

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TEUFILA HODŽIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA VSTOPA PODJETJA BAUMAX NA TRG
BOSNE IN HERCEGOVINE**

Ljubljana, februar 2009

TEUFILA HODŽIĆ

IZJAVA

Študent/ka Teufila Hodžić izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Gregor Pfajfar, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

Uvod	1
1 Internacionalizacija	2
1.1 Pojem internacionalizacije	2
1.2 Internacionalizacija v trgovini na drobno	3
1.3 Razlogi oz. motivi za internacionalizacijo	4
1.4 Ovire za internacionalizacijo	5
1.5 Teorije oz. modeli internacionalizacije	6
1.5.1 Teorija internalizacije.....	6
1.5.2 Uppsala model internacionalizacije.....	6
1.5.3 Mrežni pristop	7
1.5.4 Tristopenjski model.....	7
1.6 Načini in oblike mednarodnega poslovanja	8
1.6.1 Izvozne oblike vstopa na trg.....	8
1.6.1.1 Posredni izvoz.....	8
1.6.1.2 Neposredni izvoz.....	9
1.6.1.3 Kooperativni izvoz	9
1.6.2 Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge.....	9
1.6.2.1 Pogodbena proizvodnja	9
1.6.2.2 Licenčno poslovanje	10
1.6.2.3 Franšizing	10
1.6.2.4 Skupna vlaganja (joint ventures)	10
1.6.2.5 Strateške zveze	11
1.6.3 Hierarhične (investicijske) oblike vstopa	11
1.6.3.1 Prodajni predstavnik	11
1.6.3.2 Prodajne podružnice / rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne enote na tujem	11
1.6.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu	12
1.6.3.4 Sestavljalnice	12
1.6.3.5 Regionalni centri	12
1.6.3.6 Akvizicija (prevzem) ali začetne naložbe (aquisition / greenfield investments).....	12
2 Predstavitev podjetja Baumax	13
3 Raziskava o internacionalizaciji podjetja Baumax	14
3.1 Raziskovalni okvir	14
3.2 Hipoteze	16
3.3 Analiza makro okolja- PEST ANALIZA	16
3.3.1 Politično-pravno okolje	16
3.3.2 Ekonomsko okolje.....	21
3.3.3 Sociokulurno okolje	24
3.3.4 Tehnološko okolje.....	26
3.4 Analiza mikro okolja- Porterjevih pet silnic	27
3.4.1 Predstavitev panoge.....	28
3.4.2 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji	29
3.4.3 Potencialna konkurenca.....	34
3.4.4 Pogajalska moč kupcev	36
3.4.5 Pogajalska moč dobaviteljev	36
3.5 Načrt trženja	37
3.5.1 Zastavljeni trženjski cilji	37

3.5.2	Adaptacija vs. standardizacija izdelka.....	38
3.5.3	Komunikacijski splet.....	39
3.5.3.1	Osebna prodaja	41
3.5.4	Tržne poti	42
3.5.5	Cena	42
4	Predlogi za podjetje	43
5	Sklep.....	44
	LITERATURA IN VIRI.....	46

PRILOGE

Kazalo tabel

<i>Tabela 1:</i>	Motivi za internacionalizacijo	4
<i>Tabela 2:</i>	Ovire za internacionalizacijo	5
<i>Tabela 3:</i>	Težavnost poslovanja v Bosni in Hercegovini	18
<i>Tabela 4:</i>	Direktne tuje investicije po dejavnosti v obdobju 1994-2007	19
<i>Tabela 5:</i>	Tabelarični prikaz ekonomskih podatkov o BiH	23
<i>Tabela 6:</i>	Število računalnikov po izobraževalni ustanovi	27
<i>Tabela 7:</i>	Oglaševanje po mesecih, za prvo leto delovanja	41

Kazalo slik

<i>Slika 1:</i>	Zaznavanje korupcije med državljani BiH	18
<i>Slika 2:</i>	% tujih neposrednih investicij v BDP v BiH za obdobje 2003-2007	20
<i>Slika 3:</i>	Gibanje nominalnega BDP v letih 2003-2007	22
<i>Slika 4:</i>	Inflacija v BiH v letu glede na preteklo leto za obdobje 2003-2007	22
<i>Slika 5:</i>	Zunanje trgovinsko neravnotežje BiH v primerjavi z izbranimi državami	23
<i>Slika 6:</i>	Uporaba interneta v % v BiH, Hrvaški in Sloveniji	26
<i>Slika 7:</i>	Delež tujih investicij po dejavnostih v obdobju 1994-2007	28
<i>Slika 8:</i>	Tržni deleži trgovskih verig v BiH	29
<i>Slika 9:</i>	Zastavljeni trženjski cilji.....	38

Uvod

Po drugi svetovni vojni, predvsem pa v devetdesetih letih, so podjetja v trgovini na drobno dobila nepričakovano velike razsežnosti in se začela uvrščati med največja podjetja na tem področju gospodarstva. Vsa večja podjetja v trgovini na drobno so se internacionalizirala, in tako je to za podjetje postalo skoraj nujen pogoj za obstoj na trgu oz. neobhodno, če želi ostati pomemben igralec v sektorju trgovine (Akehurst & Aleksander, 1997, str. 1). Tudi Potočnik (2002, str. 461) pravi, da podjetja ne morejo poslovati le na domačem trgu, saj se večina panog globalizira in je internacionalizacija nujna, da bi si zagotovili dolgoročni razvoj in preživetje. Internacionalizacija je proces, sestavljen iz več faz. Najprej je potrebno razviti strategijo izbire trgov, na katere tuje trge naj podjetje vstopi. Sledita ji strategija vstopa in strategija proizvodov, kar pomeni na kakšen način vstopiti in s kakšnimi proizvodi. Pomembno vlogo pri tem igrajo tudi finance, delovna sila, organizacijska struktura podjetja in tehnologija (Trtnik, 1999, str. 10).

Osrednji problem oz. glavno vprašanje v diplomski nalogi je, ali naj podjetje Baumax vstopi na trg Bosne in Hercegovine. Pri reševanju omenjenega problema sem si pomagala z metodo osebnega spraševanja oz. anketiranja. Tako sem z rezultati raziskave lahko potrdila ali zavrnila postavljene hipoteze. Hipoteze, na katerih je zasnovana diplomatska naloga so:

Hipoteza 1: *Podjetje Baumax naj odpre prodajni center v Sarajevu, saj si večina prebivalcev Sarajeva želi novega ponudnika izdelkov za hišo in vrt.*

Hipoteza 2: *Kupcem je pri nakupu izdelkov za hišo in vrt najbolj pomembna cena.*

Hipoteza 3: *Pri nakupu izdelkov za hišo in vrt dajejo kupci prednost domačemu ponudniku.*

Namen diplomske naloge je rešiti osrednji problem oz. podjetju Baumax predlagati ali naj vstopi na trg Bosne in Hercegovine. Obenem pa je cilj diplomske naloge podjetju pomagati pri odločitvi o morebitnem vstopu na tuji trg. Diplomatska naloga lahko služi podjetju kot vir informacij o trgu, na katerega želi vstopiti, kot tudi o trendih in značilnosti v panogi trgovine na drobno. Poleg tega pa prikazuje različne vstopne oblike na tuji trg, med katerimi lahko podjetje izbira.

Diplomska naloga je sestavljena iz štirih vsebinskih delov. V prvem delu je predstavljena internacionalizacija. V tem poglavju razložim načine vstopa na tuji trg, motive oz. ovire za internacionalizacijo, različne modele ter oblike vstopa na tuji trg. V naslednjem delu namenim nekaj besed predstavitvi podjetja Baumax, na primeru katerega je opravljena analiza vstopa na tuji trg. V tretjem delu sem predstavila vrsto raziskave, s pomočjo katere sem si pomagala pri reševanju osrednjega problema diplomske naloge. Tu sem predstavila metodo raziskovanja, vzorčenje, omejitve raziskave in hipoteze, na katerih je le ta zasnovana. Obenem je v tem delu prikazano makro okolje Bosne in Hercegovine, kjer sem se osredotočila na opis politično-pravnega, ekonomskega, sociokulturnega in tehnološkega okolja. V tretjem delu je predstavljeno tudi mikro okolje oz. Porterjeve silnice. S pomočjo

Porterjevih silnic sem prikazala informacije o panogi, o konkurentih, o pogajalski moči kupcev in pogajalski moči dobaviteljev. Tretji del diplomske naloge zaključuje trženjski načrt, ki ga predlagam podjetju ob vstopu na trg Bosne in Hercegovine. Tu sem določila trženjske cilje, lastnosti izdelka, pripravila komunikacijski splet in predlagala tržno pot. Diplomsko nalogo sem zaključila s poglavjem Predlogi za podjetje. V tem delu predstavim predlagano strategijo vstopa na tuji trg, najpomembnejše omejitve, vendar tudi priložnosti, ki so povezane z vstopom podjetja Baumax na trg BiH.

