikacija nepovratne embalaže	Teža embalaže v kg	Nadomestilo za zbiranje embalaže 13. člen v EUR	Povratno nadomestilo 14.člen v EUR	Poticajna naknada* 15. člen v EUR	Skupaj nadomestila 16. člen v EUR
plastenke	64.000	27.000	117.000	142.000	286.000
pločevinke	22.600	24.000	114.000	228.000	366.000
steklenice	125.000	9.000	33.000	41.000	83.000
SKUPAJ		60.000	264.000	411.000	735.000

*Plača se po enoti prodajne evidentirane embalaže, ki je lansirana na trg, glede na vrsto in velikost embalaže za vse vrste pijač: sokovi, mineralne in druge vode, piva, vina, žgane pijače, mlečni napitki itd.

Vir: Interni viri, 2006.

Na podlagi podrobne analize vpliva teh stroškov na maloprodajne cene njihovih proizvodov ugotavljajo, da bi morali maloprodajne cene povečati in sicer za:

1. Pločevinke 0,5 l (pivo) 40 %
2. Steklenice (pivo) 30 %.

Nesporno je, da bodo ob navedenem povečanju cen izgubili tržni delež na Hrvaškem v korist velikih proizvajalcev na hrvaškem trgu. Konkurenca na trgu pijač na Hrvaškem je zelo velika, Pravilnik o embalaži pa naj bi konkurenčno prednost velikih proizvajalcev na Hrvaškem bistveno povečal. V tem primeru gre za nelojalno konkurenco, ki temelji na nacionalnih ukrepih, ki bistveno otežujejo trgovanje na področju pijač malih gospodarskih subjektov in seveda uvoznikov ter ne temeljijo na zakonodaji Evropske Skupnosti. Zaradi omenjenih dejstev je opazno, da je hrvaški pravilnik izrazito neskladen z načeli prostega trga blaga in storitev, kar je eno od osnovnih načel združevanja v Evropski Uniji.

Tudi v Sloveniji imamo Pravilnik o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo (2000), v katerem je jasno zastopano načelo prostega trga blaga in storitev. To pomeni, da mora biti vso blago, ne zgolj pijače ali živilski izdelki, dano v promet, na kakršenkoli način embalirano, v kakršenkoli material, vključeno v sistem ravnanja z odpadno embalažo (razen vračljiva embalaža in embalaža z dolgo življenjsko dobo). V našem primeru je država vzpostavila pogoje za učinkovito delovanje družbe ob

izpolnjevanju kriterijev o prostem pretoku blaga in storitev in izpolnjevanju ciljev direktive (Pravilnik o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo, 2000). V primerjavi s hrvaškim Pravilnikom ugotavljam, da ni izpolnjeno nobeno osnovno načelo - pravilnik ne izpolnjuje kriterijev prostega pretoka blaga in storitev, ker vključuje zgolj določene vrste embalažnih materialov v živilski industriji, kar je grobo ignoriranje osnovnih načel EU.

Za Pivovarno Union je problem v tem, da v kolikor želijo biti oproščeni posebnega davka, morajo 60 % vsega prometa piva ustvariti v povratni embalaži. Trenutno pa tega niso zmožni narediti, ker imajo sklenjeno pogodbo o licenčnem polnjenju Uniona v Zagrebački pivovari, ki ima ekskluzivno pravico zastopanja blagovne znamke Union na hrvaškem trgu. S tem zakonom so na Hrvaškem deloma "onemogočili" vse zunanje dobavitelje, ki so večino svojega izvoza na hrvaški trg ustvarjali z nepovratno embalažo (steklo in pločevinke). To sicer ti lahko naredijo tudi sedaj, vendar bo to pomembno vplivalo na dvig cene, in s tem nekonkurenčnost izdelkov Pivovarne Union.

4.3. Ekonomsko okolje

Na vsakem trgu je za proizvodno podjetje, kot je Pivovarna Union, najpomembnejši dejavnik kupna moč prebivalstva. Razpoložljiva kupna moč v nekem gospodarstvu 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).

Gospodarstvo

Zaradi vojne v začetku 90-ih let je bil padec gospodarske aktivnosti izrazitejši kot v ostalih tranzicijskih državah, začetna leta pa je zaznamovala tudi precejšnja makroekonomska nestabilnost. Po letu 1993 si je hrvaško gospodarstvo hitro opomoglo. Stopnja rasti BDP je bila relativno visoka (v povprečju je znašala 3,7 odstotka), devizni tečaj trden, inflacija pa nizka. Danes je privatizacija že skoraj končana, bančni sektor saniran, primanjkljaj na tekočem računu pa se je močno zmanjšal. Hrvaška svoje gospodarstvo čedalje bolj odpira. Postala je članica WTO, 1.1.2002 je stopil v veljavo stabilizacijsko asociacijski sporazum z EU, marca 2003 pa je postala članica CEFTA. Vlada je leta 2003 uradno zaprosila za članstvo v EU, aprila 2004 je od Evropske komisije dobila pozitivno mnenje, junija 2004 pa je uradno postala kandidatka za vstop v EU. Vendar pa nekateri ekonomski kazalci še vedno ne pričajo o njeni pripravljenosti za vstop v EU. Tako je stopnja brezposelnosti zelo visoka, saj se v zadnjih nekaj letih giblje okrog 19 odstotkov. Poleg tega pa obstajajo velike razlike med severnim in južnim ter vzhodnih in zahodnim delom države. Blizu slovenskega območja in obalnega območja Istre je razvitost večja. V istrskih občinah je kupna moč od 50 do 60 odstotkov višja od hrvaškega povprečja. Hrvaška je sklenila tudi prostotrgovinske sporazume z državami jugovzhodne Evrope. Z vključevanjem v svetovne in evropske integracijske tokove, prilagajanjem svoje zakonodaje evropski, uspešno privatizacijo, izvajanjem strukturnih reform, stabilnim političnim in gospodarskim okoljem ter urejanjem razmer v regiji je postala Hrvaška tudi privlačna destinacija za tuje naložbe (Gospodarstvo, 2006).

BDP in struktura potrošnje

Realna rast BDP (glej Prilogo 2) je bila v letu 2004 3,8-odstotna in se je glede na leto poprej nekoliko znižala, predvsem zaradi znatno nižje rasti domačih naložb. Rast BDP je v letu 2004 spodbujalo predvsem domače povpraševanje, v okviru katerega se je zasebna poraba povečala za 3,9 odstotka, domače naložbe za 4,4 odstotka (v letu 2003 je bila rast domačih naložb kar 16,8-odstotna), medtem ko se je javna poraba zmanjšala za 0,3 odstotka. V nasprotju s prejšnjimi leti je k rasti BDP v letu 2004 nekoliko prispeval tudi saldo zunanjetrgovinske bilance. V prvem četrtletju 2005 je bila gospodarska rast v primerjavi z enakim obdobjem lani le 1,8-odstotna. V tem obdobju je bila nizka predvsem rast trgovine na drobno, rast uvoza je bila višja od rasti izvoza, industrijska proizvodnja pa je v januarju in februarju 2005 zabeležila negativne stopnje rasti. Razlog temu je bila nižja rast zasebne potrošnje in domačih naložb, negativen vpliv na BDP pa je imela v tem obdobju tudi državna potrošnja. V drugi polovici leta 2005 naj bi se gospodarska rast po ocenah nekoliko okrepila in v celem letu znašala 3,1 odstotka, spodbujala pa jo bo rast zasebne potrošnje, ki se bo po ocenah povečala za 3,6 odstotka, in naložb, ki se bodo povečale za 5 odstotkov, medtem ko se bo javna poraba znižala za 0,2 odstotka. Rast BDP naj bi zaviral negativni saldo zunanjetrgovinske bilance (BDP in struktura potrošnje, 2006).

Inflacija

Povprečna stopnja inflacije je leta 2004 znašala 2,1 odstotka, v letu 2005 pa cene naraščajo hitreje. Marca 2005 je medletna stopnja rasti potrošniških cen skočila na 3,9 odstotka, medtem ko je bila v februarju še 3,3 odstotka. Za 0,7-odstotno marčno inflacijo so bile krive višje cene goriv ter cene živilskih izdelkov in pijač. Stopnja inflacije je zadnjih nekaj let v prvih trimesečjih prav zaradi sezonskih vplivov navadno višja, vendar je bila rast v letu 2005 nenavadno visoka. V aprilu in maju 2005 se je rast cen umirila, tako da je povprečna stopnja inflacije na letni osnovi za obdobje januar-maj znašala 3,1 odstotka. V letu 2005 naj bi povprečna stopnja inflacije po ocenah narasla na 2,8 odstotka, v letu 2006 pa se bo po napovedih znižala na 2,5 odstotka (Inflacija, 2006).

Nezaposlenost in plače

Stopnja brezposelnosti je po letu 1995 začela naraščati ter leta 2002 znašala rekordnih 22,3 odstotka. Nato je začela postopoma upadati ter leta 2004 znašala še vedno visokih 18,7 odstotka. V letih 2005 in 2006 se bo brezposelnost po ocenah še naprej postopno zniževala ter po ocenah in napovedih znašala 18,1 oziroma 17,5 odstotka. Počasno je tudi ustvarjanje novih delovnih mest. Rast plač je bila v preteklih letih, predvsem v javnem sektorju, v primerjavi z ostalimi tranzicijskimi državami dokaj visoka, zato vlada v zadnjih nekaj letih po navodilih IMF (Mednarodni denarni sklad) omejuje rast plač. Povprečna mesečna neto plača pri pravnih osebah je maja 2005 znašala 4.436 kun, kar je nominalno največ doslej. Na letni ravni so se v maju neto plače povečale za 6,5 odstotka, na mesečni pa za 3,5 odstotka nominalno. Tudi bruto plača je maja dosegla rekordno višino, in sicer 6.358 kun. Večje povišanje neto plač v primerjavi z bruto plačami je posledica spremenjene obdavčitve osebnih dohodkov. Gre za spremembo lestvice davčnih stopenj in velikosti razredov (Nezaposlenost in plače, 2006).

Izvoz, uvoz in tekoči račun

V primerjavi z letom 2003 je bila realna rast izvoza blaga in storitev v letu 2004 skoraj prepolovljena in je znašala 5,4 odstotka. Enako velja za rast uvoza blaga in storitev, vzpodbudno pa je dejstvo, da je bila po več letih nižja od rasti izvoza in je znašala 3,5 odstotka. V prvem četrtletju leta 2005 se je zunanjetrgovinski primanjkljaj ponovno povečal in znašal 250 milijonov dolarjev, saj se je izvoz, merjeno v kunah povečal za 1,3 odstotka, uvoz pa za 4 odstotke. Za leto 2005 se je ocenjevalo, da naj bi rast uvoza znašala 5,1 odstotka, rast izvoza pa 5,5 odstotka. Delež zunanjetrgovinskega primanjkljaja v BDP se bo tako znižal na 22,7 odstotka BDP. Hrvaška izvažata največ strojev in transportne opreme, mineralnih goriv in maziv, kemičnih izdelkov ter prehrabnih proizvodov, večino svoje zunanjetrgovinske menjave pa usmerja v evropske države. Več kot polovico zunanje trgovine opravi z državami članicami EU oziroma predvsem z Nemčijo in Italijo, ki tako v izvozu kot tudi v uvozu zavzemata dobro tretjino celotne menjave. Poleg Italije in Nemčije so bile najpomembnejše hrvaške zunanjetrgovinske partnerice v letu 2004 BiH, Avstrija in Slovenija. Primanjkljaj na tekočem računu plačilne bilance se je v letu 2004 znižal na 4,9 odstotka BDP. Tekoči primanjkljaj je predvsem posledica visokega primanjkljaja v zunanjetrgovinski bilanci, saj sta bilanca storitev (zaradi prihodkov od turizma) in bilanca tekočih transferov pozitivni, primanjkljaj v dohodkovni bilanci pa je nizek. V letu 2005 naj bi se tekoči primanjkljaj zaradi višje rasti izvoza od uvoza po ocenah znižal na 4,7 odstotka BDP (Zunanja trgovina, 2006).

4.4. Socio-kulturno okolje

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 vesolja (Kotler, 2004, str. 175). Socio-kulturno okolje ima ogromen vpliv na mednarodno trženje podjetja. Razlike v socialnih razmerah, religiji in materialni kulturi vplivajo na porabnikovo zaznavanje in nakupna obnašanja. Kulturološke razlike, še posebej jezik, imajo velik pomen za uporabo izdelka na tujem trgu, blagovno znamko in trženje.

Jezik in ostale prvine kulture

Hrvaška pripada srednjeevropskemu oziroma mediteranskemu kulturnemu in civilizacijskemu okrožju ter tradiciji. Bogata kulturna in zgodovinska dediščina sta priča tisočletni prisotnosti Hrvatov na tem prostoru, za katerega je bilo značilno mešanje različnih kultur. Hrvaški jezik je uradni jezik Republike Hrvaške in eden od treh uradnih jezikov Bosne in Hercegovine, kot tudi eden od uradnih jezikov avtonomne pokrajine Vojvodina. Govori ga okoli 7 milijonov ljudi, večinoma Hrvatov. Hrvati spadajo med slovanske narode in njihov jezik je podoben slovenskemu, srbskemu ter ostalim slovanskim jezikom. Po etnični sestavi je večina prebivalcev hrvaške narodnosti, poleg Hrvatov so v državi prisotne tudi narodnostne manjšine, in sicer Srbi na vzhodu, Madžari na severu in Italijani v Istri. Verska struktura Hrvatov je sledeča: 87,8 % je katoličanov, 4,4 % prebivalstva je pravoslavne vere in 1,3 % muslimanov (Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006).

Nekatere značilnosti hrvaškega socio-kulturnega okolja v povezavi z našim izdelkom (pivo)

Vse do 18. stoletja je bila Hrvaška država izrazite vinske in vinogradniške tradicije. Čeprav pivo ni bilo povsem nepoznano, se ga je pilo redko. Dandanes je konzumiranje piva na Hrvaškem povsem udomačeno. Ta pijača je vse do 18. stoletja imela nizko popularnost v tamkajšnjem prostoru, čeprav je bila na Hrvaškem že dolgo poznana. En sam spomenik pivovarne v Zagrebu iz 14. stoletja potrjuje, da se je v tem obdobju na Hrvaškem proizvajalo in konzumiralo pivo, vendar je obseg te proizvodnje in potrošnje bil zanemarljivo majhen. Pivo se je na Hrvaškem bolj razširilo s prihodom nemške vojske in nemških imigrantov. V začetku se je na pivo gledalo kot na nujno zlo v časih pomanjkanja vina, vendar so nemški pivovarji uspeli med Hrvati poiskati mnogoštevilne privrženca te pijače. Tako se je pivovarstvo v Hrvaški tekom 19. stoletja razvilo v močno gospodarsko vejo (Interni viri, Pivovarna Union, 2006).