1 Internacionalizacija

1.1 Pojem internacionalizacije

Po Svetličiču (1996, str. 71) se pojem internacionalizacije pogosto uporablja kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. Podobno razmišljanje ima Gjerellup, ki razlaga internacionalizacijo kot sinonim geografske ekspanzije ekonomskih aktivnosti prek državnih meja, še posebej v smislu količin oziroma obsega (Ruzzier, 2002, str. 9). V ožjem smislu, pomeni internacionalizacija rast podjetja in njegovo delovanje na tujih trgih. Govorimo o neposrednih naložbah v tujino, s pomočjo katerih si podjetje najprej ustvari prodajne podružnice, z naraščanjem obsega prodaje pa tam vzpostavi tudi proizvodnjo (Trtnik, 1999, str. 7).

Internationalizacija je proces, sestavljen iz več faz. Najprej je potrebno razviti strategijo izbire trgov, na katere tuje trge naj podjetje vstopi. Sledita ji strategija vstopa in strategija proizvodov, kar pomeni na kakšen način vstopiti in s kakšnimi proizvodi. Pomembno vlogo pri tem igrajo tudi finance, delovna sila, organizacijska struktura podjetja in tehnologija (Trtnik, 1999, str. 10).

Internationalizacija je sestavljena iz transakcij, ki so razdeljene in izvršene prek državnih meja, da zadovoljijo cilje posameznikov in organizacij. Transakcije lahko zavzamejo različne oblike in so pogosto medsebojno povezane. Prvinski obliki internacionalizacije sta uvoz-izvoz in neposredna investicija. Zadnja oblika je izpeljana v veliko različnih oblikah, od posrednikov v lasti podjetja do skupnih naložb z drugimi podjetji (Czinkota et al., 2005, str. 5). Loustarinen (1994, str. 18) pravi, da proces internacionalizacije poteka v dveh smereh, in sicer je vhodna, kjer je mednarodno poslovanje v državi posledica vpliva tujih ekonomskih subjektov na njenem trgu in sodelovanja z njimi, ter izhodna, pri čemer domača podjetja širijo svojo dejavnost preko nacionalnih meja.

Proces internacionalizacije se v času spreminja, zato lahko določimo stopnjo internacionalizacije določenega podjetja glede na ostale. Na žalost pa zaenkrat ni splošno sprejetega enotnega kriterija. Eden od enostavnejših možnih kriterijev je delež prihodkov od izvoza glede na celotni prihodek podjetja. Drugi zanimiv kazalec je stopnja internacionalizacije, ki kot relativni kazalec v izbranem času primerja spremembe v

določenih spremenljivkah doma in v tujini. Stopnja internacionalizacije večja od ena ponazarja hitrejšo rast aktivnosti v tujini kot doma in obratno (Bellak & Luostarinen, 1994, str. 60). Podjetja s širitvijo svojega poslovanja v tujino dosegajo višjo raven delovanja in povečujejo stopnjo internacionalizacije. Le to lahko merimo z različnimi merili, kot je delež tuje prodaje v celotni prodaji, s podatki o sredstvih, prihodkih in s številom zaposlenih izven matične države (Hejazi et al., 2005, str. 1).

1.2 Internacionalizacija v trgovini na drobno

V nadaljevanju bom nekaj besed namenila internacionalizaciji trgovine na drobno, saj ima svoje posebnosti in je njeno razumevanje pomembno za reševanje problema o vstopu podjetja Baumax na tuji trg. Podjetje Baumax je trgovsko podjetje, po svoji obliki in načinu delovanja predstavlja trgovca na drobno. Potočnik (2002, str. 274) pravi, da je glavna naloga trgovcev na drobno, da zagotovijo ustrezen obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po primernih cenah.

Opredelitev internacionalizacije v trgovini na drobno pomeni izvajanje ene ali več dejavnosti določenega trgovskega podjetja v več kot eni državi. Predstavlja širjenje mednarodnega poslovanja v smislu prenosa upravljalne tehnologije maloprodajnih podjetij ali ustanovitve mednarodnih trgovskih odnosov, ki ponazarjajo določeno stopnjo mednarodne integracije trgovcev na drobno zunaj ekonomskih, socialnih, kulturnih in strukturnih meja (Alexander, 1997, str. 37).

Salmon in Tordjman (1989) preučujeta ITND¹ z vidika uporabe globalnega ali mednarodnega pristopa. Dve glavni strateški alternativni, ki ju imata podjetja za internacionalizacijo TND² sta globalna in mednarodna strategija. Globalna podjetja v TND kopirajo standardne formate v vseh državah po svetu, mednarodna podjetja pa jih prilagajajo posameznim trgov. Ker ima podjetje Baumax določen standardni način poslovanja, ki je vezan na videz trgovine, kot tudi pri sortimentu in drugih formatih poslovanja, gre po omenjeni definiciji za primer globalnega podjetja v panogi trgovine na drobno.

Proces internacionalizacije v trgovini na drobno se je v primerjavi z drugimi panogami začel pozno, saj je prevladovalo prepričanje, da ni smiselno zaradi razlik v nakupnem vedenju porabnikov, prednosti lokalnih konkurentov, operativnih težavah in dostopa do dobaviteljev. Na spremembo razmišljanja o smiselnosti internacionalizacije trgovske dejavnosti so najbolj vplivali razvoj informacijske tehnologije, globalizacija nabavnih virov in pojav globalnih segmentov porabnikov (Vodlan et al., 2002, str. 74). Internacionalizacija trgovine na drobno

¹ ITND- Internacionalizacija v trgovini na drobno

² TND- Trgovina na drobno

pomembno vpliva na gospodarstva manj razvitih držav. Učinki tega vpliva se kažejo predvsem na lokalnem drobnoprodajnem trgu. Mednarodne trgovske korporacije so pomemben dejavnik konkurence na domačem trgu, saj so praviloma nosilec novih metod in tehnik trženja ter drugih inovacij prodajnega procesa. To vsekakor pozitivno vpliva na poslovno vedenje domačih trgovskih podjetij, ker morajo tudi sama sprejeti trženjski koncept poslovanja (Potočnik, 2002, str. 59).

Internacionalizacija bo v prihodnosti še bolj pospešila razvoj nerazvitih držav s pomočjo tujih neposrednih investicij. S tem se bo razmahnila trgovina, proizvodnja in turizem (Prašnikar, 2004, str. 447-462).

1.3 Razlogi oz. motivi za internacionalizacijo

Osnovni razlog za izvoz oz. internacionalizacijo je v večini podjetij dobiček. Vendar pa dobiček ni edini motiv; pogosto se pojavlja v družbi drugih motivov, ki podjetje pripeljejo do odločitve o internacionalizaciji (Hollensen, 2004, str. 31). Med pomembnejšimi motivi, ki podjetja spodbujajo k širitvi obsega poslovanja na tuje trge so: zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želja po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja itd. (Ruzzier, 2002, str. 204). Omenjeni motivi so prikazani natančno v Tabeli št. 1. Kotler navaja predvsem naslednje motive, ki spodbujajo podjetnika na tuje trge: (1) tuji trgi lahko podjetju omogočajo večje donose; (2) ekonomija obsega sili podjetja, da zapolnijo svoje proizvodne kapacitete; (3) podjetje želi zmanjšati odvisnost od posameznega trga in zmanjšati tveganje; (4) stranke/kupci izdelkov/storitev se širijo v tujino, podjetje pa jim sledi. Za majhna gospodarstva, kot je slovensko, je lokalni trg pogosto premajhen, da bi lokalna podjetja lahko dosegla ekonomije obsega, zato so skoraj primorana v internacionalizacijo. Bolj splošni motivi za internacionalizacijo pa so zagotavljanje večjih donosov (zaradi višjih stopenj rasti, boljših dolgoročnih možnosti, boljše infrastrukture v tujini) ter nižje tveganje donosov (zaradi razpršitve naložb), kar omogoča podjetju hitrejšo rast (Trtnik, 1999, str. 23-24).

Tabela 1: Motivi za internacionalizacijo

	Notranji	Zunanji
Proaktivni	<ul style="list-style-type: none"> • Doseganje ekonomij obsega z izvozom • Obstoje posebnega managerskega interesa • Posedovanje marketinških ali tehničnih konkurenčnih prednosti • Potencial dobičkov/rasti z izvozom • Proizvodnja edinstvenih izdelkov 	<ul style="list-style-type: none"> • Spodbude zunanjih organizacij • Identifikacija priložnosti v tujini • Posedovanje ekskluzivnih informacij o tujih trgih • Prejem izvoznih naročil s tujine (sejmi itd.) • Prejem subvencij s strani države za izvoz
»Se nadaljuje«		

»Nadaljevanje«		
Reaktivni	<ul style="list-style-type: none"> • Akumulacija presežnih zalog • Neizkoriščenost proizvodnih kapacitet • Prodaja sezonskih izdelkov • Zmanjšanje odvisnosti od domačega trga • Stagnacija/zmanjšanje domačega povpraševanja 	<ul style="list-style-type: none"> • Močna konkurenca na domačem trgu • Začetek izvoza domačih konkurentov • Nepričakovana naročila iz tujine • Zrelost domačega trga

Vir: Ruzzier, *Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator*, 2002, str. 6.

1.4 Ovire za internacionalizacijo

Podjetja se pri internacionalizaciji svojega poslovanja srečujejo z mnogimi ovirami, ki jih morajo premagati ali pa se jim izogniti, da bi bila na tujih trgih lahko čim bolj uspešna. Tudi tu lahko ovire delimo na notranje, ki nastajajo v podjetju, ter zunanje, ki izhajajo iz domačega ali tujega okolja, kjer podjetje posluje. Druga delitev pa se nanaša na domače ovire, to so ovire, ki nastajajo na domačem trgu, ter na tuje ovire, ki nastajajo na tujem trgu, kjer podjetje želi poslovati v prihodnosti (Ruzzier, 2002, str. 7).

Tabela 2 : Ovire za internacionalizacijo

	Notranji	Zunanji
Domače okolje	<ul style="list-style-type: none"> • neizučen izvozni kolektiv • nezadostne proizvodne kapacitete • pomanjkanje vodstvenega kadra • nezmožnost financiranja izvoza • omejene informacije za analizo tujih tržišč 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje vladne podpore • oteženo upravljanje z dokumentacijo in postopki
Tuje okolje	<ul style="list-style-type: none"> • različni tuji proizvodni standardi • oteženo prejemanje plačil • nezmožnost najti predstavništvo • nekonkurenčne cene • neprimerni tuji distribucijski kanali • visoki transportni stroški 	<ul style="list-style-type: none"> • različne tuje navade in običaji • oteženo razumevanje tujih poslovnih praks • visoke vstopne ovire • močna tuja konkurenca • omejitve tuje zakonodaje • neugoden menjalni tečaj

Vir: Ruzzier, *Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator*, 2002, str. 8.

Leonidou podjetjem svetuje, naj zavzamejo proaktivni pristop in se na ovire pripravijo tako, da: (1) vnaprej predvidijo, identificirajo in skušajo razumeti težave, ki lahko nastopijo pri internacionalizaciji, tako, da se o tem čim bolj informirajo s pomočjo različnih baz podatkov in tržnih raziskav; (2) prednostno razvrstijo ovire glede vpliva, ki jih imajo na njihove izvozne cilje; (3) za vsako oviro skušajo spoznati vzrok, določiti načine, kako lahko oviro odpravijo, in sredstva, ki so za to potrebna; (4) izvedejo postopek odprave ovir in (5) spremljajo proces odprave ovir in vzpostavijo mehanizem povratnih informacij.

1.5 Teorije oz. modeli internacionalizacije

Modeli oz. teorije internacionalizacije ugotavljajo, zakaj se podjetje odloči internacionalizirati svojo dejavnost in skušajo predvidevati, v kakšnih razmerah in kako se podjetje internacionalizacije lahko loti. Teorije internacionalizacije odgovarjajo na vprašanja, zakaj, kdaj, kam in kako se podjetja internacionalizirajo. Obstaja več teorij, vsaka skuša s posameznega vidika razložiti proces internacionalizacije (Jaklič & Svetličič, 2001, str. 15). V nadaljevanju bom na kratko predstavila teorijo internacionalizacije, Uppsala model internacionalizacije, mrežni pristop in tristopenjski model internacionalizacije.

1.5.1 Teorija internacionalizacije

Teorija internacionalizacije opredeljuje razloge, zaradi katerih se podjetje odloči tržne, horizontalne transakcije med enakovrednimi neodvisnimi partnerji nadomestiti z vertikalnimi, znotraj enega nacionalno ali mednarodno razvejanega podjetja. Podjetje raste z ustanavljanjem lastnih podružnic v tujini, in s tem rastejo tudi transakcije znotraj takšnega vse večjega in vse bolj mednarodno razvejanega podjetja. Do tega pride, kadar so stroški transakcij prek trga (transakcijski stroški) višji od stroškov poslovanja znotraj podjetja. Podjetje se izogne transakcijskim stroškom tržnega poslovanja in s svojo rastjo prek meja omogoča krepitev svojega tržnega položaja (Jaklič & Svetličič, 2001, str. 16). Kadar podjetje na domačem trgu razvije specifične prednosti v obliki neopredmetenih sredstev, npr. znanja na področju proizvodnje, izdelkov ali storitev, trženja in upravljanja in teh sredstev ne more učinkovito izkoristiti in ustrezno zaščititi s tržnimi in pogodbenimi transakcijami, je smotrno, da ustvari interni trg in tako zaščiti svoja neopredmetena sredstva ter obdrži nadzor nad ceno. Interni trg ustvari tako, da ustanavlja obrate v tujini, ki so del podjetja, in v njih uporablja specifične prednosti, npr. znanje (Jaklič & Svetličič, 2001, str. 2).

1.5.2 Uppsala model internacionalizacije

Uppsala model ima svoje korenine že v 60. letih 20. stoletja, prvič pa je bil predstavljen v članku Johansona in Vahlneja leta 1977. Pri tem modelu gre za predvidevanje postopne internacionalizacije, ki temelji na temelju akumulacije izkušenj in učenja ob delu. Z namenom doseganja čim manjšega tveganja in premagovanja negotovosti se podjetje internacionalizira postopno. Z večanjem obsega tržnega znanja, ki ga podjetje pridobi, se veča tudi obseg virov, ki jih podjetje usmeri na posamezni trg (Chetty & Campbell-Hunt, 2003, str. 798). Model predvideva interakcijo med dvema vidikoma internacionalizacije: vidikom stanja in vidikom spreminjanja (Moen, 2002, str. 51). Internacionalizacija je postopen proces učenja o oblikah širitve na tuje trge in njihove regionalne usmeritve (Jaklič & Svetličič, 2001, str. 24). Podjetje se začne širiti najprej na fizično bližje trge, katerih jezik in kultura so sorodni domačemu trgu. Šele potem, ko podjetje osvoji bližnje trge, se s pridobljenim znanjem in izkušnjami lažje odloči za nastop na bolj oddaljenih trgih.

Raziskava je pokazala, da podjetja v začetni fazi na tuje trge vstopajo z izvoznimi oblikami vstopa na tuji trg in le redko z lastno prodajalno ali proizvodno enoto. Investicijske oblike se pojavijo šele po določenem obdobju spoznavanja trga (Blomstermo & Sharma, 2003, str. 3-4).

1.5.3 Mrežni pristop

Medtem, ko Uppsala model predvideva, da je podjetje oz. posameznik v podjetju pri razvoju mednarodnih aktivnosti avtonomen, pa mrežni pristop predvideva, da lahko proizvodno podjetje mednarodno deluje v povezavi s posrednikom, ki prodaja njegove izdelke/storitve, in končnim kupcem (Whitelock, 2002, str. 344). Podjetja se internacionalizirajo prek vzpostavitve in razvoja povezav s poslovnimi partnerji v tujih mrežah (Jaklič, 2002, str. 2). Obstajajo trije načini mrežne internacionalizacije (Jaklič & Svetličič, 2001, str. 32):

- s pomočjo širjenja, vzpostavljanja povezav s partnerji na novih trgih,
- s pomočjo prodora in s krepitvijo povezav obstoječih mrež v tujini ter
- s koordinacijo in izboljšavami odnosov med partnerji različnih mrež na različnih trgih.

Pomembni postajajo odnosi med posameznimi podjetji ter kakovost in delovanje teh odnosov. V mrežah tako ni več pomembna velikost podjetja, temveč kakovost poslovnih odnosov, ki ta podjetja združujejo. Najznačilnejša lastnost mrež je, da si podjetja konkurirajo in hkrati medsebojno sodelujejo (Česen & Jaklič, 1996, str. 115).

1.5.4 Tristopenjski model

Jaklič opisuje tristopenjski model internacionalizacije, ki združuje teorijo internalizacije, Uppsala model in mrežni pristop k internacionalizaciji. Model je sestavljen iz odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije (Jaklič, 2002, str. 366-371). Teorijo internalizacije zasledimo tako v drugi kot v prvi in tretji fazi. Logika Uppsala modela se kaže v povečani privrženosti oz. zavezanosti k internacionalizaciji in kot zaporeden proces učenja, ki traja skozi vse tri faze. Tudi mrežni pristop je prisoten v vseh fazah tristopenjskega modela internacionalizacije (Jaklič, 2002, str. 373). V prvi fazi podjetje uvaža storitve, nato sklepa pogodbe na ključ, licenčne in franšizne dogovore, postaja podizvajalec in sklepa skupna vlaganja s tujimi podjetji. Možnost za doseg neodvisnosti se s premikom z manj na bolj zahtevne načine internacionalizacije povečuje, možnost prenosa znanj od tujih partnerjev pa se zmanjšuje. V drugi fazi podjetje pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja v višje oblike internacionalizacije: najprej izvaža, nato odpira lastna podjetja v tujini z namenom pospeševanja trženja in postane nadrejeni partner v pogodbenih odnosih s tujimi partnerji, tako da ustanavlja proizvodne obrate v tujini (Jaklič & Svetličič, 2001, str. 29). Značilnost tretje faze je, da so podjetja enakovredni partnerji, kar se nanaša tudi na raziskave in razvoj ter trženjske aktivnosti, ki se izvajajo tam, kjer so možnosti za to najboljše in ne v centrali dominantnega podjetja. Partnerji imajo možnost

izvajanja določene strateške funkcije; takšno sodelovanje imenujemo tudi strateška partnerstva (Jaklič & Svetličič, 2001, str. 29).