5. ANALIZA KONKURENCE – C ANALIZA

Jurkas meni, da je za razliko od slovenskega, za hrvaški pivovarski trg značilna zelo ostra konkurenca z večjim številom pomembnih igralcev. Vse skupaj se je začelo zaostrovati z vstopanjem globalnih pivovarskih podjetij (InBev, Heineken in Carlsberg) na hrvaški trg, ki so v začetku leta 2003 tako rekoč začele z medsebojno vojno s ciljem pridobiti si čim večji tržni delež. V osnovi bi lahko dejali, da je ponudba piva na Hrvaškem prav zaradi prisotnosti globalnih družb zelo velika in se še povečuje; to pa v končni fazi pomeni zadovoljstvo kupcev, saj je izbira velika, cene pa zaradi ostre konkurence nižje. Z zornega kota pivovarn velja, da se zaradi vse večjih zahtev trga in vse večjega števila konkurentov pojavlja potreba po večji fleksibilnosti poslovanja ter po neprestanem prilagajanju spremembam v njihovem poslovnem okolju. Najmočnejši proizvajalec piva na Hrvaškem je pivovarna InBev, ki ima v lasti Zagrebačko pivovarno (glej Priloge 6, 9 in 10). Njihove blagovne znamke Ožujsko pivo in licenčno pivo Stella Artois so najpogosteje v rokah pivcev piva, posebno na območju Zagreba. V svojem širokem asortimanu imajo tudi trendovsko pivo Izzy in temno pivo Tomislav. Leta 2002 so začeli licenčno variti pivo Union, v letu 2003 pa še svetovno znano pivo Beck's. Njen tržni delež je po podatkih Poslovnega dnevnika Hrvaška z dne 2. 8. 2005 - 43,6% in je 2,5-krat večji od prvo sledeče konkurenčne pivovarne. Prodaja piva Beck's se je v primerjavi z lansko prodajo povečala za 32 %, zaradi novega Zakona o varnosti v cestnem prometu pa beležijo porast prodaje piva z manj alkohola (Ožujsko Cool). Čeprav je Heineken kupil Karlovačko pivovarno se njihova blagovna znamka (Heineken) redko prodaja v hrvaških gostinskih lokalih, saj je predraga. Zato je njihov najpomembnejši izdelek Karlovačko pivo. Na tretjem mestu med hrvaškimi proizvajalci piva je Panonska pivovarna, ki je članica danskega Carlsberga. Njihovi najmočnejši blagovni znamki sta Tuborg in domače pivo Pan. Glavna aduta Jadranske pivovarne sta pivo Zlatorog in Kaltenberg, s katerima imajo na trgu piva v Dalmaciji prevladujoč položaj (37,7 % - podatek za obdobje avgust in september 2004). Leta 2004 je pivo Zlatorog začelo pridobivati na prodaji tudi v hrvaškem glavnem mestu, saj so ga začeli prodajati številni lokali in klubi v najožjem središču mesta. Vsi ostali proizvajalci piva imajo le obrobni položaj na trgu, saj lahko konkurirajo velikim pivovarnam le na majhnem lokalnem območju, npr. Pivovarna Osijek proda 80 % svoje proizvodnje piva (njihov asortiman: Osječko pivo in licenčno pivo Löwenbrau) na območju

Slavonije. Že omenjeni »spopad« treh svetovnih pivovarskih družb se je začel kmalu potem, ko je Heineken prevzel pomemben lastniški delež v Karlovački pivovari. Takrat je v kratkem roku prišlo do zamenjav številnih managerjev v vseh treh hrvaških pivovarskih podjetjih. Vodilna delovna mesta so prevzeli predvsem mladi domačimi ter tuji managerji z mednarodnimi izkušnjami, ki so se nemudoma začeli ukvarjati s spremembo embalaž, promocijskimi akcijami, uvajanjem novih vrst piva in s trženjem preko gostinskih lokalov. Pri tem je pomemben podatek ta, da se večina piva na hrvaškem tržišču (okoli 70 %) proda preko trgovin, ostalih 30 % pa naj bi se prodalo v gostinstvu. Vendar se je treba zavedati dejstva, da se potrebe in navade porabnikov piva ustvarjajo v gostinstvu.

V nadaljevanju navajam največje konkurente in njihove tržne deleže ter podatke o prodaji, proizvodnji in porabi na hrvaškem trgu piva:

1. Zagrebačka pivovara d.d. (v večinski lasti korporacije InBev)
2. Karlovačka pivovara d.d. (v večinski lasti Heineken-a)
3. Panonska pivovara d.o.o. (v večinski lasti danskega Carlsberg-a)
4. Jadranska pivovara d.o.o. (v večinski lasti Pivovarne Laško)
5. Pivovara d.d. Osijek
6. Daruvarska pivovara d.o.o.

Poleg teh so na trgu prisotne še nekatere manjše »domače pivovarne«, ki pa jih v okvir te analize nima smisla vključevati.

Tabela 4: Tržni deleži po blagovnih znamkah piva v trgovini v obdobju okt-nov'04 in okt-nov'05

BLAGOVNE ZNAMKE	ON 2004	DJ 2005	FM 2005	AM 2005	JJ 2005	AS 2005	ON 2005
OŽUJSKO	37,4	36,6	35,3	36,1	36,3	35,7	35,3
KARLOVAČKO	19,8	20,3	19,0	18,1	17,6	18,3	17,3
PAN	10,4	10,2	10,9	12,2	12,3	13,5	13,4
OSJEČKO	5,1	5,6	5,8	5,7	5,4	5,1	5,8
STARO ČEŠKO	5,0	4,6	4,2	3,3	2,8	3,5	4,3
ZLATOROG	4,4	4,6	4,5	3,9	4,7	4,4	3,9
LAGER	1,0	1,0	2,3	2,1	2,3	2,4	3,1
KALTENBERG	4,8	4,7	4,5	4,0	3,8	3,3	3,1
MB	0,0	0,1	0,5	0,7	1,4	2,1	2,7
BAVARIA	1,6	1,6	1,8	2,4	2,7	2,1	1,9

Opomba: ON (okt-nov), DJ (dec-jan), FM (feb-mar), AM (apr-maj), JJ (jun-jul), AS (avg-sep).

Vir: Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006.

Tabela 5: Tržni deleži proizvajalcev piva v gostinstvu v obdobju okt-nov'04 in okt-nov'05

BLAGOVNE ZNAMKE	ON 2004	DJ 2005	FM 2005	AM 2005	JJ 2005	AS 2005	ON 2005
OŽUJSKO	35,2	35,3	36,0	37,5	36,0	34,7	34,6
KARLOVAČKO	18,5	18,0	18,2	18,8	19,2	20,0	18,6
PAN	6,9	7,3	8,5	9,0	9,0	9,8	9,9
ZLATOROG	7,5	6,6	6,1	5,4	6,4	6,8	6,7
KALTENBERG	4,5	5,2	4,4	3,9	4,4	5,1	5,4
BAVARIA	4,6	4,8	4,7	4,4	4,4	3,9	4,3
OSJEČKO	3,8	3,8	3,2	3,5	3,1	2,9	3,3
FAVORIT	1,8	1,8	2,1	2,2	2,5	2,8	3,2
STELLA ARTOIS	4,3	4,2	4,0	3,9	3,4	3,2	3,2
HEINEKEN	2,1	2,6	2,4	2,1	2,3	2,3	2,1

Opomba: ON (okt-nov), DJ (dec-jan), FM (feb-mar), AM (apr-maj), JJ (jun-jul), AS (avg-sep).

Vir: Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006.

Tabela 6: Tržni deleži proizvajalcev piva v letu 2005

Pivovarna	Tržni delež v %
InBev	46,0
Heineken	22,5
Carlsberg	9,6
Pivovarna Laško	8,4
Ostali*	13,5
Skupaj	100,0

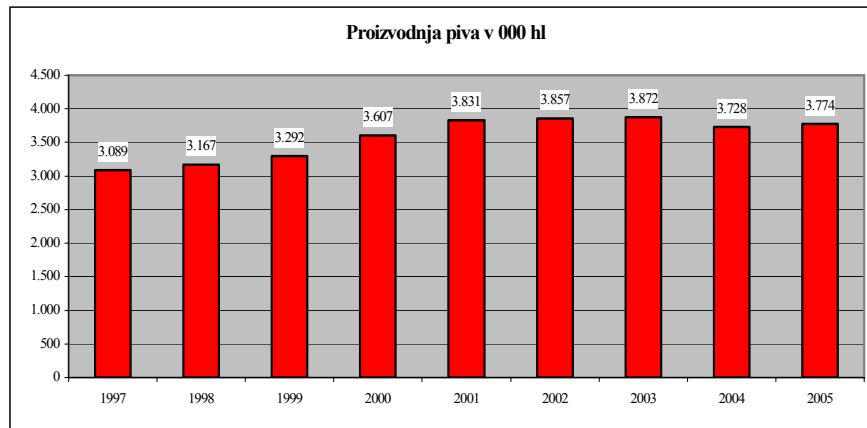
*Neodvisne pivovarne: Pivovara Osijek, Daruvarska pivovarna, Regent.

Vir: Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006.

Kot je moč razbrati iz uvodnega dela analize konkurence, je jasno, da se glavna dogajanja odvijajo okoli treh konkurentov, v ozadju katerih stojijo svetovno uspešne pivovarske družbe. V letu 2005 je tako največji tržni delež imela Zagrebačka pivovara (InBev) v višini 46,0 %, sledili sta Karlovačka pivovara (Heineken) z 22,5 % in Panonska pivovara (Carlsberg) z 9,6 % tržnim deležem. Potrebno je omeniti, da predvsem Karlovačka in Panonska pivovara delujeta »vzajemno« in precej agresivno nasproti vodilni hrvaški pivovarni. Celotno dogajanje na trgu je tudi pod vplivom nekaterih pomembnih sprememb, ki izvirajo iz poslovnega okolja in v neki meri nakazujejo trend upadanja prodaje piva. Tu mislimo predvsem na še vedno zelo visoke trošarine (200 HRK/hl piva) in na uvedbo zakonske odločbe o 0,0 promila alkohola v krvi voznikov. A vendarle so rezultati zaključnih analiz za preteklo leto pokazali, da je kljub opisanim razmeram na trgu pivo na Hrvaškem še vedno pijača številka ena. V osnovi je celotna poraba piva na Hrvaškem v lanskem letu malenkost upadla, vendar če pogledamo konkretne številke vidimo, da je bilo samo lani (2005) popitega nekaj manj kot 3,80 mio litrov piva oziroma (za primerjavo) kar 60 milijonov litrov več kot je znašala poraba vseh vrst sokov. Tako delež piva v potrošnji pijač na hrvaškem trgu znaša 36 %, brezalkoholne pijače predstavljajo 30 % delež, medtem ko mineralne in izvirske vode predstavljajo 27 % celotne potrošnje pijač. Na Hrvaškem se je v zadnjih petih letih proizvodnja piva (glej Tab. 7) gibala med 3,61 mio in 3,87 mio hektolitrov (Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006).

Tabela 7: Proizvodnja in poraba piva na Hrvaškem po letih (v hektolitrih)

Leto	Proiz. piva v hl
1997	3.089.100
1998	3.167.047
1999	3.292.000
2000	3.607.000
2001	3.831.000
2002	3.857.000
2003	3.872.000
2004	3.728.000
2005	3.774.000



Vir: Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006.

Poglavitne prednosti vodilnih treh proizvajalcev piva na Hrvaškem so v tem, da so v rokah uspešnih tujih pivovarskih združb, ki glede na svoje uspehe nedvomno razpolagajo z vsem potrebnim znanjem o tem, kako vstopati na tuje trge, kako se posameznim trgov prilagajati, z ustrezno usposobljenim kadrom, z zadostnim obsegom sredstev za tuje naložbe, itd. Poleg tega razpolagajo še z bogatim, svetovno uveljavljenim asortimanom proizvodov oziroma prepoznavnimi blagovnimi znamkami, za katere lahko brez težav potrdimo, da so najvišjega kakovostnega razreda.

Na podlagi vseh zbranih informacij o stanju na hrvaškem trgu piva bi lahko zaključili, da je obravnavani trg zelo razvit in zahteven, z velikim številom obstoječih konkurentov, zaradi česar lahko govorimo tudi o določeni stopnji zasičenosti trga. Na trgu so praktično prisotni vsi največji evropski proizvajalci piva, kar pomeni, da so možnosti za preboj manjših tržnih igralcev ali pa na novo vstopajočih podjetij v ospredje tako rekoč minimalne oziroma so povezane z visokimi vlaganji. V našem primeru podjetja Union, ki že nastopa na hrvaškem trgu piva in ima pri tem zanemarljivo vlogo, so torej možnosti za vidnejšo vlogo minimalne. V kolikor bi bilo podjetje pripravljeno vložiti ogromna sredstva za izboljšanje prepoznavnosti na hrvaškem trgu ter pri tem uporabiti še prednosti boljšega poznavanja trga (zaradi bližine in nenazadnje skupne zgodovine), uspeh seveda ni izključen. To ne pomeni, da bi se moralo podjetje umakniti s hrvaškega trga piva, ampak bi moralo v prvi vrsti preučiti možnosti, ki se v dani situaciji ponujajo in se jasno opredeliti o tem, kaj želijo na tem trgu doseči ter kolikšen napor v to vložiti. V prihodnosti (vsaj nekaj naslednjih let) lahko na hrvaškem trgu piva namreč pričakujemo nadaljevanje ostrega konkurenčnega boja. Predlagam, da Pivovarna Union v sklopu skupine Pivovarne Laško pripravi skupno strategijo vstopa na hrvaški trg, saj bi na ta način gostincem in trgovcem lahko ponudili zelo širok asortiman izdelkov (izdelki vseh podjetij v skupini), česar druge multinacionalke nimajo. Potrebno bi bilo določiti izdelke, ki bi se prodajali, kajti ni smiselno ponuditi vseh izdelkov celotne skupine.

6. ANALIZA TRŽNEGA POTENCIALA

6.1. Dostop do trga (pravno-zakonodajne omejitve)

Omejitve trgovine: carine, kvota

Stopnja carine pri izvozu piva je 0 %, tako da glede dajatev z vstopom Hrvaške v EU ne bo bistvenih razlik. Le za brezalkoholno pivo znaša carinska stopnja 2,75 %, vendar le v primeru, če se ga uvozi nad kvoto, ki je podana v tabeli.

Tabela 8: Uvozne carinske dajatve za uvoz na Hrvaško

	Carinska stopnja	Kvota	Akciza	Davek
Pivo	0%	-	200 HRK/hl	22%
Bezalk. pivo	5% splošna car.st.	172.000 hl	60 HRK/hl	
	2,75% (55% splošne) s poreklom iz Eu nad kvoto,			
	0% do kvote 172.000 hl (Uni + Sola)			
Bezalk. pijače	10% + 4,9 EUR/hl (max 20%), splošna car.st.		40 HRK/hl	
	5,5 % (55% splošne) + 2,7 EUR/hl (max 11%) s poreklom EU nad kvoto,			
	0% do kvote 172.000 hl (Uni + Sola)			
Voda	5% splošna car.st.	-	0	
	0% s poreklom EU			

Vir: Interni podatki Uniimpex-a d.o.o., 2006,

Dokumentacija in uvozne omejitve

Pri izvozu blaga na Hrvaško je potrebno predložiti več dokumentov. Tako je za postopek carinjenja na meji potrebno priložiti cariniku carinsko deklaracijo za izvoz blaga, dokument o prevozu blaga CMR, račun oziroma fakturo in potrdilo o poreklu blaga EUR.1.