1.6 Načini in oblike mednarodnega poslovanja

Za večino trgovskih podjetij je najtežja strateška odločitev o izbiri metode vstopa na mednarodne trge, saj je njihovo nadaljnje delo vezano na izbiro te metode, ki je odvisna od strukture trgovine na drobno na domačem trgu, narave internacionalizacije maloprodajnih aktivnosti in strukture trgovine na drobno na tujih trgih (Alexander, 1997, str. 289). Pravilna izbira vstopne oblike na tuji trg v veliki meri vpliva k uspešnosti poslovanja podjetja v prihodnosti. Ko se podjetji odloči nastopiti na tujem trgu, ima veliko možnosti oz. izbir oblike vstopa na tuji trg. Idealna vstopna strategija ne obstaja, saj lahko določeno podjetje izbira različne vstopne oblike znotraj enega trga, prav tako pa lahko izbira različne vstopne oblike od države do države.

Pri izboru vstopne strategije se posamezno podjetja sooča s tveganjem, kontrolo (nadzorom) in fleksibilnostjo podjetja. Razlikujemo 3 glavne skupine vstopa na mednarodne trge, in sicer:

- *izvozne*
- *pogodbene*
- *naložbene (investicijske)*

1.6.1 Izvozne oblike vstopa na trg

O izvoznih oblikah vstopa govorimo takrat, ko so izdelki izdelani na domačem trgu ali v tretji državi in potem po posrednih ali neposrednih poteh preneseni v namembno državo. Tovrstne oblike se najpogosteje uporabljajo v začetni fazi vstopa na mednarodne trge (Hollensen, 2004, str. 291). Root (1994, str. 104) definira te oblike vstopa na trg kot »izkušnjo učenja«.

1.6.1.1 Posredni izvoz

Posredni izvoz nastopi takrat, kadar postane podjetje izvoznik, ne da bi samo sprožilo kakršnekoli aktivnosti, povezane z izvozom, ker za to poskrbi neko drugo podjetje. Te aktivnosti so priprava dokumentacije, prevoz blaga, distribucija in morebitna promocija na tujem trgu (Kenda, 2001, str. 156). Posredni izvoz je najnižja raven vstopa na mednarodni trg, zato so stroški za trženjske dejavnosti sorazmerno nizki, kljub delni modifikaciji izdelkov in embalaže, oblike ali velikosti, oznak in podobno (Potočnik, 2002, str. 464). Slabosti te oblike so, da podjetje nima nadzora nad tujim trgov in trženjskim spletom. Kot slabost lahko štejemo tudi to, da ne pridobiva novih znanj in izkušenj o tujih trgih

1.6.1.2 Neposredni izvoz

Neposredni izvoz nastopi takrat, ko podjetja sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo in razvijejo za to potrebna znanja in veščine (raziskava trga, navezava stikov z lokalnimi kupci, obvladovanje distribucije, vodenje politike cen itd.). Kot način vstopa odpravlja slabosti posrednega vstopa na tuje trge, saj podjetje izvaja naloge v vseh fazah trženjskega procesa v veliki meri z lastnim trženjskim potencialom, kar pomeni večje naložbe in tveganja, a so tudi možni večji donosi (Kenda, 2001, str. 157).

1.6.1.3 Kooperativni izvoz

Kooperativni izvoz je vrsta vstopa na tuji trg, ki vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za posebej oblikovane izvoznotrženjske družbe (*export marketing groups*), katerih naloga je celotna izvedba izvoznih aktivnosti in mednarodnih poslov, predvsem za sorodna manjša in srednja podjetja, ki nimajo dovolj mednarodnih izkušenj in lastnih virov. Prednosti omenjene vrste izvoza je v delitvi stroškov in tveganj, zagotovitev distribucije in poprodajnih storitev na ciljnem trgu. Slabosti se lahko pokažejo skozi morebitne slabe odnose in nepripravljenosti za odrekanje neodvisnosti sodelujočih podjetij (Hollensen, 2004, str. 302).

1.6.2 Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge

Pogodbene oblike vstopov na tuji trg pomenijo večjo oz. močnejšo povezanost podjetja s trgovom na katerega vstopa. Razlog je v tem, da sedaj ne le prenašamo izdelke na izbrane trge, temveč se preseli proizvodnja. Izhajajoč iz dejstva, da se preseli proizvodnja pridemo do prednosti pogodbenih oblik vstopa. To so: bližina kupcem, nižji proizvodni stroški, krajši prodajni kanali in nižji transportni stroški. Lastništvo in kontrola med tujim podjetjem in lokalnim partnerjem je deljena. Tako ločimo neposredne oblike prenosov proizvodnje na tuje trge (skupna vlaganje in lastne podružnice v tujini) ter posredne oblike prenosov proizvodnje na tuje trge (franšizing, licenčno poslovanje, pogodbeni proizvodnja itd.).

1.6.2.1 Pogodbena proizvodnja

Ko izvozno podjetje (kontraktor) prenese proizvodnjo na izbrani trg, stopi v pogodbeni odnos s tujim kooperantom. Vse poslovne funkcije, razen proizvodnje, izvaja kontraktor sam. Prednosti te oblike vstopa so v nižjih proizvodnih in transportnih stroških, bližina kupcem, carinskih omejitvah in izogibanju valutnim tveganj. Slabosti se lahko pojavi že z iskanjem kredibilnega kooperanta. Kasneje se pojavijo problemi pri nadzoru kakovosti proizvodnje pri kooperantu. Kooperant lahko prekine sodelovanje, in z znanjem, ki ga je pridobil postane konkurent (Hollensen, 2004, str. 310).

1.6.2.2 Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje je odnos med dajalcem licence (*licensor*) in pridobiteljem licence (*licensee*) za odstop zaščitene pravice in znanj, ki imajo določeno vrednost. Zelo pomembna obveznost dajalca licence je, da poleg predmeta licence, izroči tudi tehnično dokumentacijo, npr. za praktično uporabo izuma. To so podrobna in celovita navodila o tem, kako naj uporablja in gospodarsko smotrno izkorišča posamezen izum. Razlogi za licenčno poslovanje so v črpanju virov zunaj podjetja s strani dajalca licence (*outsourcing*) ali premalo menedžerskih znanj za lastno investicijo na tujem. Če je izdelek na koncu življenjskega cikla v razvitih državah, je smiselno podaljšati cikel v manj razvitih državah, kjer je izdelek še tehnološko sprejemljiv, trg pa nezasičen. V tem primeru je podelitev licence dobra odločitev. Razlog je lahko tudi izogibanje političnemu tveganju (Hollensen, 2004, str. 327).

1.6.2.3 Franšizing

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).

1.6.2.4 Skupna vlaganja (*joint ventures*)

Skupna vlaganja so partnerstva med dvema ali več podjetji. Skupna vlaganja vključujejo deljeno lastništvo premoženja podjetja med različnimi partnerji (lokalnimi in sonaložbenimi). Ker ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga, je vstop na trg hitrejši. Glavne težave skupnih vlaganj se navadno kažejo pri koordinaciji in komunikaciji med partnerji, pojavijo se različni pogledi na strategijo razvoja, celo ciljev. Poznamo dve vrsti skupnih vlaganj: lahko so pogodbeni nekapitalski ali kapitalski skupni vlaganja. Pri prvih ni ustanovljeno nobeno skupno podjetje. Dve ali več podjetij tvori partnerstvo tako, da si delijo stroške investiranja, tveganja in dolgoročne dobičke. Kapitalski skupni vlaganja pomenijo ustanovitev novega podjetja, v katerem si tuja in domača podjetja delita lastništvo in kontrolo (Kim et al., 2002, str. 340).

1.6.2.5 Strateške zveze

Strateške zveze so oblika nekapitalskih skupnih vlaganj in jih lahko opredelimo kot zvezo med podjetji, pogosto prejšnjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjanje boljšega položaja na globalnih trgih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 120). 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). Eden izmed najbolj zanimivih vidikov strateških zvez je, da pogosto pomenijo sodelovanje med partnerji, ki so lahko na drugih trgih konkurenti (Doole & Lowe, 2001, str. 344).

1.6.3 Hierarhične (investicijske) oblike vstopa

Pri hierarhičnih vstopnih oblikah podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. Intenzivnost nadzora in lastništva je odvisna od oblike vstopa, ki jo izbere posamezno podjetje. Root (1994, str. 143) navaja tri razloge, zakaj se podjetja odločajo za hierarhične oblike: lažji dostop do surovin, nižji stroški proizvodnje ali lažja penetracija lokalnega trga. Pregled in kratek opis posameznih hierarhičnih oblik vstopa so predstavljeni v nadaljevanju.

1.6.3.1 Prodajni predstavnik

Prodajni predstavnik je oseba, ki opravlja prodajno funkcijo na različnih trgih. Če je prodajni predstavnik zaposlen v domicilnem podjetju, potem ima podjetje večji nadzor nad prodajnimi aktivnostmi. Ta oblika vstopa je primerna na medorganizacijskih trgih, kjer je le nekaj velikih odjemalcev, a zahtevajo tesen kontakt z dobavitelji.

1.6.3.2 Prodajne podružnice / rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne enote na tujem

Tu je prodaja v celoti prenesena na vstopni trg. To omogoča, da se bistveno bolj približamo kupcu kot v primeru domicilnih prodajnih predstavnikov. Pri odločitvi ali uporabiti slednjega ali pa lastno prodajno enoto na tujem, moramo upoštevati:

- Način sklepanja poslov oz. sprejemanja naročil: lahko, da je bistveno bolj primeren za

občasen prihod prodajnega zastopnika kot pa trajno navzočo enoto.

- Naravo izdelka: če gre za tehnično zapleten izdelek, ki zahteva poprodajne storitve, potem je bolj smiselna neposredna prisotnost na trgu.

1.6.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu

Na določeni točki v mednarodnem poslovanju podjetje doseže stopnjo, ko mora storiti korak, ki ga močneje poveže z določenim tržiščem ali regijo. Ta oblika je povezana z večjimi vlaganji, ki povečujejo tveganje. Vendar pa podjetje s tem pridobi več nadzora in večjo avtonomijo pri poslovanju (Doole & Lowe, 2001, str. 336).

1.6.3.4 Sestavljalnice

Sestavljalnice so oblika proizvodne podružnice na vstopnem trgu, kjer dele izdelkov, ki so se proizvajali na različnih trgih, sestavijo v celoto. Podjetja zaradi kompleksnosti proizvodnje ali strateških razlogov pogosto izvajajo razvoj, trženje in kapitalski del produkcijskih procesov doma, medtem ko delovno-intenzivni del proizvodnje preselijo na vstopne trge. Razlogi so v nižjih stroških in carinah za komponente v primerjavi s končnimi izdelki (Popper et al., 1993, str. 25).

1.6.3.5 Regionalni centri

Naloga regionalnih centrov je, da koordinirajo strategije posameznega trga s korporacijsko strategijo podjetja in omogočajo harmonično delovanje enot. Odkrivati morajo sinergije in jih izrabljati znotraj trgov in regij. Pri tem je zelo pomemben razvoj in prenos trženjskih konceptov iz centra na enote ter zagotavljanje kakovosti kadrov v enotah, pa tudi izkoriščanje formalnopravnih prednosti posameznih trgov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 178).

1.6.3.6 Akvizicija (prevzem) ali začetne naložbe (aquisition / greenfield investments)

I. Akvizicija- V tem primeru kupec ponavadi že pozna podjetje: npr. odkupi lahko delež domačega partnerja. Z njim pridobi izučene zaposlene, obstoječe kupce in dobavitelje, poznane blagovne znamke, distribucijsko mrežo in takojšen vir prihodkov (Doole & Lowe, 2001, str. 340). Slabosti so lahko v visokih stroških, prevzemnik ni vedno seznanjen z vsemi verodostojnimi informacijami.

II. Naložbe od začetka premagujejo težave akvizicij. Še posebno so naložbe od začetka relevantne, ko je logistika ključni dejavnik uspeha in ko je prevzemna tarča nedostopna ali pa predraga. Investicije od začetka so seveda bistveno bolj dolgotrajne, vendar podjetja, ki želijo razviti integrirano obliko in razpoznavno strategijo delovanja na vseh trgih, raje posegajo po investicijah od začetka. Pri tem je prednost tudi v odpravi navad in ustaljenih praks, saj podjetja postavijo najnovejšo tehnologijo in opremo.

2 Predstavitev podjetja Baumax

Baumax je avstrijsko družinsko podjetje, ki je s svojim delovanjem prisotno v 8 državah srednje in vzhodne Evrope (Avstrija, Češka, Slovaška, Madžarska, Slovenija, Hrvaška, Romunija in Bolgarija). Baumax je ime za prodajni center oz. trgovino, ki končnemu porabniku na enem mestu nudi bogato izbiro izdelkov za hišo in vrt. V koncernu Baumax je zaposlenih preko 8.000 ljudi, na razpolago je 131 trgovin.

Zgodovina Baumaxa se začne leta 1976, ko se je v Kindbergu (na avstrijskem Štajerskem) odprla prva Baumax trgovina. S prodajno površino 1.000 m² je bila takrat prava senzacija. Danes Baumax odpira trgovine, ki so desetkrat večje in imajo obširno ponudbo za gradnjo in ostale projekte v hiši in na vrtu. Baumax se že od svojega nastanka odlikuje z inovativno in v prihodnost usmerjeno dejavnostjo, tako da je že na začetku 80-ih let v Avstriji dosegel vodilni položaj na trgu. Uspeh podjetja ne temelji le na inovativnosti, temveč se odraža skozi ideje, ki jih podjetje že vrsto let uspešno uresničuje. To se kaže predvsem skozi koncepte, ki pomagajo podjetju pri uresničevanju ciljev. Tako leta 1989 začnejo z marketinškim konceptom »Baumax 2000«, ki poudarja vlogo ženske pri odločanju o nakupu, kar so poudarili z integracijo vrtnega centra. Leta 1996 se razvije koncept trgovin Mega-Baumax, s čimer se je pričel trend vedno večjih površin. Da bi svojim kupcem na dolgi rok lahko zagotovili prepričljivo nižje cene, so leta 1999 skupaj s podjetjem REWE iz Kölna ustanovili nabavno kooperacijo tooMax. Kasneje je prišlo do širitve te kooperacije, pridružila sta se še AVA in COOP, tako da je omenjena kooperacija sedaj tretji največji odjemalec izdelkov za hišo in vrt v Evropi. Leta 2001 je Baumax pričel s projektom "Baumax best in class", strateškim programom, katerega cilj je bil omogočiti, da bi na vseh področjih postali najboljši v svoji panogi in se tako optimalno pripravili na bodoči razvoj podjetja. Rezultat so notranja optimizacija procesov in novi trendi na področju oskrbe kupcev. Poslovna dejavnost Baumaxa temelji na zamisli Do-it-yourself (naredi sam). Cilj podjetja je prenesti to idejo na kolikor je le mogoče veliko število ljudi v Avstriji in ostalih državah v srednji in vzhodni Evropi ter končnim kupcem pomagati pri izvedbi njihovih gradbenih in ostalih domačih projektov.

Lastniki Baumaxa se izpovedujejo za kristjane in so tudi svoje podjetje zgradili po teh načelih. Pri tem ne gre zgolj za pasivno religioznost, temveč za zavest, da sta vera in duhovnost bistveni deli eksistence, ki postavljata pomembna merila za človeško sobivanje. Kot osnovo oz. ogrodje, po katerih so zgradili podjetje Baumax, štejemo načela, ki usmerjajo podjetje že od samega začetka, to so:

- Krščanska etika kot temelj duhovnih vrednot
- Do it yourself kot vodilna ideja za poslovno dejavnost
- Zadovoljstvo kupcev kot merilo aktivnosti
- Zadovoljstvo zaposlenih kot osnova za uspeh

- Pošten odnos do poslovnih partnerjev
- Socialni angažma kot izraz občutka odgovornosti
- Prizadevanja za moderno umetnost kot vir kreativnosti in inovativnosti

Baumax je podjetje, ki se socialno angažira, kar pomeni, da skrbijo tudi za ljudi s posebnimi potrebami. Z različnimi projekti jih vključuje v svoje delovanje. Nanje gleda kot na enakovredne člane družbe in jih skupaj z njihovimi prednostmi in slabostmi integrira v delovno okolje podjetja. Že 20 let spodbujajo in podpirajo ljudi z različnimi posebnimi potrebami. Glavne aktivnosti Baumax-ovega Human programa so: zaživeto partnerstvo: vsaka Baumax-ova trgovina sodeluje z regionalno partnersko organizacijo in uresničuje skupne aktivnosti. Aktivnosti se kažejo v možnosti opravljanja prakse in zaposlitve ter delovne terapije ljudi s posebnimi potrebami. Trenutno v timih v Sloveniji zaposluje podjetje 8 ljudi s posebnimi potrebami. Izkušnje zaposlenih kažejo, da ta program krepi povezanost in spodbuja timski duh. Skrb za zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, skrb za dobre in dolgoročne odnose z dobavitelji ter zavzemanje za ljudi s posebnimi potrebami, so med nekaterimi razlogi, ki so podjetje uvrstili med 10 najboljših delodajalcev v Evropi.