Patenti, blagovne znamke

Pravna zaščita je dobra. Za zaščito patentov in blagovnih znamk skrbi Državni zavod za intelektualno lastnino. Na Hrvaškem traja patent dvajset let od datuma prijave na Državnem zavodu za intelektualno lastnino. Konsenzualni patent (podeli se ga brez predhodnega preverjanja, ob pogoju, da temu po objavi v uradnem listu nihče ne ugovarja) traja deset let od prijave. Da ostane patent aktiven, mora prijavitelj vsako leto vplačati določen znesek. Blagovna znamka traja deset let od postopka prijave na Državnem zavodu za intelektualno lastnino, z možnostjo neomejenega podaljševanja, pod pogojem, da prijavitelj v zadnjem letu ali najkasneje šest mesecev od preteka razdobja, na zavod prinese zahtevek za podaljšanje in plača pristojbine (Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino, 2006).

Preferencialni sporazumi

Med Slovenijo in Hrvaško obstajajo različni bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med njima. Med pomembnejše uvrščamo (Bilateralni sporazumi, 2006):

- Zakon o ratifikaciji pogodbe med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško o ureditvi premoženjskopравnih razmerij.

- Zakon o ratifikaciji sporazuma o gospodarskem sodelovanju med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o spodbujanju in vzajemni zaščiti investicij.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Hrvaško o obmejnem prometu in sodelovanju.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Hrvaške o trgovinsko-gospodarskih odnosih.

Pred vstopom Slovenije v EU je med Slovenijo in Hrvaško veljal sporazum CEFTA (Central European Free Trade Agreement - Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini). Slovenija je v združenje CEFTA vstopila leta 1996, vendar je njeno članstvo prenehalo veljati z vstopom v EU 1. 5. 2004. Hrvaška je v združenje CEFTA vstopila leta 2002. Tako je Slovenija z vstopom v EU prevzela Stabilizacijsko pridružitveni sporazum (SPS), ki ureja trgovino med Hrvaško in Slovenijo do konca leta 2006. V primeru izvoza piva na Hrvaško, blago pridobi poreklo v skladu s Stabilizacijsko pridružitvenim sporazumom med EU in Hrvaško (EUR.1).

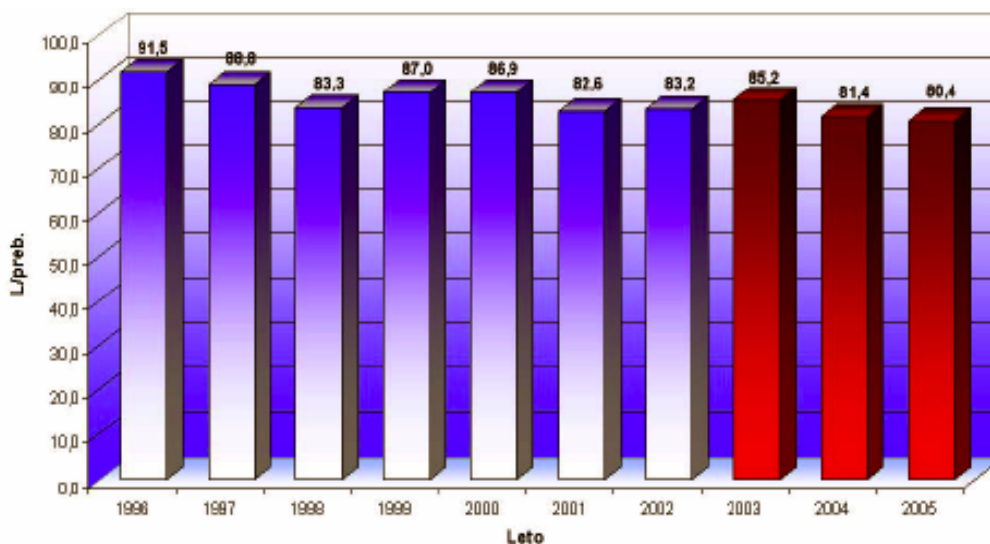
6.2. Izdelčni potencial

Potrebe in želje porabnikov

Končni porabniki piva na Hrvaškem imajo dokaj visoke potrebe in želje, saj gre za dobre poznavalce in porabnike te alkoholne pijače. V Pivovarni Union zato redno izvajajo opazovanja nakupnih navad teh porabnikov na Hrvaškem, testiranja okusov, razvoj novih in spremembe obstoječih izdelkov. Zavedajo se, da je kupcem njihovih izdelkov vedno bolj pomembna družbena odgovornost in aktivnosti, ki jih podjetje izvaja v zvezi z njo ter se zavedajo, da je le zadovoljen porabnik lahko zvest njihovi blagovni znamki piva.

Za hrvaške porabnike je značilno, da popijejo letno približno 80 litrov piva na prebivalca (povprečje), medtem ko so najboljši pivci piva Irci in Nemci, ki letno popijejo povprečno 125 litrov oziroma 122 litrov piva na prebivalca. Hrvate lahko na ta način uvrščamo nekje v zlato sredino med evropskimi državami (glej Prilogo 7), vendar pa je pri njih opazen trend zmanjševanja porabe piva v zadnjih letih. Pred približno desetimi leti pa je bilo zanje značilno, da letno popijejo povprečno okrog 90 litrov piva na prebivalca.

Tabela 9: Poraba in ocena porabe piva na Hrvaškem v litrih na prebivalca (l/p.c.)



Vir: Interni viri, Pivovarna Union, 2006.

Sklepamo lahko, da se potrebe in želje porabnikov po pitju piva zmanjšujejo, zato se mora Pivovarna Union prilagajati potrebam porabnikov, če želi ostati na trgu. Posledica tega je proizvodnja različnih mešanic piva z brezalkoholnimi pijačami. Vendar je za hrvaški trg značilno, da se kljub vsemu še vedno najbolje prodaja običajno pivo in ne mešanice ter brezalkoholno pivo (glej Tab. 10, na str. 29).

Lokalna proizvodnja, uvoz, poraba

Za hrvaški trg je značilno, da so prisotne številne domače in tuje pivovarne (lokalna proizvodnja je dobro razvita). Hrvaška ne uvozi več veliko piva, saj so večino njihovih pivovarn prevzeli tujci in tako v njih polnijo tudi svoje blagovne znamke piva. Za Pivovarno Union je značilno, da ima glede proizvodnje piva na Hrvaškem sklenjeno licenčno pogodbo z Zagrebačko pivovaro. Za Pivovarno Union distribucijo piva na Hrvaškem izvajata dva uvoznika (distributerja) piva in to sta Zagrebačka pivovara in podjetje Uniimpex d.o.o. Podatki o porabi piva so podani v zgornji tabeli.

Razpoložljivost povezujočih (komplementarnih) izdelkov

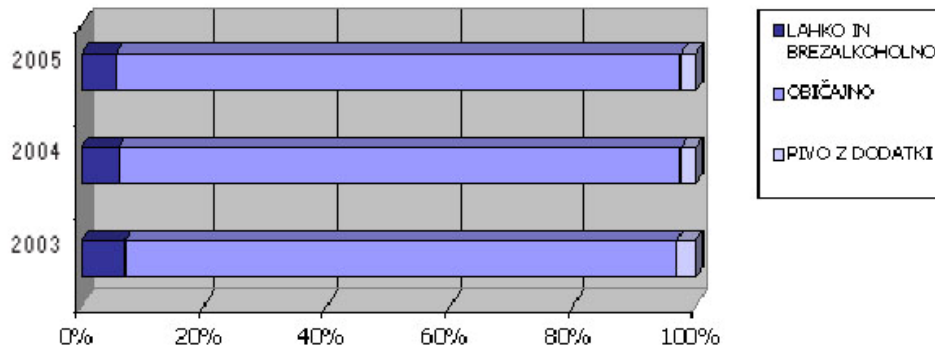
V zvezi s tem lahko omenimo vse vrste alkoholnih in brezalkoholnih pijač, ki so prisotne na hrvaškem trgu. Brezalkoholne pijače so prav tako komplementarne pivu, saj ga veliko ljudi pije kot osvežilno pijačo in se pred nakupom odločijo, ali se bodo osvežili s pivom ali s kakšno drugo brezalkoholno pijačo.

Ključne posebnosti povpraševanja v dejavnosti

Na Hrvaškem imajo na prodajnih policah in v gostinskih lokalih kar 45 vrst piva tujih blagovnih znamk. Za hrvaški trg je značilno, da se bolj prodajajo klasična svetla piva, temna piva, kot je recimo Guinness, pa dosegajo le 2 odstotka prodaje. Hrvaški trg lahko na ta način segmentiramo, saj kupci z različnimi preferencami zahtevajo več vrst pijač, ki se razlikujejo tako po okusu in stopnji alkohola kot po pakiranju in embalaži. Za kupce na Hrvaškem je pomembna predvsem praktičnost

embalaže in cena pijače oziroma piva. Večino piva se namreč proda v pločevinki (57 odstotkov leta 2005), manj pa se proda piva v steklenici (43 odstotkov leta 2005) (Interni podatki, 2006).

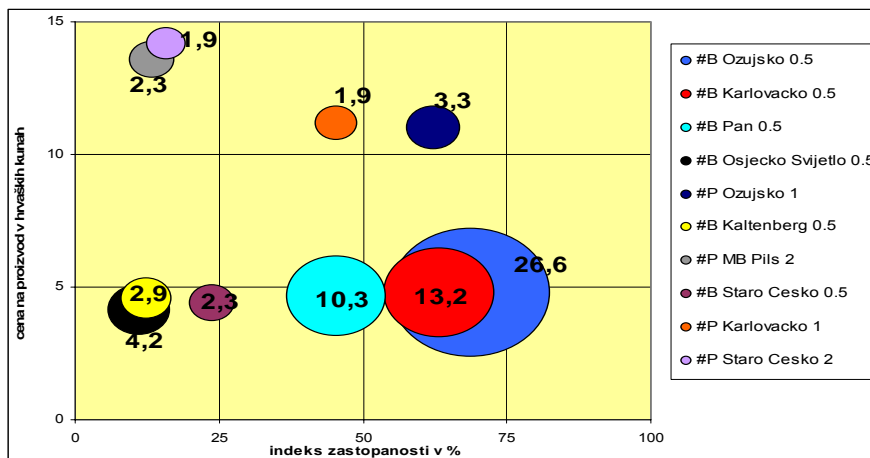
Tabela 10: Količinski delež posameznih vrst piva v letih od 2003 do 2005 na Hrvaškem



Vir: Interni viri, Pivovarna Union, 2006.

Jurkas meni, da je za hrvaške porabnike značilno, da v trgovinah kupujejo cenejše vrste piva in večje količine v akcijskih ponudbah, medtem ko v gostinstvu posegajo po priznanih blagovnih znamkah (Stella Artois, Heineken, Carlsberg). Na Hrvaškem se porabniki piva v grobem delijo na tiste, ki pijejo Ožujsko, in tiste, ki pijejo Karlovačko pivo (glej Tab. 11). Potrošniki se močno zavedajo blagovne znamke in so zvesti tistemu pivu, ki si ga izberejo in so pripravljeni ob vsaki priliki hvaliti kvalitete izbrane znamke. Pogosto je zvestoba določeni blagovni znamki piva regionalno pogojena. Večina porabnikov iz Zagreba in njegove okolice pije Ožujsko pivo, ki ga proizvajajo v Zagrebački pivovari. Za pivovarsko dejavnost je značilno, da je povpraševanje po pivu veliko večje v poletnem kot v zimskem času. Lahko rečemo, da je prodaja piva močno odvisna od podnebnih razmer. Poleti se proda za približno četrtino več piva kot v zimskih mesecih, seveda če gre za vroče in dolgo poletje.

Tabela 11: Deset najbolje prodajanih vrst piva na hrvaškem trgu v letu 2005 (po količinah)



Vir: Interni podatki, Pivovarna Union, 2006.

Odnos do izdelkov tujega porekla

Hrvaški narod je po naravi bolj patriotsko usmerjen, zato je pričakovati, da odnos do izdelkov tujega porekla ni najbolj pozitiven. Znano je, da so hrvaški porabniki med vsemi porabniki z območja nekdanje Jugoslavije najbolj etnocentrično usmerjeni. Problem je v zmanjševanju poznavanja slovenskih blagovnih znamk predvsem med mlajšo populacijo hrvaških porabnikov (Vida, Dmitrović, 2001, str. 191-207).

Po raziskavi, ki se je začela 12. 10. 2004 na spletni strani hrvaškega brskalnika Klik (glej Prilogo 8), se je slovensko pivo (Laško in Union) pojavilo šele na sedmem mestu po priljubljenosti med pivi iz različnih držav. Med vsemi, ki so glasovali, je bilo le 3,47 odstotkov takih, ki jim je slovensko pivo najboljšo. Vzrok za neprijateljstvo slovenskega piva so tudi nekoliko slabši sosedski odnosi med Slovenijo in Hrvaško, kar seveda razumljivo vpliva na prodajo slovenskega blaga na Hrvaškem. Prvo mesto je zasedlo hrvaško pivo, kar je logično, saj so Hrvati znani kot zelo nacionalno usmerjeni porabniki (Klik, Anketa o najboljšem pivu na Hrvaškem, 2006).

Konkurenčne ponudbe

Kot smo že omenili, na hrvaškem trgu obstaja raznolika ponudba raznovrstnih blagovnih znamk piva. Značilna je prevlada njihovih lastnih blagovnih znamk piv (Karlovačko, Ožujsko) in prisotnih je tudi zelo veliko tujih blagovnih znamk kot so Heineken, Stella Artois, Amstel, Corona, Carlsberg itd.

Obstoj posrednikov

Pivovarna Union prodaja pivo na Hrvaško preko dveh posrednikov in to sta Zagrebačka pivovara d.d. iz Zagreba in podjetje Uniimpex d.o.o. iz Rijeke.

Regionalne in lokalne prevozne zmogljivosti

Prevoz piva iz Slovenije na Hrvaško se večinoma opravlja po cesti (kamionski prevoz).

Pogoji za lokalno proizvodnjo

Pogoji za lokalno proizvodnjo obstajajo, in sicer kot smo že omenili, ima Pivovarna Union na Hrvaškem sklenjeno licenčno pogodbo z Zagrebačko pivovaro, ki za njih proizvaja pivo in ga polni v vračljive steklenice 0,5 l in 0,33 l ter v sode (50 l in 30 l).

7. ANALIZA PRODAJNEGA POTENCIALA

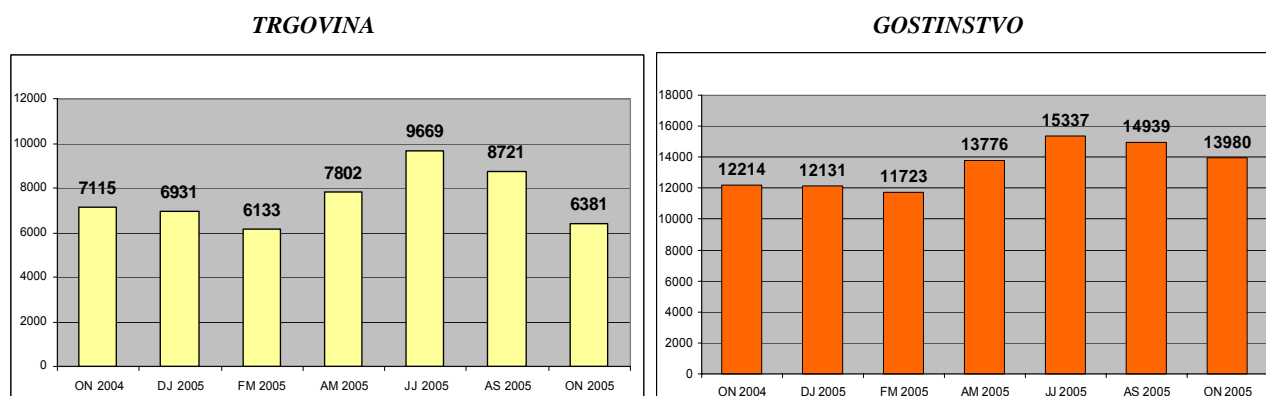
7.1. Napoved obsega prodaje

Velikost in koncentracija porabniških segmentov

Mednarodne trge sestavljajo kupci/porabniki – bodisi na medorganizacijskih (B2B) ali končnih porabniških trgih (B2C). Kupci se razlikujejo po željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, vedenju, načinu kupovanja itd. (Kotler, 1996, str. 255), zato mora Pivovarna Union na Hrvaškem narediti segmentacijo trga na skupine kupcev, ki se podobno odzivajo na ponudbo. Republika Hrvaška je kar dvakrat večji trg od Slovenije, saj ima skoraj 4,5 milijona prebivalcev. Med temi je

skoraj polovica moških, za katere je značilno, tako kot za večino moških, da si vsake toliko časa privoščijo kakšno pivo. Pivce piva na Hrvaškem povezujejo s športom, večinoma je to nogomet, saj so v tem športu Hrvati zelo uspešni. Največ oglaševanja piva na televiziji je zato opaziti prav v oddajah, ki so namenjene nogometu, kjer je gledanost tovrstnega ciljnega segmenta (moški stari od 15 do 50 let) največja. Največ piva se proda v pomladnih in poletnih mesecih na obalnem območju, kjer zaradi dobro razvitega turizma število porabnikov močno poraste. Podobno velja za Pivovarno Union, katere glavni kupci oziroma ciljna skupina kupcev na hrvaškem trgu so večinoma turisti. Največ piva prodajo v Istri in Kvarnerju, medtem ko v centralni Hrvaški prodajo zelo malo Union piva. Pivovarna Union naj zato trženje svojega piva osredotoči na segment turistov. Tržno-raziskovalno podjetje AC Nielsen je za Pivovarno Union hrvaški trg segmentiralo na pet osnovnih regij, na katere naj osredotočijo trženje blagovne znamke Union, in sicer: Istra, Kvarner, Dalmacija, Zagreb in Obmejni pas s Slovenijo. Poleg tega je potrebno ločeno opravljati trženje piva Union na medorganizacijskem trgu (B2B) in na končnem porabniškem trgu (B2C).

Tabela 12: Napoved obsega prodaje (prodajni potencial – izražen količinsko) piva v trgovini in gostinstvu na hrvaškem trgu za obdobje okt-nov'04 in okt-nov'05 (količine so izražene v hektolitrih)



Opomba: ON (okt-nov), DJ (dec-jan), FM (feb-mar), AM (apr-maj), JJ (jun-jul), AS (avg-sep).

Vir: Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006.

Če analiziramo podatke o prodajnem potencialu iz zgornje tabele, ugotovimo, da se več piva proda v gostinstvu, kot pa v trgovinah (prodaja piva v gostinstvu je v stopnji rasti). Iz tega sledi, da naj se Pivovarna Union pri trženju blagovne znamke Union osredotoča na gostinski del, saj se tam ustvarjajo potrebe porabnikov.

Konkurenčni pritiski

Proizvodnja in prodaja piva na Hrvaškem je tako kot v večini držav eden izmed najbolj dobičkonosnih dejavnosti. Domači pivovarni, Zagrebačka in Karlovačka pivovarna, spadata med najbolj dobičkonosni podjetji v državi, zato je na Hrvaškem trgu opaziti precej veliko konkurenco med proizvajalci piva. Poleg »domačih« proizvajalcev je tu še mnogo tujih, med katerima imata skromen tržni delež tudi Pivovarna Laško in Pivovarna Union.

7.2. Stroški izvoza

Po vstopu Slovenije v EU so se odnosi v poslovanju s tujino v veliki meri spremenili. Pozitivna posledica je, da smo postali del trga Evropske unije, ki je tako postal notranji trg, trgovina je popolnoma sproščena za industrijske in kmetijske izdelke. Obenem so začeli tudi za Slovenijo veljati sporazumi, ki jih ima EU sklenjene z drugimi državami. Za naša podjetja je, kar zadeva carine, vstop v EU prinesel prednosti oziroma ohranil ugodnosti, ki jih je imela Slovenija že doslej. Razen za države tako imenovane jugovzhodne Evrope - torej nekdanje Jugoslavije. Z nobeno od naslednic bivše skupne države EU namreč nima sklenjenih sporazumov o prosti trgovini, kar pomeni vračanje carin, ki jih zdaj - vsaj pri izvozu naših izdelkov na Hrvaško in v Makedonijo - nismo imeli. S tema državama ima EU sklenjen stabilizacijski sporazum, ki prinaša postopno ukinjanje carin - Hrvaška jih bo odpravila postopoma, odvisno od izdelkov, od leta 2004 naprej, carinske stopnje pa bodo različne, vendar ne višje od 6 odstotkov. Ob uvozu na Hrvaško je potrebno plačati uvozno carino za izbrani proizvod. Za uvozne carinske dajatve so podatki v tabeli o uvoznih carinskih dajatvah za pivo (glej Tab. 8, na str. 26).

Stroški prevoza in zavarovanj

Pivovarna Union uporablja klavzulo FCA – *Free Carrier* (Pivovarna Union Ljubljana, naloženo in izvozno ocarinjeno) – Incoterms 2000, kjer je glavni prevoz blaga plačan s strani kupca, ki prav tako nosi vso tveganje med glavnim prevozom (Bovha Padilla et al., 2004, str. 12). Prodajalec je dolžan predati izvozno ocarinjeno in naloženo blago v odpremnem kraju (Pivovarna Union Ljubljana). Prodajalec torej nosi stroške natovarjanja blaga (vse stroške v zvezi z blagom do njegove predaje) in stroške izvoznega carinjenja (Rudman, 2001, str. 15). Glede na klavzulo FCA kupec nosi vso tveganje med glavnim prevozom, zato se odloči za zavarovanje transporta. Zavarovanje transporta je odvisno od vrednosti blaga, in sicer znaša 1 % od vrednosti blaga (Interni viri, Pivovarna Union, 2006).

Stroški prilagoditve izdelka trgu

Hrvaška zakonodaja predpisuje opremo blaga z deklaracijami v hrvaškem jeziku in to povzroči uvozniku dodatne stroške, ki jih ocenjujemo na 1 % od vrednosti blaga (stroški embalaranja) (Interni viri, Pivovarna Union, 2006). Kar zadeva samo prilagajanje izdelka trgu, večje modifikacije niso potrebne, saj so okusi potrošnikov podobni kot na slovenskem trgu. Problem pri embalaži je v tem, da ima Pivovarna Union na Hrvaškem še edina starejši tip steklenice, kar jo predstavlja kot nekonkurenčno. Medtem ko ima Pivovarna Laško že novo steklenico, se ne ozirajo na Pivovarno Union, da bi jim dovolili zamenjavo embalaže, saj je zamenjava embalaže povezana z visokimi stroški. Poleg tega pa si blagovni znamki Union in Laško konkurirata na hrvaškem trgu in v tem primeru je Pivovarna Laško v prednosti, kar pa njim kot lastnikom odgovarja. Pivovarna Union bi glede na situacijo na hrvaškem trgu morala zamenjati steklenico, če želi biti še konkurenčna na trgu. Večje stroške prilagoditve zahteva koncept in izdatki za oglaševanje oziroma trženjsko komuniciranje.

7.3. Stroški distribucije

Davek na dodano vrednost in trošarina

Zavezanec za plačilo DDV na Hrvaškem je podjetnik, ki opravlja dejavnost, za katero je predpisano plačevanje davka na dodano vrednost. Podjetnik je pravna ali fizična oseba, ki samostojno opravlja dejavnost z namenom ustvarjanja prihodkov. V našem primeru sta to podjetji Uniimpex in Zagrebačka pivovara, ki sta zadolženi za prodajo Union piva na hrvaškem trgu. Stopnja za obračun DDV je 22 %, na Hrvaškem pa morajo od leta 2002 plačati še trošarino na pivo, in sicer 200 HRK/hl. Glede davščin v Sloveniji lahko rečemo, da DDV v Sloveniji ni obračunan, ker gre za izvoz, ki je prava davčna oprostitvev in gre za ničelno stopnjo DDV-ja. DDV ni obračunan v skladu s 1. Tč. prvega odstavka 31. čl. ZDDV (Zakon o davku na dodano vrednost, 2003). Za pivo lahko rečemo, da je trošarinski izdelek, zato pri izvozu potrebuje trošarinski list. Vendar je pivo, ki je izvoženo iz Slovenije oproščeno plačila trošarine. Trošarina ni obračunana v skladu s 3. Tč. 12. čl. ZTRO (Zakon o trošarinah, 2004).

Lokalno embaliranje in sestavljanje

Embalaža (zaboji, steklenice, pločevinke), ki jo uporabljajo za slovenski trg se ne razlikuje od tiste, ki je namenjena za hrvaški trg. Razlika je le v deklaracijah, ki morajo biti napisane v hrvaškem jeziku. Predpisi glede etiketiranja in pakiranja na Hrvaškem določajo, da morajo etikete vsebovati ime proizvoda, državo proizvajalca, celoten naslov proizvajalca ali celoten naslov uvoznika, neto količino/težo/prostornino, sestavine, način shranjevanja in primerna opozorila za uporabnika. Pri prehrabnih izdelkih je potrebno dopisati še seznam sestavin in dodatkov, datum proizvodnje in datum, do katerega je izdelek uporaben ter druge informacije o pripravi izdelka (Interni viri, Pivovarna Union, 2006).

7.4. Ostali vplivi na dobičkonosnost

Konkurenčne prednosti in slabosti

Za Pivovarno Union velja, da naj bi bolje poznala bivši jugoslovanski prostor (lokalno poznavanje trga), kot druga velika evropska pivovarska podjetja (InBev, Heineken, Carlsberg). Na področju oglaševanja ima to zelo veliko vrednost, saj oglaševalci prodirajo v globlje kulturne značilnosti posameznega naroda (običaje, navade, idole, ...). Prednost za Pivovarno Union torej vidim v lokalnem sklepanju pogodb s trgovci in gostinci ter v sinergiji štirih blagovnih znamk (Laško, Union, Fructal, Radenska), česar druge multinacionalke nimajo. Kar se tiče slabosti, bi omenil »odpor« hrvaških porabnikov do slovenskih blagovnih znamk oziroma njihovo izredno nacionalno usmerjeno nakupno vedenje ter zmanjševanje poznavanja slovenskih blagovnih znamk s strani mlajše populacije porabnikov. Drugo slabost pa vidim v vloženi sredstvih za tržno komuniciranje, kjer Pivovarna Union namenja veliko manj sredstev v primerjavi z njenimi glavnimi konkurenti. To je povezano z vizijo Pivovarne Laško kot večinskega lastnika, ki nima interesa agresivno vstopiti na hrvaški trg, saj je to povezano z ogromnimi stroški. Njihov cilj je optimizirati stroške, ne pa zadolževanje.

8. ANALIZA TRŽENJSKEGA SPLETA PIVOVARNE UNION NA HRVAŠKEM TRGU

Izbiranje in preučevanje ciljnega trga sta podlagi za oblikovanje trženjskega spleta, ki ga sestavljajo štiri spremenljivke. Pri tem gre za odločanje o načinu trženja na mednarodnem trgu, kar vpliva na dolgoročni uspeh podjetja. Trženjski splet je med najbolj pogostimi in splošnimi orodji ali inštrumenti trženja nasploh, ki ga sestavljajo 4P-ji, in sicer (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188):

- izdelek (*product*),
- cena (*price*),
- tržne poti (*place – distribution*),
- komuniciranje (*promotion*).

Tem sestavinam pravimo spremenljivke trženjskega spleta, ker lahko podjetje spreminja obseg in količino vsake sestavine po potrebi ciljnega trga. Sestavine trženjskega spleta so podobne urnim kazalcem. Izdelke ponazarja datum, poti urni kazalec, cene in prodajne pogoje minutni kazalec in komunikacije sekundni kazalec. Vsi ti kazalci se nenehno pomikajo naprej. Enako kot ura deluje tudi splet (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 193).

Čeprav se trženjski splet, ki mu pravijo tudi marketinški miks, povezuje zlasti s končnim porabniškim trženjem (B2C), pride enako v poštev v medorganizacijskem trženju (B2B), kjer je poudarek predvsem na dobičku (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 188). Iskanje optimalnega trženjskega spleta je izziv. Podjetje, ki želi povečati prodajo, lahko zniža cene ali poveča število prodajnega osebja, proračun za oglaševanje ali proračun za promocije. Spremenljivke trženjskega spleta pa so medsebojno povezane tudi z netrženjskimi spremenljivkami. Določitev cene je lahko odvisna od produktivnosti podjetja, na katero pa vplivata kadrovska politika in naložbe. Podobno vplivata na kakovost izdelka zanesljivost proizvodnje in tehnologije, na ti pa vplivata upravljanje s kadri in naložbe v R&R (Kotler, 1996, str. 119). Pri vsaki od teh sestavin se management podjetja odloča o stopnji standardizacije oziroma adaptacije posamezne sestavine trženjskega spleta. Vse sestavine trženjskega spleta so enako pomembne, predstavljajo pa konkurenčni splet, kot ga zaznavajo kupci. Standardizacija sestavin trženjskega spleta pomeni v mednarodnem gospodarstvu vsenacionalno strategijo trženja, ki zanemara posebnosti posameznih trgov. Zato danes govorimo o stopnji standardizacije oziroma stopnji adaptacije (Hollensen, 2004, str. 447).

8.1. Izdelek

Izdelek je karkoli, kar je mogoče ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo. Izdelki, ki jih tržimo, vključujejo fizične izdelke, storitve, doživetja, dogodke, osebe, kraje, premoženje, organizacije, informacije in ideje. Izdelčni splet (asortiment izdelkov) je niz vseh izdelkov in artiklov, ki jih posamezen prodajalec ponuja za prodajo in ima določeno širino, dolžino, globino in skladnost (Kotler, 2004, str. 407-412).

Če ponazorim širino izdelkov Pivovarne Union, lahko govorimo o pivu, brezalkoholnih pijačah in vodi. Vendar se bom v okviru diplomskega dela osredotočil samo na pivo. Če ponazorim dolžino

izdelka, lahko pri pivu govorimo o več blagovnih znamkah, ki so Union, Pils, Smile, Tivoli, Radler, Uni, Črni baron. Pri globini lahko govorimo o različnih načinih embalaranja znotraj iste blagovne znamke (vračljiva, nevračljiva embalaža, 0,5 l, 0,33 l, 0,66 l, sodi 30 l in 50 l). O skladnosti govorimo, ko so izdelki različnih skupin povezani v končni uporabi, ko so skladni glede na zahteve proizvodnje in imajo iste prodajne poti. To za izdelke široke potrošnje, kot je pivo, zagotovo velja.