3 Raziskava o internacionalizaciji podjetja Baumax

3.1 Raziskovalni okvir

Trženjska raziskava je funkcija, ki s pomočjo informacij, s katerimi opredelimo tržne priložnosti in probleme, povezuje porabnika, kupca in javnost s tržnikom. Njena naloga je zbiranje potrebnih informacij za rešitev problema, določitev metod za zbiranje informacij, upravljanje in izvršitev procesa zbiranja informacij, analiziranje in predstavitev rezultatov (Churchill, 1991, str. 4). Kot metodo trženjskega raziskovanja sem izbrala osebno anketiranje. Anketiranje sem izvedla v Sarajevu, v mesecu maju leta 2008, na vzorcu 110 ljudi. Cilj raziskave je bil dobiti informacijo, ali si prebivalci Sarajeva želijo novega ponudnika izdelkov za hišo in vrt kot tudi, kateri dejavniki nakupa so najbolj pomembni pri nakupu že omenjenih izdelkov.

Načrt raziskave

Pogoj za uspešno izvedeno trženjsko raziskavo je predvsem dobra zasnova oziroma načrt raziskave. Pred samim začetkom raziskovanja moramo določiti problem raziskave. Nato določimo vire podatkov in raziskovalno metodo, s katero bomo pridobili primarne podatke. Sledi izbira raziskovalnega instrumenta, načrt vzorčenja in določitev oblike komuniciranja z vprašanami. Na koncu trženjske raziskave pridobljene podatke analiziramo in jih predstavimo (Churchill, 1991, str. 70-75).

Viri podatkov

Pri izvedbi raziskave sem si pomagala s primarnimi in sekundarnimi podatki. Sekundarne podatke sem pridobila iz nosilcev informacij, ki so že obstajali in so bili zbrani za nek drug namen. To so: knjige, revije, podatkovne baze (Proquest, Emerald, EBSCOhost), internet in časopis. Osrednji vir moje raziskave predstavljajo primarni podatki, ki sem jih pridobila z anketiranjem prebivalcev Sarajeva.

Raziskovalna metoda

Primarne podatke sem zbrala s pomočjo raziskovalne metode osebnega spraševanja. Pri izvedbi omenjene metode sem si pomagala z anketnim vprašalnikom (glej Prilogo št. 1), kar mi je pomagalo pridobiti natančne podatke. Pri tej metodi lahko anketiranca opazujemo ter pridobimo dodatne koristne informacije, ki so nam v pomoč pri razlagi rezultatov. Število in kakovost pridobljenih informacij pri tej metodi je lahko bistveno večja v primerjavi z drugimi raziskovalnimi metodami, odzivnost pa zelo velika (Churchill, 1991, str. 341).

Raziskovalni instrument

Kot raziskovalni instrument sem uporabila vprašalnik, ki je daleč najpogostejši instrument za zbiranje primarnih podatkov. Pri samem sestavljanju vprašalnika sem se poslužila Churchillovega postopka razvijanja vprašalnika. Postopek obsega naslednjih devet korakov: specifikacija potrebnih informacij in hipotez, izbira vrste vprašalnika in metode zbiranja podatkov, opredelitev vsebine posameznih vprašanj, oblikovanje možnih odgovorov za vsako vprašanje, oblikovanje vprašanja, določitev zaporedja vprašanj in oblike vprašalnika, pregled vseh preteklih korakov, testiranje vprašalnika in morebitni popravki (Churchill, 1991, str. 360). Primer vprašalnika, ki sem ga uporabila pri anketiranju se nahaja v Prilogi št. 1.

Načrt vzorčenja

Velikost vzorca je 110 posameznikov-110 prebivalcev Sarajeva, uporabila sem neverjetnostni priložnostni vzorec. Anketiranci so bili izbrani povsem naključno. Stopnja odziva je nedoločljiva, ker sem uporabila neverjetnostno vzorčenje.

Omejitve in možne napake pri raziskavi

Med celotno raziskavo sem poskušala minimizirati možne napake. V ta namen sem tudi pred samim začetkom anketiranja testirala vprašalnik med petimi prijatelji. Pri testiranju se pri nobenem vprašanju ni pojavilo nejasnosti. Ker gre za neverjetnostno vzorčenje, je glavna omejitev predvsem nezmožnost posploševanja rezultatov. Druge omejitve so povezane predvsem z anketiranimi osebami, časom in krajem anketiranja, saj bi lahko pri izvedbi ankete na drugi lokaciji ali ob drugem času lahko dobila podatke, ki ne bi bili skladni s pridobljenimi podatki. S tem se v resnici postavi vprašanje o reprezentativnosti vzorca, kar je po mojem mnenju tudi glavna omejitev raziskave. Statistično obdelavo podatkov sem izvedla s programom SPSS for Windows 13.0.

3.2 Hipoteze

H1: Podjetje Baumax naj odpre prodajni center v Sarajevu, saj si večina prebivalcev Sarajeva želi novega ponudnika izdelkov za hišo in vrt. Da bi preverila omenjeno hipotezo sem analizirala drugo vprašanje: *Zanima me, ali bi si želeli imeti v vaši okolici takšno trgovino, ki bi te izdelke ponujala po ugodnih cenah?* Vsi anketiranci so na to vprašanje odgovorili pritrdilno oz. da si želijo v svoji okolici ponudnika izdelkov za hišo in vrt. Na podlagi tega rezultata lahko prvo hipotezo potrdimo.

H2: Kupcem je pri nakupu izdelkov za hišo in vrt najbolj pomembna cena.

Pri nakupu izdelkov za hišo in vrt je za večino anketiranih, in sicer za 75 anketiranih najbolj pomembna kakovost izdelkov. 34 vprašanih je na prvo mesto postavilo ceno kot odločilni dejavnik nakupa. Na podlagi tega rezultata, zavračam drugo hipotezo, saj je večini bolj kot cena izdelka, pomembna kakovost.

H3: Pri nakupu izdelkov za hišo in vrt dajejo kupci prednost domačemu ponudniku.

Največ vprašanih (52,7%) je odgovorilo, da ni pomembno, ali gre za domačega ali tujega, temveč so pomembni drugi dejavniki nakupa. Nekoliko manjši odstotek vprašanih (46,4%) daje prednost domačemu dobavitelju. Če upoštevam možnost izbire ali domačega ali tujega ponudnika, lahko hipotezo potrdim, saj kar 46,4% vprašanih daje prednost domačemu dobavitelju, medtem ko le 0,9% preferira tujega dobavitelja. Po drugi strani pa hipotezo lahko zavrnemo, saj največ vprašanih ne daje poudarka izvoru dobavitelja.

3.3 Analiza makro okolja- PEST ANALIZA

Za podjetje sta pomembna tako notranje kot zunanje okolje, v katerih deluje. Notranje okolje oz. mikrookolje nekega podjetja vključuje dobavitelje, posrednike, kupce, konkurente in javnost. V zunanje okolje spadajo politično-pravno, ekonomsko, sociokulturno in tehnološko okolje (Kotler, 2004, str. 146-151). V tem poglavju bo predstavljeno zunanje okolje.

3.3.1 Politično-pravno okolje

Hollensen (2004, str. 170) je mnenja, da ima politično okolje v tuji državi velik pomen za podjetje, ki na ta trg vstopa. Zato morajo menedžerji politično okolje nenehno spremljati. Nadzorovati morajo delo vlade in politiko, ki lahko vpliva na delovanje podjetja. 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). Delovanje trgovine na področju Bosne in Hercegovine regulira Zakon o

trgovini, ki je bil sprejet leta 1995. Z omenjenim zakonom je urejeno opravljanje in pogoji za opravljanje trgovinske dejavnosti ter trgovskih storitev, zaščita potrošnikov, itd. Po omenjenem zakonu je trgovina na drobno nakup blaga zaradi nadaljnje prodaje končnim potrošnikom za osebno porabo. Trgovina na drobno se opravlja v prodajnem objektu ali drugem mestu, ki izpolnjuje predpisane pogoje. To so pogoji, ki se nanašajo na minimalne tehnične pogoje, kar zadeva opremljenost poslovnih prostorov, urejenosti in opreme, ki jo predpiše minister trgovine Federacije. Trгоvec na drobno je dolžan voditi trgovsko knjigo, ki vsebuje podatke o nabavi in prodaji izdelkov in da zavaruje vpogled v dokumentacijo na osnovi katere se vodi evidenca (Službene novine Federacije BiH, br. 2/95 i 19/96, Zakon o trgovini).