Pri načrtovanju tržne ponudbe mora tržnik razmišljati o petih ravneh izdelka. Vsaka raven dodaja večjo vrednost za kupca in teh pet ravni sestavlja hierarhijo vrednosti za kupca. Najosnovnejša raven je jedro izdelka: osnovna storitev ali korist, ki jo kupec v resnici kupuje. Na drugi ravni mora tržnik jedro izdelka preoblikovati v osnovni izdelek (takšen, kot ga kupec dejansko dobi - pripravljen za uporabo). Na tretji ravni tržnik pripravi pričakovani izdelek, niz lastnosti in pogojev, ki ji kupci ponavadi pričakujejo, ko kupujejo izdelek. Na četrti ravni tržnik pripravi razširjeni izdelek, ki presega porabnikova pričakovanja. Na peti ravni pa je potencialni izdelek, ki obsega vse mogoče razširitve in spremembe, ki bi jim bila lahko izdelek ali ponudba v prihodnosti izpostavljena (Kotler, 2004, str. 407-409).

Adaptacija izdelka za hrvaški trg je potrebna, saj je steklenica Union piva nekonkurenčna na tem trgu. Vsi ostali konkurenti imajo že novo obliko steklenice, medtem ko ima Pivovarna Union še staro. Problem je, da kupec tako na medorganizacijskem (B2B) kot tudi na končnem porabniškem (B2C) trgu opazi, da je njihova steklenica nekonkurenčna. Na prodajni polici pri trgovcih oziroma v gostinskem lokalu porabnik opazi steklenice različnih blagovnih znamk piv, ki so moderne in lepo oblikovane, le Unionova izstopa in to v negativno smer. Tako je že prvi stik z blagovno znamko nezadovoljiv in tak porabnik ne bo kupil piva Union. Torej je zamenjava steklenice nujno potrebna, vendar je to povezano z ogromnimi stroški. Ker o tem sedaj odloča Pivovarna Laško kot lastnik, je od njih odvisno ali bo prišlo do zamenjave ali ne. Vendar kljub zahtevam trga nimajo interesa za menjavo embalaže, saj je njihov cilj optimizacija stroškov. Druga adaptacija izdelka se mi ne zdi smiselna, saj se pivo kot pijača uporablja na vseh svetovih trgih. Izdelki se razlikujejo le v velikosti embalaže. Dodatna prilagoditev pa bi Pivovarni Union povzročila le dodatne stroške, kar pa bi zmanjšalo njihovo cenovno konkurenčnost. Hrvaška zakonodaja predpisuje opremo blaga z deklaracijami v hrvaškem jeziku in to povzroči podjetju dodatne stroške, ki jih ocenimo na 1 % vrednosti blaga (stroški embalaranja). Vendar te stroške nosi uvoznik za Hrvaško. Na nekaterih trgih je prisoten protekcionizem, ki ščiti domače proizvajalce, vendar tega v naši panogi ni, saj je na trgu prisotnih veliko tujih blagovnih znamk oziroma proizvajalcev. Edino kar ščiti domače proizvajalce piva je Zakon o embalaranju na Hrvaškem, katerega problem sem že pojasnil.

Ime blagovne znamke Union naj ostane nespremenjeno, saj je podjetje na trgih, na katerih je že prisotno, poznano po kvalitetnih in cenovno dokaj ugodnih izdelkih. Blagovna znamka Union ima v poslovnem svetu že ustvarjen ugled, saj njeni začetki segajo že v leto 1864. Prav ti dve značilnosti bi lahko poudarjali na hrvaškem trgu. Pri pivu je pomembno, da je njegova poraba sezonsko pogojena, saj se ga največ spiije v poletnih mesecih in takrat je tudi prodaja največja. Na sezonsko komponento je treba biti pozoren predvsem pri tržnem komuniciranju.

8.2. Cena

Cena je edina sestavina trženjskega spleta, ki prinese prihodek; druge sestavine delajo stroške. Cene so sestavina trženjskega spleta, ki jo najlažje prilagodimo; značilnosti izdelka, tržne poti in celo trženjsko komuniciranje potrebujejo več časa. Cene tudi sporočajo trgu nameravano pozicioniranje vrednosti izdelka ali blagovne znamke podjetja. Podjetje mora prvič določiti ceno, kadar razvije nov izdelek, kadar obstoječi izdelek uvede na novi tržni poti ali geografskem območju in kadar tekmuje na natečaju za nova pogodbeno dela. Odločiti se mora, kako bo pozicioniralo izdelek glede na kakovost in ceno (Kotler, 2004, str. 470-472). Najpogostejše napake, ki jih podjetja storijo so, da ceno preveč osredotočijo na stroške, da cene ne spreminjajo dovolj pogosto, da bi izkoristili razmere na trgu, da določijo cene ne oziraje se na ostale prvine trženjskega spleta, cene ne spreminjajo dovolj glede na različne artikle nekega izdelka. Podjetje mora prav tako paziti, da določa cene v odvisnosti glede na ostale prvine trženjskega spleta in glede na druge funkcije v podjetju, saj lahko le na ta način učinkovito pozicionira svoj izdelek na trg (Czinkota et al., 2004, str. 141).

Preživetje podjetja je najširši in osnovni cilj oblikovanja cen, tako da podjetje s ceno pokrije stroške in ustvari minimalni dobiček, včasih pa tudi kratkoročno izgubo (Potočnik, 2002, str. 224). Na mednarodnih trgih je določanje cen zahtevno zaradi vpliva številnih zunanjih dejavnikov, kot so menjalni tečaji, pospešena inflacija v nekaterih državah in uporaba alternativnih načinov plačevanja. V današnjem času so postale zahteve potrošnikov bolj sofisticirane, nabavne odločitve ne temeljijo več samo na ceni, ampak so odvisne od širših pričakovanj (predstavitev izdelka, promocije itd.). To ima še poseben vpliv na izdelke tujega izvora, ki jih običajno potrošniki zaznajo kot izdelke druge vrednosti – višje ali nižje.

Oblikovanje cen pri Pivovarni Union temelji na kalkulacijah, ki so pomemben instrument za realizacijo načrtovane cenovne politike mednarodnega poslovanja. V zvezi s kalkulacijami velja tudi v mednarodnem trženju pravilo: prenizka cena lahko povzroči podjetju izgubo, zaradi previsoke cene pa bo podjetje izgubilo posel (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 227). Pri postavitvi cen kombinirajo metodo na osnovi (želenega) pribitka na stroške (mark-up oz. stroški plus) ter metodo na osnovi trenutnih cen konkurentov na trgu. Tako ponujajo kakovostne izdelke, ki so primerljivi s konkurenčnimi izdelki po cenah, ki so nekoliko nižje od konkurenčnih. Cene na Hrvaškem postavlja Zagrebačka pivovara in njihova cenovna politika za Union pivo je »low-price«, kar pa znižuje ugled blagovne znamke, saj so cene nižje v primerjavi s hrvaškimi in tujimi pivi. Jurkas meni, da lahko v prihodnosti pričakujemo, da se bodo zaradi izredno zaostrenih konkurenčnih razmer v pivovarski panogi na hrvaškem trgu cene piva postopoma zniževale. Pivovarna Union pivo pozicionira v skladu s strateškim ciljem podjetja za trg Hrvaške, ki je, ponuditi porabniku izdelke Pivovarne Union kot izdelke konstantne kvalitete po sprejemljivi ceni. Pri trgovcih na debelo je pivo Pivovarne Union cenovno pozicionirano približno enako kot njihova domača piva (nekoliko ceneje), vendar pa precej ceneje kot Heineken, Amstel, Carlsberg, Stella Artois idr. Potrošniki na Hrvaškem pivo Pivovarne Union sprejemajo kot visokokakovostno po sprejemljivi ceni.

Tabela 13: Cene različnih blagovnih znamk piv na hrvaškem trgu v kunah (HRK) – Mercator (2005)

Blagovne znamke	STEKLENICA 0,5L	PLOČEVINKA 0,33L	PLOČEVINKA 0,5L
Pivo Union	4,22	4,21	5,95
Smile		5,17	
Union 1864			akcija 4,97
Uni	4,48		
Ožujsko	4,68	4,84	6,71
Izzy		4,68	
Karlovačko	4,68	4,73	6,70
Buzetsko	4,70	4,67	6,69
Pan	4,14	4,89	6,92
Osečko	4,15	4,14	5,87
Zlatorog	4,53	akcija 3,97	6,14
Club	0,00	5,17	akcija 5,37

Vir: Interni podatki Uniimpex-a d.o.o., 2006.

8.3. Tržne poti

Večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnim porabnikom; med njimi (proizvajalci in končnimi porabniki) je množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne funkcije. Ti posredniki sestavljajo tržno pot (imenovano tudi prodajna ali distribucijska pot). Tržne poti so skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo ali porabo. Odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve managementa podjetja. Izbrane poti močno vplivajo na vse druge trženjske odločitve (Kotler, 2004, str. 504-505). Prodajne poti lahko štejemo med najmanj fleksibilno komponento trženjskega spleta, ki jo ni mogoče spreminjati na kratek rok, zato je odločitev o pravi tržni poti kritičnega pomena (Czinkota et al., 2001, str. 449). Cilj prodaje je dosežen šele tedaj, ko pride izdelek do končnega porabnika. Gibanje izdelkov od proizvajalcev do kupcev je področje distribucije, ki jo opredelimo kot dejavnost, ki organizira, ureja in usklajuje gibanje izdelkov po tržnih poteh. Te so lahko neposredne (od proizvajalca do porabnikov) ali pa posredne (od proizvajalca prek posrednikov do porabnikov). Najpomembnejši posrednik izdelkov na tržni poti je trgovina, ki natančno segmentira svoje trge, izboljšuje pozicioniranje ponudbe in izbiro ciljnih trgov (Potočnik, 2002, str. 253).

Izbiro najboljše tržne poti, ki omogoči končnemu porabniku dostop do izdelka, izpelje podjetje v skladu s svojimi cilji, razpoložljivimi viri in željami. Največkrat idealne tržne poti podjetjem niso dosegljive, zato podjetja iščejo najboljše možne rešitve. Pivovarna Union na hrvaški trg pivo dobavlja preko dveh posrednikov (posredna tržna pot), in sicer podjetja Uniimpex in Zagrebačke pivovare. Ta sta zadolžena za skladiščenje in prevoz blaga, kar je urejeno z Incoterms klavzulo FCA (Pivovarna Union). Prav tako so zadolženi za nadaljnjo distribucijo do svojih odjemalcev (trgovcev na debelo in drobno ter gostincev). Večji delež odjemalcev predstavljajo trgovci, v manjši meri pa so to gostinski lokali. Prevoz se večinoma odvija po cestah pri čemer pred transportom blaga zaboje in platoje piva naložijo na palete (zaboji: 20 steklenic; platoji: 24 pločevink), nato pa vse skupaj naložijo na tovornjak in odpeljejo. Zaloge se prilagajajo povpraševanju na hrvaškem trgu.

8.4. Tržno komuniciranje

Gre za sestavino trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Cilj komuniciranja je slej ko prej porabnike ali odjemalce prepričati o prednosti izdelkov in storitev, ki si jih želijo, potrebujejo ali pa po njih povprašujejo. Z drugimi besedami, gre za prenos obvestila kupcu, porabniku ali prodajni poti, s katerim si podjetje prizadeva sporočiti navedenim prejemnikom, zakaj naj kupijo izdelek itd. Komunikacije v mednarodnem trženju so le del vplivnih gospodarskih komunikacij (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 233-234). Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavljajo (Kotler, 1998, str. 596):

- **oglaševanje** – vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin in storitev s strani znanega plačnika;
- **neposredno trženje** – komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi odjemalci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način ter ugotavljanje, kako se odzivajo;
- **pospeševanje prodaje** – kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov oziroma storitev;
- **odnosi z javnostmi in publiciteta** – razni programi za promocijo in ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov;
- **osebna prodaja** – osebni stik z enim ali več možnimi kupci.

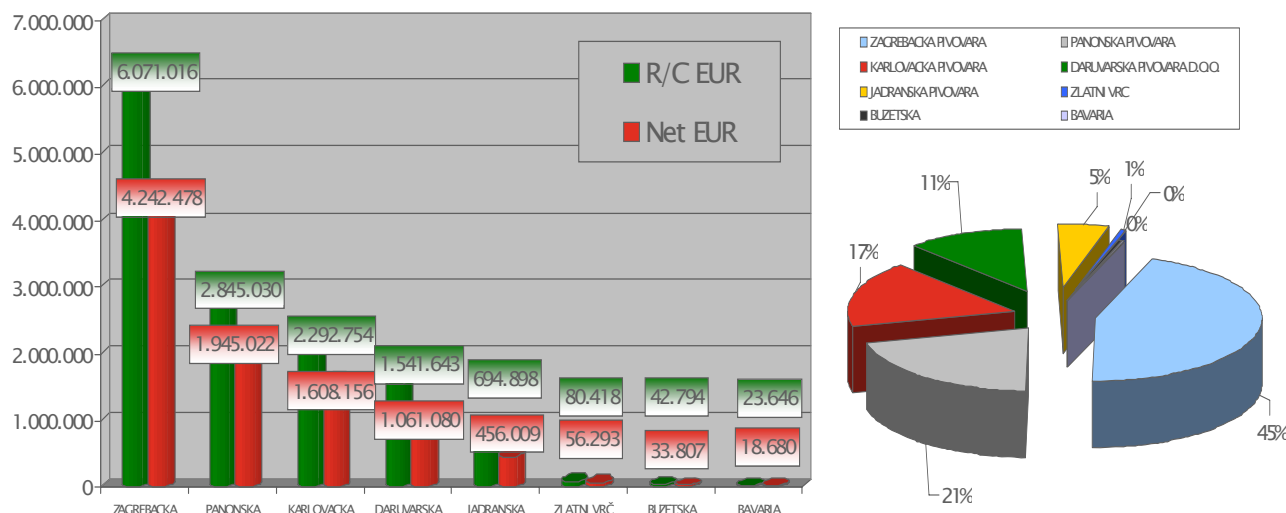
To so orodja tržnega komuniciranja s katerimi bi dosegli glavne cilje: povečanje prepoznavnosti, povečanje prodaje in večji tržni delež. Ob tem je tržno komuniciranje lahko standardizirano ali diferencirano. Pri standardiziranem komuniciranju podjetje uporabi enake akcije in pristope na vseh trgih, na katerih nastopa, pri diferenciranem komuniciranju pa podjetje prilagodi tržno komuniciranje vsakemu trgu posebej. Pivovarna Union se bo morala glede tržnega komuniciranja prilagoditi hrvaškemu trgu, saj gre za specifičen trg, torej gre za diferencirano komuniciranje. Specifičnost trga se kaže predvsem v zelo močni konkurenci v pivovarski dejavnosti, v nacionalno usmerjenem nakupnem vedenju porabnikov in slabem poznavanju blagovne znamke Union predvsem med mlajšo populacijo.

Izbira orodij oziroma dejavnosti komunikacijskega spleta je odvisna od ciljnega občinstva, ciljev podjetja, izdelka podjetja, razpoložljivih sredstev in razpoložljivosti orodij na trgu (Czinkota et al. 2001, str. 443). Tudi implementacija spleta je v zadnjem času na vseh področjih tržnega komuniciranja povzročila povezavo informacijskih in komunikacijskih tehnologij. Splet omogoča hiter dostop do informacij, učinkovito komuniciranje in ima številne prednosti. Mnogi verjamejo, da je prednost spletnega oglaševanja v tem, da je možno sorazmerno natančno izmeriti njegovo odzivnost, kar naj bi bilo pri drugih medijih bolj vprašljivo. Pri obravnavi spleta, kot oglaševalskega medija, se poudarja, da ne gre za nadomeščanje dosedanjih medijev in oblik komuniciranja, marveč za prepletanje oziroma za dopolnjevanje z njimi, pri čemer je ena izmed večjih zmot obravnavanje spleta kot medija množičnega oglaševanja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 246-247).

Glavni televizijski mediji na Hrvaškem so HTV1, HTV2, RTL, Nova TV; tiskovni pa Jutranji list, Večernji list, Slobodna Dalmacija, Novi list, Vjesnik, 24 Sata, Globus, Nacional. Glavne oglaševalske agencije pa so: McCann Erickson, Lowe Digitel, Grey, Futura DDB, Publicis, TBWA,

Imago, JWT, K & K promotion, BBD (Interni podatki, AC Nielsen, 2006). Glavni oglaševalci piva na hrvaškem trgu so: Zagrebačka pivovara, Karlovačka pivovara, Panonska pivovara, Pivovarna Laško (Jadranska pivovara).

Tabela 14: Oglaševanje blagovnih znamk piva po pivovarnah (obdobje jan-jul 2005, skupna vrednost 13.601.279,62 EUR)



Vir: Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006

Tržni delež Pivovarne Union na Hrvaškem je razmeroma nizek, in sicer znaša le približno 3 odstotke. Točnega podatka ni mogoče podati, saj v podjetju nimajo narejene analize tržnih deležev na hrvaškem trgu posebej za blagovno znamko Union, ampak so vključeni v tržni delež Zagrebačke pivovare, ki je s prevzemom licence tudi odgovorna za trženje blagovne znamke Union. Vendar Zagrebačka pivovara nima interesa oglaševati blagovne znamke Uniona, ker bi s tem Pivovarna Union pomagala pri prepoznavnosti blagovne znamke za morebiten neposreden nastop na trg. Glede na položaj Pivovarne Union na trgu se mi ne zdi smiselno intenzivno oglaševanje preko glavnih medijev na Hrvaškem, saj je le-to povezano s prevelikimi stroški. Zaradi tega se osredotočajo predvsem na pospeševanje prodaje (prodajne akcije, nagradne igre, promocije). Na primer gostincu, ki prodaja njihovo pivo, podarijo sončne dežnike, podstavke za kozarce, hladilnike itd. Pospeševalci prodaje bi morali glavnim odjemalcem (trgovci in gostinci) dostavljati različen promocijski material in opravljati nagradne igre in akcije s popusti. Na ta način bi dvignili prepoznavnost blagovne znamke Union, ki je zbledela predvsem med mlajšo populacijo. Omenil bi, da v hotelih ne dovolijo kozarcev z logotipom katerekoli blagovne znamke piva. V poletnih mesecih oglašujejo tudi v raznih hrvaških časopisih in strokovnih revijah – Jutranji list, Globus, Nacional (odnosi z javnostmi). Zavedati se je treba, da so njihovi glavni kupci na Hrvaškem turisti, zato je potrebno osredotočanje predvsem na njih. Geografsko gledano Pivovarna Union največ piva proda na območjih, kjer se zadržuje največ turistov (Istra, Kvarner, Dalmacija) ter v Zagrebu in obmejnem pasu s Slovenijo, in sicer v poletnih mesecih (začetek maja – konec avgusta). Zato je treba oblike tržnega komuniciranja skoncetrirati na ta območja in jih sezonsko razporediti. Ni smiselno oglaševati v centralni Hrvaški,

kjer prodajo zanemarljivo malo piva (razen v Zagrebu). Omenil bi, da o razporeditvi sredstev za tržno komuniciranje na hrvaškem trgu odloča Pivovarna Laško kot lastnik, zato je pri tem Pivovarna Union omejena. Natančnih podatkov o vloženi sredstvih za tržno komuniciranje (posebej za Pivovarno Laško in Pivovarno Union) niso hoteli podati, ampak samo za Zagrebačko in Jadransko pivovarno (glej Tab. 14, na str. 39). Ker si Pivovarna Union in Pivovarna Laško na hrvaškem trgu konkurirata, je več sredstev za različne oblike tržnega komuniciranja namenjeno Pivovarni Laško, saj si kot lastnik to lahko privošči. Zato je odnos Pivovarne Union do Pivovarne Laško negativen, saj jih kot lastniki zelo omejujejo in s tem nimajo možnosti za povečevanje poznavanja blagovne znamke Union na Hrvaškem.

Na področju tržnega komuniciranja je Pivovarna Union aktivna predvsem na področjih osebne prodaje, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi (publiciteta). V zadnjem obdobju se usmerja predvsem na gostinske objekte, saj se tem proda večina piva (približno 70 %). Promocijski material (senčniki, hladilniki, svetleče table, kozarci, pepelniki), ki spremlja izdelek na prodajnem mestu, je razdeljen neposredno gostinskim lokalom preko pospeševalcev prodaje. Od njih se zahteva aktivnejši pristop do kupcev, tako trgovcev na debelo in drobno, kot dostave ob pravem času ter kontrole toka izdelkov in plačil. V okviru pospeševanja prodaje je Pivovarna Union na prodajnih mestih v lastni žiriji organizirala in izvajala promocije piva Union. Tako so postavili razstavni prostor, kjer so brezplačno točili pivo Union, poleg tega pa so prodajali svoje blagovne znamke piv po znižani ceni (25 % popust). Medtem ko sponzoriranja na hrvaškem trgu ne izvajajo .

9. TRŽENJSKA STRATEGIJA VSTOPA PIVOVARNE UNION NA HRVAŠKI TRG

V mednarodnem trženju podjetja večinoma hkrati nastopajo na več tujih trgih. Na teh vedno obstaja strateška alternativa: ali standardizirati strategije trženja za vse trge ali strategije ločevati po posameznih trgih. Glede na dinamiko in razvoj mednarodnih trgov ter visoko diferenciranost potreb porabnikov se morajo podjetja prilagajati okoljem, v katera vstopajo, torej v ustrezni meri diferencirati (ali pa tudi ne) trženjski nastop. Praviloma velja geslo »toliko standardizacije, kolikor je možno, in toliko diferenciacije, kolikor je potrebno« (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 111). Za podjetje, ki se odloča za nastop na tujem trgu, je ena najtežjih odločitev ravno izbira ustrezne strategije vstopa. Ta težava spremlja tudi Pivovarno Union na hrvaškem trgu, ki je zelo specifičen in zato ni moč dajati enoznačnih odgovorov. Težko je postaviti neko idealno strategijo, ki bi bila dobra na vseh področjih. Menim, da idealna strategija vstopa ne obstaja, zato podjetja izbirajo različne strategije za iste trge.

Trg Hrvaške je za Pivovarno Union največji izvozni trg in zato strateško pomemben. Ob analiziranju trga Hrvaške, konkurence, trženjskega spleta, tržnega in prodajnega potenciala ocenjujem, da s trenutnima strategijama vstopa Pivovarna Union tržnega položaja ne bo uspela zadržati oziroma ga ohraniti, kar pa je glavni trženjski cilj. Treba se je zavedati, da je problematika hrvaškega trga zapletena. Zato je potrebno strategijo vstopa nadgraditi in kljub povečanemu tveganju in zmanjšani fleksibilnosti povečati nadzor in kontrolo na trgu. Ta strategija bo morala veljati tudi z vstopom Hrvaške v Evropsko Unijo, kljub temu, da ne bo velikih razlik pri poslovanju. Pivovarna Union je

vključena v skupino Pivovarne Laško, ki je lastnik in zato mora Pivovarna Union delovati v skladu z vizijo lastnika. V tem pogledu prihaja do konflikta interesov med Pivovarno Union in Pivovarno Laško, saj ima vsaka pivovarna svoje interese za hrvaški trg. Edino rešitev vidim v tem, da se nadgradi vstop s skupno strategijo celotne skupine. Ker se Zagrebačka pivovara glede trženja ne ozira na blagovno znamko Union, je treba spremeniti način vstopa oziroma prekiniti pogodbo z njimi, kljub temu, da bi s tem verjetno izgubili polnjenje piva za InBev (Tenec pivo za italijanski trg) v Ljubljani. Priložnost vidim v lokalnem sklepanju pogodb in v sinergiji štirih blagovnih znamk (Laško, Union, Radenska in Fructal), česar druge multinacionalke nimajo – asortiman izdelkov je zelo širok. Trgovcem in gostincem lahko sestavijo zelo kvalitetno ponudbo pijač, kar bi lahko bila njihova konkurenčna prednost.

Menim, da se lastniki (Pivovarna Laško) zavedajo, da bodo v prihodnosti prešli pod neko okrilje, zato se ne nameravajo zadolževati. Z ogromnimi vložki so namreč lahko v najboljšem primeru šele tretji oziroma četrti igralec na hrvaškem trgu. So mnogo premajhni, da bi lahko konkurirali korporacijam kot so InBev, Carlsberg in Heineken, ki namenjajo ogromna sredstva za trženje. Položaj Pivovarne Union bo namreč vedno slabši, saj ga Zagrebačka pivovara ne trži in tako izgublja tržni delež (imajo približno 3 % tržni delež). Poleg tega pa bodo morali zamenjati steklenico, če še hočejo biti konkurenčni na trgu. Če bodo pustili stvari, da tečejo same od sebe, bodo tudi slovenski turisti nehali piti slovensko pivo, saj jim bodo zaradi zelo obsežnega trženja ustvarili potrebo po drugem pivu.

Možnosti za strategijo vstopa, ki jih ima Pivovarna Union na hrvaškem trgu so:

- investiranje v prodajno predstavništvo v Zagrebu v sklopu skupine Pivovarna Laško,
- investiranje v proizvodno-prodajni obrat (naložba od začetka) in
- licenčna ali pogodbeno proizvodnja.

Na ta način bi zmanjšali skupne stroške transporta in carinjenja blaga ter imeli večji nadzor in bolj direkten vpliv na kupce (osredotočanje na kupce je bistvo strategije), kar pa je pomembno za uspeh na tujem trgu. Pri naštetih možnostih sem izločil prevzem katere izmed domačih pivovarn, saj to ni izvedljivo, ker so že vse njihove pivovarne v tuji lasti. Čeprav bi to Pivovarni Union omogočilo hiter vstop na trg, pregled nad distribucijskimi kanali in povečalo ugled blagovne znamke, ni v interesu lastnikov, da se zadolžijo (če bi bil prevzem možen). Prav tako nisem omenil skupnih vlaganj s kakšnim tujim podjetjem, ker menim, da to ni izvedljiva pot. Ker je Pivovarna Union vključena v skupino podjetij, lastnik ne želi, da gre v skupno naložbo s tretjim podjetjem. Skupna vlaganja so smiselna le v okviru skupine Pivovarna Laško. Lahko bi nadaljevali licenčno proizvodnjo piva z Zagrebačko pivovaro, vendar bi morali na novo sestaviti pogodbo. Glede na situacijo se mi tudi ta možnost ne zdi najprimernejša, saj nimajo dobrih odnosov s korporacijo InBev, ki je lastnik Zagrebačke pivovare, zato je poslovanje zelo slabo. Kvaliteta piva, ki ga polnijo v Zagrebu, je namreč slabša od slovenskega in njihovo trženje blagovne znamke Union je nesprejemljivo. Kvalitetna voda in sodobna tehnologija sta predpogoja za varjenje kvalitetnega piva in morebitno licenčno proizvodnjo. Naložba od začetka oziroma investicija v nov proizvodno-prodajni obrat je precej drag način in v pivovarstvu ne najpogostejši. Poleg tega pa je to v nasprotju z vizijo lastnika,

ki je za optimizacijo stroškov. Prav tako pa je Pivovarna Laško večinski lastnik Jadranske pivovare v Splitu, tako da ne vidim razloga za še en prevzem ali investicijo s strani Pivovarne Union, glede na to, da so sedaj ena velika skupina podjetij in delujejo vzajemno.

Osnovna strategija je zmanjševanje oziroma optimiziranje stroškov in ne povečevanje volumna (agresivni vstop na trg z obsežnim tržnim komuniciranjem), saj to ni možno zaradi premočnih konkurentov. Menim, da hoče lastnik ustvariti oziroma oblikovati zdravo jedro, ki bi bilo privlačno za tujega investitorja. Kajti vsak, ki prevzema podjetje, pogleda zadolžitev in se tudi na podlagi tega odloči za prevzem; seveda je pomemben tudi potencial podjetja in mnogo drugih dejavnikov. Glavni cilj strategije je torej minimalizacija oziroma optimizacija stroškov z zadržanjem tržnega deleža, ne pa ekspanzijski udar z agresivno oglaševalsko politiko, saj so v tem pogledu finančno nemočni v primerjavi s konkurenco. Za ekspanzijski udar bi morali porabiti ogromno denarja, vendar ne bi veliko pridobili. V najboljšem primeru so lahko šele tretji oziroma četrti igralec, kar pa se ne izplača. Zavedajo se, da ne morejo biti prvi igralec na trgu, ker so zamudili priložnost, zato je njihova vizija drugače usmerjena. Najtežje je pridobiti tisto, kar je zamujenega. Lažje je vzdrževati trenutno situacijo, kot pa nastopiti močnejše na trgu, kjer si prepozen. Tak način bi bil bolj primeren na trgih z višjim potencialom, kjer še ni prisotnih močnih igralcev. Za skupno strategijo celotne skupine je asortiman preširok, zato bi ga bilo potrebno oblikovati, kajti trgovcu ali gostincu na Hrvaškem ne moremo ponuditi vse vrste piva, vod in sokov, ampak je treba narediti ožji izbor, ki se bo ponujal. V tem primeru bo Pivovarna Laško v ospredje zopet postavljala svoje blagovne znamke, tako da bo Pivovarna Union v podrejenem položaju. V izdelčni splet bi moralo biti vključeno brezalkoholno pivo Uni, Smile, Pils, Union in Union 1864. Ti izdelki se na Hrvaškem najbolje prodajajo, zato bi jih vključil v asortiman ponujenih izdelkov.