Poleg Zakona o trgovini, so v veljavi tudi Zakon o zaščiti potrošnika, Zakon o kontroli cen ter Zakon o tujih vlaganjih. Poleg Zakona o trgovini so to najpomembnejši zakoni, ki jih mora upoštevati podjetje, ki se ukvarja s trgovinsko dejavnostjo na področju Bosne in Hercegovine. Zakon o kontroli cen ureja odnose v kontroli cen proizvodov in storitev na območju Federacije Bosne in Hercegovine in utrjuje pravice in obveznosti pristojnih organov Federacije, kantonov in občin. Zakon o tujih vlaganjih ureja pravice tujih vlagateljev, njihovo zaščito; nadalje postopek ustanavljanja podjetja, od prijave, preko odobritve pa vse do registracije tujega vlaganja. Zakon o zaščiti potrošnika ureja pravice, ki jih ima potrošnik in obveznosti, ki jih morajo izpolnjevati proizvajalci (Službene novine Federacije BiH, Zakon o kontroli cen; Zakon o tujih vlaganjih).

Leta 1991 je v Bosni in Hercegovini živelo 4,4 mio prebivalcev. Ko je leta 1992, in sicer 1. marca, bila razglašena neodvisnost, so se začeli spopadi na večjem delu ozemlja BiH. To je povzročilo ogromne izgube: v vojni je umrlo okoli 100.000 ljudi, večina infrastrukture in industrijskih obratov je bila uničena, BDP se je drastično zmanjšal. Decembra leta 1995 so bili s podpisom Daytonskega sporazuma postavljeni temelji Republike BiH, ki jo tvorita dve samostojni entiteti, Federacija BiH in Republika srbska. BiH ima zelo kompleksno strukturo države in entitet ter eno najdražjih administracij na svetu, kar onemogoča učinkovitejše delovanje države. Poleg zvezne vlade, v kateri so enakopravno zastopani Bošnjaki, Srbi in Hrvati, ima vsaka entiteta še svojo vlado in parlament.

Težavnost poslovanja v posamezni državi lahko ocenjujemo skozi različne indikatorje. Svetovna banka je Bosno in Hercegovino po težavnosti poslovanja podjetij v državi uvrstila na 105. mesto med 178 sodelujočimi državami. Težavnost poslovanja v letu 2008 se v primerjavi z letom 2007 ni spremenila. Vidne spremembe so pri trgovanju preko meja in postopkih okoli zapiranja podjetja, poslabšalo se začenanje poslovanja in zaščita investitorjev (World Bank, Doing Business, 2008)

Tabela 3: Težavnost poslovanja v Bosni in Hercegovini

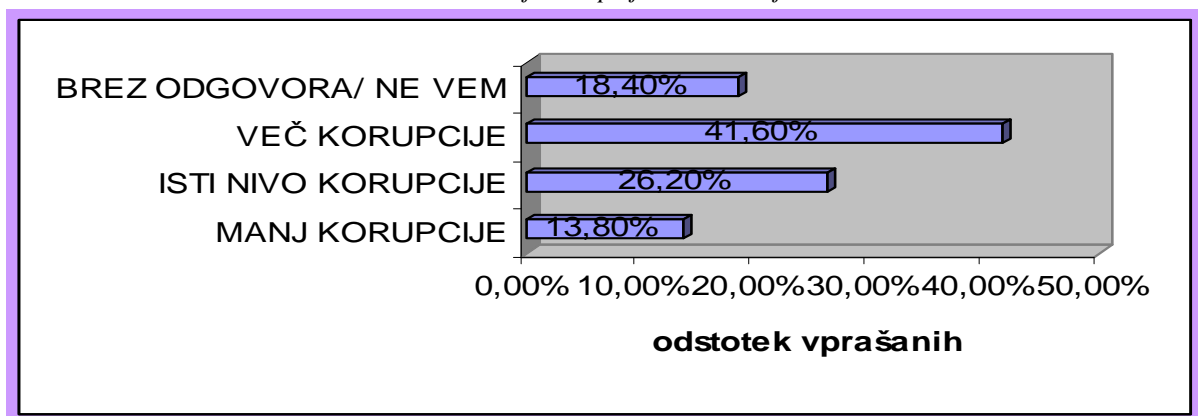
Težavnost...	2008	2007	Sprememba mesta
Poslovanja	105	105	0
Začenjanja poslovanja	150	147	-3
Pridobivanja licenc	150	150	0
Zaposlovanje delavcev	114	115	1
Registriranja lastnine	144	143	-1
Pridobivanje kreditov	13	12	-1
Zaščite investitorjev	83	81	-2
Plačevanje davkov	142	143	1
Trgovanje preko meja	53	67	14
Uveljavljanje pogodb	126	125	-1
Zapiranje podjetja	61	69	8

Vir: World Bank, Doing Business, 2008.

Korupcija

Korupcija predstavlja zlorabo javnih pooblastil z namenom, da bi se pridobila lastna korist. To je definicija, ki jo za opredeljevanje korupcije uporablja World Bank. Po drugi strani pa Transparency International definira korupcijo kot zlorabo zaupane moči v namen lastne koristi. Korupcija je problem, ki spremlja državo že od končane vojne, leta 1995. Ta je prisotna v vseh sferah družbenega življenja. Po rezultatih analize Transparency International (TI) BiH, je Bosna in Hercegovina ena izmed držav z največjo stopnjo korupcije. V letu 2008 so bile narejene javnomnenjske raziskave. Po rezultatih omenjene raziskave je več kot 65% ljudi mnenja, da se korupcija v Bosni in Hercegovini ni zmanjšala, nasprotno, da se je povečala ali pa ostala na istem nivoju. Nadalje, 82% ljudi je prepričanih, da je korupcija »zelo resen« problem.

Slika 1: Zaznavanje korupcije med državljani BiH



Vir: Javnomenjska raziskava, Prism Research, Sarajevo, maj 2008.

Stopnjo korupcije oz. zaznavanje korupcije meri tudi Economic and Social Data Rankings, ki meri zaznavanje korupcije pri poslovnih in analitičnih, ter zavzema vrednosti od 0 do 10, pri čemer 10 pomeni, da korupcije ni. V letu 2006 se je BiH z oceno 2.9 uvrstila na 93.

mesto med 163 državami. Ocena zaznavanja korupcije je bila tudi v letu 2005 2.9, takrat je s to oceno zasedla 88. mesto med 159 državami.

Davčna zakonodaja

Za funkcioniranje države je davčni sistem nujen pogoj, ker drugače država ne more obstajati niti nuditi določene storitve. V začetku leta 2006 je Bosna in Hercegovina uvedla davek na dodano vrednost (PDV). PDV je enotna in znaša 17%. V poročilu, ki analizira učinkovitost in problematiko davčnih sistemov, je bilo v raziskavo vzeto 178 držav. V poročilu je podan sklep, da so tako vlada kot podjetja lahko uspešna, če poenostavijo davčni sistem in zmanjšajo davčne stopnje. V omenjeni raziskavi se Bosna nahaja na 142. mestu. V zadnjih letih je bilo na področju davčne problematike v BiH veliko reform. Končni rezultat je poenoten davčni sistem in ukinitvev dvojnega obdavčenja. Davčna stopnja na dobiček je 10%.

Tuje investicije

Pomembno gonilo držav so neposredne tuje investicije (NTI), ki v državo prinašajo nove tehnologije in znanja, dodatne davčne prihodke, povečanje angažiranosti lokalnih podjetij v mreže dobaviteljev in proizvajalcev, boljšo izkoriščenost lokalne infrastrukture in storitvenih dejavnosti, zmanjšujejo brezposelnost ter potencialno povečujejo konkurenčnost države in njenih podjetij (Saul, 1997, str. 12). V BiH je prisotno Vijeće stranih investitora (Svet tujih investorjev), ki s svojimi predlogi želijo izboljšati poslovno okolje v BiH in ga narediti privlačnejše za tuje investitorje. Tako so leta 2007 izdali »Belo Knjigo«, v kateri pozivajo k skrajšanju časa registriranja novega podjetja in izdajanja delovnih dovoljenj, ki jih smatrajo kot največji problem. Poleg tega pozivajo vlado k poenotenju entitetnih predpisov, podjetja in ostale ekonomske osebe pa k ustvarjanju dobrega poslovnega vzdušja.

Po podatkih Ministrstva zunanje trgovine in ekonomskih odnosov BiH, je bilo v obdobju od maja 1994 do 31.12.2007 v BiH vložen kapital tujih investorjev iz 89 držav. V letu 2007 znaša vrednost tujih investicij 2.393,8 mio KM. V istem obdobju največji delež tujih investicij odpade na proizvodnjo (48,4%), z 23,1 % sledi promet, potem sledi bančništvo (11,6%), vlaganja v trgovino se z 6,2% nahaja na četrtem mestu.