9.1. Izbrana trženjska strategija vstopa

Predlagam, da bi bila najboljša strategija za celotno skupino podjetij vstop s prodajno enoto oziroma investicija v prodajno predstavništvo (skupna investicija – Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Radenska, Fructal). Zaradi strateške pozicije (glej Prilogo 3) bi bil sedež podjetja v Zagrebu, kjer bi imeli zaposlene svoje ljudi. Na ta način bi imeli veliko večjo kontrolo, ki pa jo na tujem trgu, kot je Hrvaška, moraš imeti (veliko korupcije oziroma podkupovanj – ni prave ekonomije). To podjetje bi prevzelo uvoz celotnega izdelčnega spleta skupine Pivovarna Laško in zagotovila distribucijo predvsem v severni in osrednji Hrvaški, medtem ko bi za južni del Hrvaške skrbela Jadranska pivovarna, ki je v večinski lasti Pivovarne Laško. Kot sem že omenil, bi bilo izdelčni splet potrebno prefiltrirati, saj celotna skupina z vsemi izdelki ne more nastopati na hrvaškem trgu. Tu vidim priložnost za brezalkoholno pivo Uni, ki ga Pivovarna Laško nima v asortimanu. Tako bi Pivovarna Union začela neposredno nastopati na trgu v sklopu celotne skupine (Pivovarna Laško neposredno vstopa že sedaj), kar bi pomenilo, da bi morali prekiniti pogodbo z Zagrebačko pivovaro. Nato bi prekinili sodelovanje tudi s podjetjem Uniimpex, ki nima razvojnega potenciala. Pri novi strategiji bi trženje pivskega dela prevzeli Pivovarna Laško in Pivovarna Union, trženje brezalkoholnega dela pa Radenska in Fructal, ki ima že sedaj podružnico v Zagrebu. V novem prodajnem predstavništvu bi se trženje ločevalo na dva dela – gostinski in trgovski (glej Prilogo 4). Prvi del trženja bi se usmerjal

na gostilne (gostinski del), drugi pa na trgovine (trgovski del). Menim, da bi morali trženje osredotočiti v gostinski del, saj se tu ustvarjajo navade in potrebe (»*entertainment*«). S tem bi posledično dvignili prodajo tudi pri trgovcih na debelo in drobno. Z ustreznim trženjem bi dvignili ugled blagovne znamke Union, ki ga Zagrebačka pivovara postopno znižuje. Zavedati se je treba, da je kakovost piva različnih blagovnih znamk zelo podobna, zato je zelo pomembno, kakšen »imidž« si blagovna znamka ustvari pri kupcih na trgu.

Na področju izdelčnega spleta se Pivovarni Union ponuja možnost konkuriranja v vseh cenovnih oziroma kakovostnih razredih: nizkem (*low*), standardnem (*standard*) in visokem (*premium*). Zmožna bo uresničiti diverzifikacijo izdelčnega spleta in s tem dodatno utrditi položaj na trgu. Z izbrano trženjsko strategijo vstopa bo Pivovarna Union naredila korak naprej tudi na področju distribucije oziroma tržnih poti. Z željo po utrditvi tržnega deleža, z izboljšanjem poprodajnih aktivnosti in poenostavitvijo nakupnega procesa se bo približala končnemu porabniku. Z lastno distribucijo in lastnimi pospeševalci prodaje bi imeli večji nadzor nad poslovanjem in trženjem blagovne znamke Union. To bi jim uspevalo z investicijskimi vložki v lastno prodajno predstavništvo v Zagrebu v sklopu celotne skupine podjetij in zaposlitvijo domače delovne sile na hrvaškem trgu. Na področju tržnega komuniciranja bo Pivovarna Union pridobila poznavanje in pregled domačih agencij in medijskega prostora. S tržnim komuniciranjem bo morala podpreti strategijo upravljanja z blagovnimi znamkami in pokriti vse tri cenovne razrede (*low*, *standard*, *premium*). Cenovno bodo pozicionirani podobno kot sedaj, kar pomeni, da bodo cene njihovih proizvodov nekoliko nižje kot cene (glej Prilogo 11 in Tab. 13, na str. 37) tujih blagovnih znamk (Carlsberg, Heineken, Stella Artois, Ožujsko, Karlovačko, Tuborg itd.).

Glavne naloge novonastalega podjetja bi bile naslednje:

- organizacija pospeševanja prodaje in pospeševalcev,
- planiranje, kontrola in analiza njihove uspešnosti,
- razporeditev sredstev za tržno komuniciranje v povezavi s proračunom s strani lastnika,
- osredotočanje tržnega komuniciranja na turistični del sezone (poletje), na gostinski del in na območja, kjer se zadržuje največ turistov,
- uvoz, začasno skladiščenje in razvoz propagandnih materialov do pospeševalcev,
- spremljanje dogajanj na trgu v smislu zakonodaje, marketinških trendov,
- s kupoprodajno pogodbo bi prevzeli distribucijo za hrvaški trg.

Pivovarna Union bi z izbrano strategijo celotne skupine postavila temelje za doseganje trženjskih ciljev, ki so usmerjeni predvsem k ohranitvi tržnega deleža ter povečanju ugleda in utrditvi blagovne znamke na izbranem trgu.

10. SKLEP

Glavna prednost mednarodne trgovine je, da razširi obzorje trgovanja (Samuelson, Nordhaus, 2002, str. 673-674). Danes so namreč uspešna in tržno učinkovita tista podjetja in države, ki v svoje strategije, politike in sisteme vključujejo merila svetovnega gospodarstva, ne pa tista podjetja, ki se tem skušajo izogniti. Mednarodnega trženja ne smemo jemati kot kupa ovir, marveč kot sprejemljiv in kreativen izziv, ki je nujen za rast in razvoj podjetij in gospodarstev. Zato je tudi razumljivo, da internacionalizacija še vedno poteka kot nezaustavljiv proces mednarodne rasti in razvoja podjetij (in držav) in da z njo nastajajo nove, tudi hibridne, predvsem pa času primerni načini in oblike mednarodnega trženja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 23).

Podjetja se odločajo za vstop na tuje trge iz različnih razlogov. Vsekakor pa je treba pred vstopom na tuj trg narediti podrobno analizo gospodarskega stanja, proučiti potencial trga ter analizirati konkurenco. V diplomskem delu sem najprej naredil PEST analizo, ki nam pove, kakšno je ekonomsko, politično-pravno, demografsko-fizično ter socio-kulturno okolje na hrvaškem trgu. Ta analiza je pokazala, da gre za privlačen trg, ki ima nekaj slabosti za pivovarsko dejavnost (Zakon o embaliranju in Zakon o cestnem prometu). Ovir za vstop in poslovanje na hrvaškem trgu skorajda ni več. Carinske stopnje ni potrebno več plačevati za uvoz, razen pri brezalkoholnem pivu, če se ga uvozi nad kvoto. Pri analizi konkurence vidimo, da gre za zelo privlačen trg, saj so praktično vse domače pivovarne v tuji lasti. Zato je prevzem pivovarn na Hrvaškem bolj kot ne onemogočen, poleg tega pa odločitve o tujih investicijah sprejema Pivovarna Laško kot večinski lastnik. Tako trg obvladujejo velike pivovarske korporacije (InBev, Carlsberg in Heineken), kar pomeni, da je konkurenca zelo močna (nasičenost trga in pripadnost porabnikov lokalnim blagovnim znamkam piva). Te namenjajo ogromna sredstva za trženje svojih blagovnih znamk, tako da jim na ta način Pivovarna Union ne more konkurirati. Za hrvaške porabnike je značilno, da so med vsemi državami z območja nekdanje Jugoslavije najbolj etnocentrično usmerjeni, in da se poznavanje slovenskih blagovnih znamk zmanjšuje predvsem med mlajšo populacijo. Glede strategije vstopa Pivovarne Union sem ugotovil, da s trenutnima oblikama vstopa ne bo uspela zadržati tržnega deleža, kar je glavni trženjski cilj podjetja.

Zato na podlagi analize okolja, konkurence, tržnega in prodajnega potenciala ter trženjskega spleta, sprejemam hipotezo, ki sem jo zastavil na začetku diplomskega dela. Torej podjetje, kot je Pivovarna Union, ki je na hrvaškem trgu prisotno že toliko časa in v takšnem obsegu (hrvaški trg za njih predstavlja največji izvozni trg) ter ima ambicije za večanje oziroma ohranjanje tržnega deleža, mora nujno nadgraditi svojo trenutno trženjsko strategijo vstopa z bolj tvegano in zahtevnejšo obliko ter s tem zagotoviti večjo kontrolo oziroma nadzor na trgu. Tako sem oblikoval novo trženjsko strategijo vstopa za celotno skupino podjetij, ki spadajo v skupino Pivovarna Laško. Ker potrebujejo kontrolo na trgu, vplivanje na izbiro kupcev, prodajne pogoje, prodajo izdelkov ter možnosti večjih dobičkov, sem predlagal neposreden nastop, in sicer investicijo v prodajno predstavništvo v Zagrebu v sklopu celotne skupine Pivovarna Laško (skupna investicija). S tem bi Pivovarna Union izpolnila zastavljene trženjske cilje, ki so usmerjeni predvsem k ohranitvi tržnega deleža ter povečanju ugleda in utrditvi blagovne znamke na izbranem trgu. Dejstvo je, da Hrvaška za Pivovarno Union predstavlja

trg, ki ga zaradi same geografske bližine, lokalnega poznavanja trga, skupne preteklosti ter prepoznavnega jezika in kulture, mora izkoristiti. K temu doda težo še dejstvo, da se Hrvaška trenutno nahaja v procesu vključevanja v Evropsko Unijo, kar pomeni, da se postavljajo temelji, na osnovi katerih naj bi se Hrvaška transformirala v mednarodno konkurenčno gospodarstvo. Menim, da je prav to oživljanje gospodarskih potencialov potrebno izkoristiti.

Čeprav ima Pivovarna Union določene poti v svojem poslovanju »zaprte«, ji na podlagi analize okolja ne napovedujem črne prihodnosti. Če se bodo v podjetju ustrezno prilagajali trendom v okolju, lahko s podporo trženjskih aktivnosti ter svoje lastne iznajdljivosti ohranijo svoj položaj.

LITERATURA

1. Blagotinšek Tomaž: Strategija vstopa na trg Bosne in Hercegovine: primer Pivovarne Laško. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 81 str.
2. Bovha Padilla Simona et al.: Mednarodno poslovanje: gradivo za vaje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 92 str.
3. Czinkota R. Michael et al.: Global Business – Third edition. Orlando : Harcourt College Publishers, 2001. 581 str.
4. Czinkota R. Michael et al.: The Export Marketing Imperative. Mason : Textere of Thomson Business and Professional Publishing, 2004. 252 str.
5. Dmitrović Tanja: Značilnosti nakupovalcev v tujini: primer hrvaških porabnikov. Akademija MM – Marketing magazin, Ljubljana, 6(2003), 10, str. 69-73.
6. Doole Isobel, Lowe Thomson Learninge Robin: International Marketing Strategy. Third edition. London: Thomson Learning, 2001. 453 str.
7. Hollensen Svend: Global Marketing – A Market-Responsive Approach. Second edition. Harlow (Essex) : Prentice Hall/Financial Times, 2001. 667 str.
8. Hollensen Svend: Global Marketing – A Decision-Oriented Approach. Third edition. Harlow (Essex) : Prentice Hall/Financial Times, 2004. 717 str.
9. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
10. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 353 str.
11. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 1999. 535 str.
12. Keegan Warren J., Shlegelmilch Bodo B.: Global Marketing Management: A European Perspective. Harlow (England) : Financial Times/Prentice-Hall, 2001. 610 str.
13. Kotler Phillip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
14. Kotler Philip: Management trženja. Posušje : Mate, Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
15. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
16. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
17. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
18. Rudman Barbara: Incoterms 2000 – 100 praktičnih primerov uporabe in najpogostejših vprašanj v zvezi z njimi. Ljubljana : M.H. Laras, 2001. 102 str.
19. Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno: primer Mercator. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
20. Samuelson Paul A., Nordhaus William D.: Ekonomija. Ljubljana : GV Založba, Zagreb : Mate, 2002. 790 str.
21. Vida Irena, Dmitrović Tanja: An empirical analysis of consumer purchasing behavior in former Yugoslav markets. Economic and business review, Ljubljana, 3(2001), 3/4, str. 191-207.

22. Vida Irena, Dmitrović Tanja: Nakupno vedenje prebivalcev JV Evrope: poznavanje slovenskih znamk se zmanjšuje predvsem med mlajšo populacijo porabnikov. Finance, Ljubljana, 100(28. maj 2002), str. 20.

VIRI

1. Anketa o najboljšem pivu na Hrvaškem, Klik. [URL: http://www.klik.hr/ankete/index.jsp?id=200410120000002&cookie_sent=no&show_msg=false], 10.4.2006.
2. BDP in struktura potrošnje, Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002051315415840&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gibanj], 8.5.2006.
3. Bilateralni sporazumi, Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=bilat_ekonomski_odnosi&drzava_ID=2002051315415840&menu=podatki&podnaslov=bilateralni%20ekonomski%20odnosi%20s%20Slovenijo], 11.6.2006.
4. Carinski zakon Republike Hrvatske (»Narodne novine«, br. 78/99, 94/99, 73/99 in 117/99).
5. Cilji, Pivovarna Union. [URL: <http://www.pivo-union.si/SI/default.asp?id=196>], 10.5.2006.
6. Damjan Janez: Najboljše so starejše: o razvoju slovenskih znamk. [URL: <http://www.jdamjan.si/znanje.asp?ID=191>], 12.6.2006.
7. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si/>], 8.5.2006.
8. Gospodarstvo, Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?menu=podatki&drzava_ID=2002051315415840], 8.5.2006.
9. Inflacija, Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=ukrepi_vlade&drzava_ID=2002051315415840&menu=podatki&podnaslov=ukrepi%20vlade], 8.5.2006.
10. Jurkas Bojan: Pogovor s pomočnikom direktorja prodaje za trgovino pri Pivovarni Union, 11.4.2006.
11. Lastniška struktura, Pivovarna Union. [URL: <http://www.pivo-union.si/SI/default.asp?id=194>], 10.5.2006.
12. Nezaposlenost in plače, Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002051315415840&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gibanj], 8.5.2006.
13. Pivovarna Laško, d.d. [URL: <http://www.pivo-lasko.si/>], 10.5.2006.
14. Pivovarna Union d.d., Interni viri, 2006.
15. Pivovarna Union, d.d. [URL: <http://www.pivo-union.si/SI/default.asp?id=196>], 10.5.2006.
16. Politični sistem, Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?menu=podatki&drzava_ID=2002051315415840], 8.5.2006.

17. Poslanstvo, Pivovarna Union. [URL: <http://www.pivo-union.si/SI/default.asp?id=196>], 10.5.2006.
18. Pravilnik o ambalaži i ambalažnom otpadu («Narodne novine», br. 97/05).
19. Pravilnik o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo (Uradni list RS, št. 104/2000).
20. Register predpisov RS. [URL: <http://www.zakonodaja.gov.si/>], 8.5.2006.
21. Svet za preventivo in vzgojo v cestnem prometu RS. [URL: <http://www.spv-rs.si>], 12.6.2006.
22. Telefonski razgovor (Barbara Bajc – direktorica izvoza Pivovarne Union), Izvozna služba Pivovarne Union, 20.4.2006.
23. The World Factbook – CIA, [URL: <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/hr.html>], 12.6.2006.
24. Tržno-raziskovalno podjetje AC Nielsen, Interni podatki, 2006.
25. Tuji trgi, Pivovarna Union. [URL: <http://www.pivo-union.si/SI/default.asp?id=197>], 10.5.2006.
26. Uniimpex d.o.o., Interni podatki, 2006.
27. Urad RS za intelektualno lastnino. [URL: <http://www.uil-sipo.si/GlavaS.htm>], 12.6.2006.
28. Urad RS za statistiko, The Economist Intelligence Unit, Mednarodni denarni sklad, Euromoney. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&drzava_ID=2002051315415840&menu=podatki&podnaslov=statisticni%20indikatorji], 10.6.2006.
29. Vizija, Pivovarna Union. [URL: <http://www.pivo-union.si/SI/default.asp?id=196>], 10.5.2006.
30. Zakon o davku na dodano vrednost (Uradni list RS, št. 134/03).
31. Zakon o trošarinah (Uradni list RS, št. 20/04).
32. Zaposleni, Pivovarna Union. [URL: <http://www.pivo-union.si/SI/default.asp?id=196>], 10.5.2006.
33. Zunanja trgovina, Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=zunanja_trgovina&drzava_ID=2002051315415840&menu=podatki&podnaslov=zunanja%20trgovina], 8.5.2006.

PRILOGE

SEZNAM PRILOG:

Priloga 1: Blagovne znamke in izdelki Pivovarne Union

Priloga 2: Gospodarski kazalci o uvozni državi (Hrvaška)

Priloga 3: Karta Hrvaške

Priloga 4: Število trgovin in lokalov na Hrvaškem

Priloga 5: Prebivalci po regijah na Hrvaškem leta 2005

Priloga 6: Proizvodnja piva Zagrebačke pivovare po letih

Priloga 7: Ocena porabe alkoholnih pijač na prebivalca (Hrvaška)

Priloga 8: Anketa o najboljšem pivu

Priloga 9: Tržni deleži proizvajalcev piva v trgovini na drobno v obdobju jun-jul'04 in jun-jul'05

Priloga 10: Realizacija prodaje piva glavnih pivovarjev na Hrvaškem

Priloga 11: Cene različnih blagovnih znamk piv na hrvaškem trgu – Konzum (2005)

Priloga 1: Blagovne znamke in izdelki Pivovarne Union

BLAGOVNE ZNAMKE	IZDELKI
Pivo Union	<ul style="list-style-type: none">- svetla piva: Union, Pils, Smile, Tivoli- temna piva: Črni baron- maloenergijska osvežilna brezalkoholna pijača iz žit in hmelja: Uni – brezalkoholno pivo- nizkokalorična osvežilna pijača iz piva in limonade Radler
Osvežilne brezalkoholne pijače Sola	<ul style="list-style-type: none">- gazirana osvežilna pijača iz pomarančne baze Sola oranžada- gazirana osvežilna brezalkoholna pijača iz rastlinskih izvlečkov Sola cola- negazirani ledeni čaji Sola z okusi breskve, mešanice jabolka, ameriške brusnice in limone in lahki ledeni čaj Sola z okusom breskve- izotonični napitek Sola Isošport- multivitaminska negazirana osvežilna brezalkoholna pijača z mešanim sadnim sokom Multi Sola in Multi Sola ACE- sadni negazirani sokovi: Sola Orange, Sola Yellow, Soa Red
Naravna pitna voda	<ul style="list-style-type: none">- voda Zala- voda z okusom limone ZA Lemon- osvežilni napitek z magnezijem in vitamini z okusom jabolka: ZA Life- voda v balonu: ZALA Cooler- voda z okusom bele breskve: ZA Harmony- voda z okusom hruške in melise. ZA Symphony

Vir: Interni viri, Pivovarna Union, 2006.

Priloga 2: Gospodarski kazalci o uvozni državi (Hrvaška)

HRVAŠKA	2006	2005	2004
Število prebivalcev (v mio):	4,42	4,42	4,42
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah):	39,4	36,1	34,3
BDP per capita (v USD):	8.930	8.160	7.760
Rast BDP (v %):	3,8	3,1	3,8
Rast industrijske proizvodnje (v %):	5,0	3,0	3,6
Stopnja nezaposlenosti (v %):	17,5	18,1	18,7
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	2,5	2,8	2,1
Proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP):	-4,1	-4,5	-4,9
Letna stopnja rasti izvoza blaga in storitev(v %):	6,9	5,5	5,4
Letna stopnja rasti uvoza blaga in storitev(v %):	5,5	5,1	3,5
Saldo tekočega računa (v % BDP):	-3,7	-4,7	-4,9
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	5,92	6,09	6,04
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO):	7,46	7,44	7,50
Zunanji dolg (v mlrd USD):	32,1	29,0	27,8
Slovenski izvoz (v mio EUR):	-	520*	1.164,4
Slovenski uvoz (v mio EUR):	-	234,3*	508,2
Stopnja rizičnosti države (maksimalno 100 točk):	58	57	56
Rizičnostni razred (A-E):	C	C	C
Obrestne mere centralne banke (v %):	4,5	4,5	4,5
Neposredne tuje naložbe (v mio USD):	1.500	1.150	1.176
Devizne rezerve (brez zlata) v (mlrd USD):	9.650	8.530	8.758
Uvoz blaga (v mlrd USD):	19,4	17,8	16,6
Izvoz blaga (v mlrd USD):	10,9	9,6	8,2
OPOMBE(2006): Podatki za leto 2006 so projekcija.			
OPOMBE(2005): Podatki za leto 2005 so projekcija. * Podatki veljajo za obdobje januar-maj 2005.			

Viri: Urad RS za statistiko, Euromoney, The Economist Intelligence Unit, Mednarodni denarni sklad, 2006.

Priloga 3: Karta Hrvaške



Vir: The World Factbook - CIA.

Priloga 4: Število trgovin in lokalov na Hrvaškem

Croatia Universe	1997	1998	2000	2001	2002	2003 (mid)	2003 (end)	2004	2005	% Change 2005 vs 2004
Hyper/ Supermarkets	157	180	239	216	259	284	290	338	371	10%
<i>Hypermarket</i>	5	25	28	46	58	67	71	111	119	7%
<i>Supermarket</i>	152	155	211	170	201	217	219	227	252	11%
Large Grocery	853	805	928	1.149	1.158	1.136	1.224	1.178	1.154	-2%
Medium Grocery	3.766	3.428	3.852	4.242	4.095	3.968	4.028	3.965	3.972	0%
Small Grocery	7.478	6.242	6.158	7.046	5.448	5.210	5.232	4.865	4.887	0%
Kiosk / Tobacconist	2.416	2.334	3.062	3.269	3.108	3.017	3.166	3.230	3.186	-1%
Total	14.670	12.989	14.239	15.922	14.068	13.615	13.940	13.576	13.570	0%
Restaurant/Bistro	3.472	3.302	3.858	4.101	3.792	3.808	3.870	3.650	3.795	4%
Cafe/Bufferet	8.681	8.935	11.082	12.981	13.250	13.262	13.899	13.555	13.517	0%
Pub/Snack Bar	958	991	1.554	1.825	1.638	1.687	1.871	1.872	1.927	3%
Total	13.111	13.228	16.494	18.907	18.680	18.757	19.640	19.077	19.239	1%
Panel Related Total	27.781	26.217	30.733	34.829	32.748	32.372	33.580	32.653	32.809	0%

Vir: Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006.

Priloga 5: Prebivalci po regijah na Hrvaškem leta 2005

REGIJE	Število prebivalcev	v %
OSREDNJI DEL	1.427.469	32,2%
VZHOD	891.259	20,1%
JUG	861.482	19,4%
ZAHOD	565.526	12,7%
ZAGREB	691.724	15,6%
SKUPAJ	4.437.460	100,0%

Vir: Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006.

Priloga 6: Proizvodnja piva Zagrebačke pivovare po letih

Leto	Proizvodnja v hl
1996	907.000
1997	956.000
1998	984.000
1999	1.152.000
2000	1.309.000
2001	1.405.000
2002	1.593.000
2003	1.677.000
2004	1.717.000
2005	1.736.000

Vir: Interni viri, Pivovarna Union, 2006.

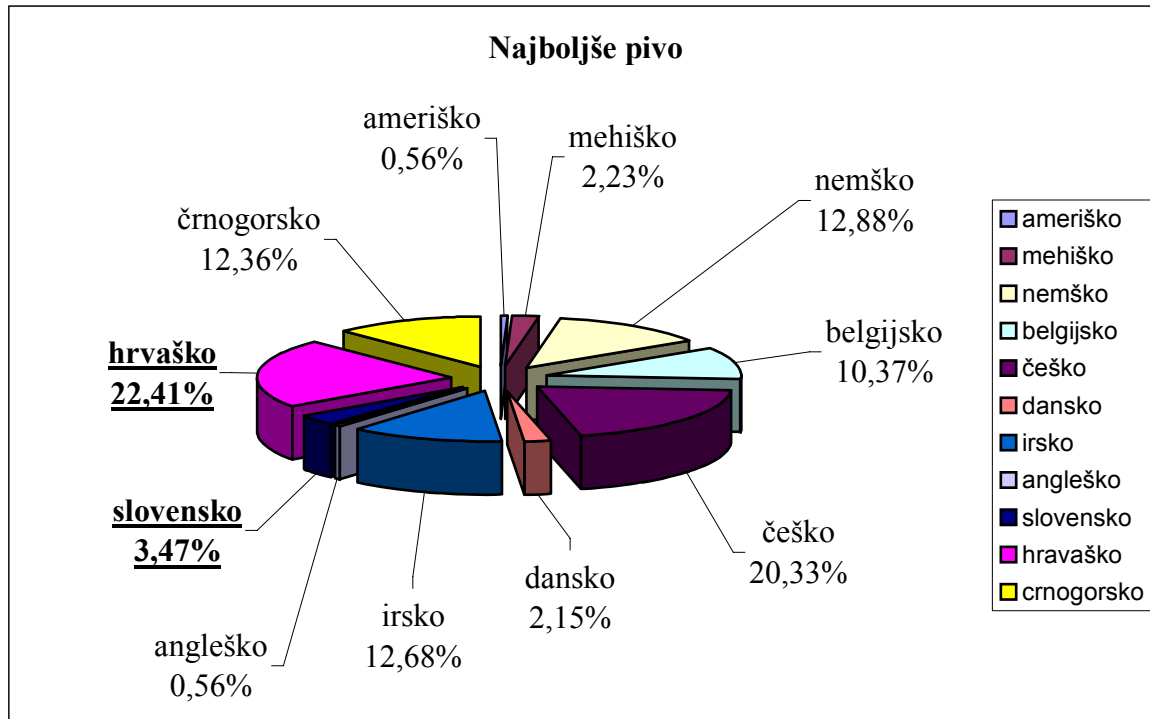
Priloga 7: Ocena porabe alkoholnih pijač na prebivalca (Hrvaška)

Blagovna skupina	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
Pivo	65,2	64,7	74,9	81,1	82,6	79,2	82,7	81,2	77,9	78,9	78,4
Vino	49,3	47,2	47,9	52,4	52,1	49,5	45,8	46,4	49,2	51,6	53,7
Žgane pijače	4,3	4,0	3,4	3,3	3,2	2,7	2,4	2,4	2,6	2,6	2,7
Skupaj	118,8	115,9	126,2	136,8	137,9	131,4	130,9	130,0	129,7	133,1	134,8

*ocena

Vir: Interni podatki Pivovarne Union, AC Nielsen, 2006.

Priloga 8: Anketa o najboljšem pivu



Opomba: slovensko pivo (Laško in Union)

Vir: Anketa o najboljšem pivu na Hrvaškem, Klik.

Priloga 9: Tržni deleži proizvajalcev piva v trgovini na drobno v obdobju jun-jul'04 in jun-jul'05

Total Croatia	JJ 2004	AS 2004	ON 2004	DJ 2005	FM 2005	AM 2005	JJ 2005	jan-jun 2005
TOTAL JADRANSKA + LASKO	8,9	9,5	9,5	9,6	9,3	8,1	8,5	9,5
TOTAL JADRANSKA PIVOVARA	6,7	7,1	7,6	7,6	7,1	6,2	5,8	7,9
TOTAL PIVOVARNA LASKO (ZLATOROG+LASKO)	2,3	2,3	1,9	2	2,2	2	2,6	1,6
TOTAL ZAGREBACKA + BECK'S + UNION	41,8	39,1	39,1	38,9	37,2	38,1	38,6	39,8
TOTAL KARLOVACKO + HEINEKEN	22,4	22,1	21,6	22,4	21,3	20,1	19,4	21,1
TOTAL PANONSKA PIVOVARA	12,4	13,8	14,2	13,7	14,9	16,6	16	14,4
TOTAL PIVOVARA BUZET	2,6	2,7	2	1,6	2,1	2,3	2,7	2,2
TOTAL OSJECKA PIVOVARA	4,8	4,6	5,4	5,8	5,9	5,9	5,5	5,0
TOTAL DARUVARSKA PIVOVARA	4,9	5,3	5,3	4,9	4,5	3,4	2,9	2,9
TOTAL BAVARIA Holland	1,4	1,5	1,6	1,6	1,8	2,4	2,6	3,0
OSTALO	0,8	1,4	1,3	1,4	3,1	3	3,8	2,1

Opomba: JJ (jun-jul), AS (avg-sep), ON (okt-nov), DJ (dec-jan), FM (feb-mar), AM (apr-maj).

Vir: Interni podatki tržno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006.

Priloga 10: Realizacija prodaje piva glavnih pivovarjev na Hrvaškem

Pivovarne	2002	2003	2004	Jan-Jul'05
Karlovačka pivovara	836.905	895.191	915.890	433.482
Zagrebačka pivovara	1.710.862	1.726.844	1.629.988	907.519
Jadranska pivovara	314.568	307.248	276.654	137.493
Jadranska + uvozniki	369.080	362.687	326.620	172.973
Panonska pivovara	359.844	386.594	440.031	235.422
Daruvarska pivovara	118.416	101.829	79.912	48.266
Osječka pivovara	280.350	262.026	226.802	124.943

Vir: Interni podatki tržišno-raziskovalnega podjetja AC Nielsen, 2006.

Priloga 11: Cene razliĉnih blagovnih znamk piv na hrvaškem trgu – Konzum (2005)

Blagovne znamke	STEKLENICA 0,5L		PLOĀEVINKA 0,5L		STEKLENICA 1L	
	v kunah (HRK)	v EUR	v kunah (HRK)	v EUR	v kunah (HRK)	v EUR
Zlatorog (PL)	4,79	0,64	5,69	0,77	10,49	1,41
Zlatorog Club			6,39	0,86		
Ožujsko (ZG)	4,69	0,63	7,19	0,97	10,79	1,45
Beck's (ZG)			6,99	0,94		
Ožujsko strong	4,99	0,67				
Ožujsko Cool			6,79	0,91		
Tuborg	4,99	0,67	8,29	1,12		
Pan	4,79	0,64	7,39	0,99	10,99	1,48
Kaltenberg	4,79	0,64				
Staroĉeško	4,39	0,59				
Karlovaĉko	4,59	0,62	7,19	0,97	10,99	1,48
Stella Artois	6,39	0,86	8,99	1,21		
MB Pils 22					12,99	1,75

Vir: Interni podatki Uniimpex-a d.o.o., 2006 (1€ = 7,43 kune).