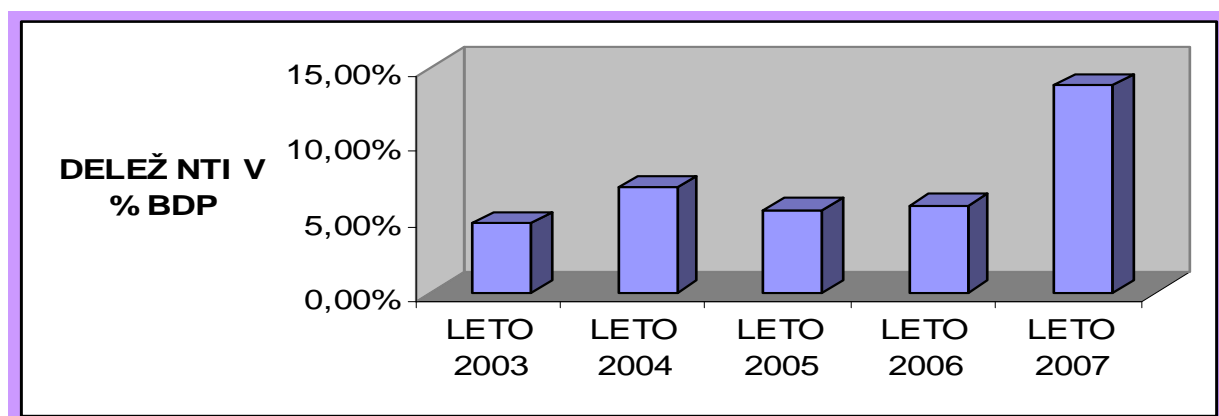
Tabela 4: Direktne tuje investicije po dejavnosti v obdobju 1994-2007

DIREKTNE TUJE INVESTICIJE V BIH PO DEJAVNOSTI OD 1994-2007

DEJAVNOST	Proizvodnja	Bančništvo	Storitve	Trgovina	Promet	Turizem	Ostalo
% v celotnih investicijah	48,4	11,6	3,9	6,2	23,1	0,9	5,9

Vir: Ministrstvo zunanje trgovine in ekonomskih odnosov BiH, 2008.

Slika 2: % tujih neposrednih investicij v BDP v BiH za obdobje 2003-2007



Vir: Centralna Banka Bosne in Hercegovine, 2008.

Mednarodne organizacije in njihova pomoč Bosni in Hercegovini

Povojna obnova, ki je bila financirana s pomočjo mednarodne skupnosti in je vključevala rekonstrukcijo in modernizacijo osnovne javne infrastrukture, se zdaj uspešno bliža proti koncu. Pri tem velikost, na začetku prevladujočih tujih donacij upada, povečuje pa se obseg neto tujih investicij³. Ključno vlogo pri povojni obnovi je odigrala Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD- European Bank for Reconstruction and Development). V BiH je vzpostavljen Odbor, ki ga sestavljajo vodje vodilnih mednarodnih agencij. Stalni člani Odbora so OHR, EUFOR, NATO HQ Sarajevo, OSCE, EUPM, UNHCR in Evropska komisija. Mednarodne finančne inštitucije kot so World Bank, MMF in UNDP so prav tako redni udeleženci na sestankih Odbora. Naloge in cilji posameznih inštitucij se razlikujejo. Nekatere imajo nalogo, da finančno pomagajo državi, drugi ji pomagajo pri izgradnji državne stabilnosti, miru in gospodarske rasti.

World Bank – Po vojni je pomagala z nujnimi projekti, ki so bili usmerjeni v obnovo, transport, elektriko, zdravstvo, šolstvo, javna dela, kmetijstvo in mikrokreditne sektorje. Trenutno banka pomaga BiH skozi različne projekte, ki poskušajo okrepiti državo na različnih področjih.

Osce- kot osnovni inštrument za zgodnje opozarjanje, reševanje konflikta, in postkonfliktno rehabilitacijo v Evropi. Osce igra glavno vlogo v krepitvi stabilne, miroljubne in demokratske Bosne in Hercegovine.

Mmf - je mednarodna organizacija s 184 članicami. Osnovana je z namenom izboljšanja mednarodnega denarnega sodelovanja in stabilnosti valut.

³ Neto tuje investicije (ang. Foreign Direct Investments-FDI).

Undp – globalna razvojna mreža, ki zastopa spremembe in povezuje države z znanjem, izkušnjami in finančno pomočjo, da bi pomagali ljudem pri izgradnji pogojev za boljše življenje.

Kdaj se je BiH pridružila posamezni organizaciji, s kakšnim namenom, in ostale opisi izbranih mednarodnih finančnih inštitucij so podrobneje predstavljeni v Prilogi št. 2 tega diplomskega dela.

3.3.2 Ekonomsko okolje

Gospodarsko okolje je eno izmed najpomembnejših okolij podjetja. To okolje je zelo širok koncept sil, ki so bistvenega značaja za podjetje. Gre za vse sile, od splošne gospodarske aktivnosti, merjene z domačim bruto proizvodom, do tega kaj počno konkurenti (Glas, 1994, str. 22). 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).

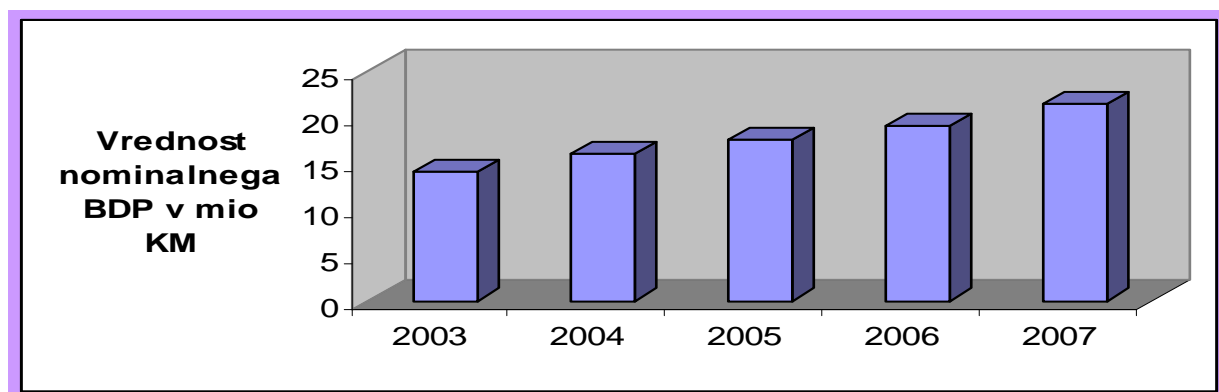
Na ekonomsko sliko današnje Bosne in Hercegovine je v največji meri vplivala vojna v letih 1992-1995. Poleg civilnih žrtev je uničila večino infrastrukture in onemogočila gospodarsko dejavnost. Izvoz in proizvodnja sta v trajanju vojne drastično upadla, poslovne vezi so bile pretrgane. Razvitost v entitetah BiH ni enakomerna. Gospodarski položaj v Republiki srbski je nekoliko slabši kot v Federaciji BiH. V zadnjih letih je BiH naredila opazen napredek pri prehodu v tržno gospodarstvo. Vzpostavljena je bila osnova za reforme, vključno z enotnim carinskim sistemom, usklajevanjem davčne politike in privatizacijo. Vlada BiH po ustavi ureja ekonomske odnose s tujino ter v skladu s tem sprejema enotne zakone o zunanjetrgovinski politiki, carinski politiki in politiki neposrednih tujih vlaganj.

BDP, struktura potrošnje in industrijska proizvodnja

Bruto domači proizvod na prebivalca je najpogosteje uporabljen ter najbolj celovit kazalnik za merjenje razvitosti držav⁴. Gospodarska rast je v letu 2007 znašala 5,5 %. Zaradi nižje rasti kreditov in omejevanja rasti plač v javnem sektorju je bila rast zasebne porabe v letu 2007 nekoliko oslabiljena, vendar še vedno visoka. Hkrati se je povečala rast domačih naložb (veliki infrastrukturni projekti), tuje naložbe pa so spodbujale rast izvoza. Rast investicijskega povpraševanja je ostala visoka tudi v letu 2008. Veliki infrastrukturni projekti so spodbudili rast gradbeništva, naložbe v industrijo pa so spodbujale rast izvoza. Dejavniki, ki so v letu 2008 zavirali rast BDP so: upočasnjena gospodarska rast v evro območju, kamor BiH namenja večino svojega izvoza; globalna finančna kriza, ki je vplivala na omejevanje rasti kreditov tudi v BiH; restriktivnejša monetarna politike centralne banke; ter višja politična rizičnost (Economist Intelligence Unit).

⁴ Gibanje vrednosti nominalnega BDP nam prikazuje Slika 3, pri katerem so vrednosti izražene v mio KM.

Slika 3: Gibanje nominalnega BDP v letih 2003-2007

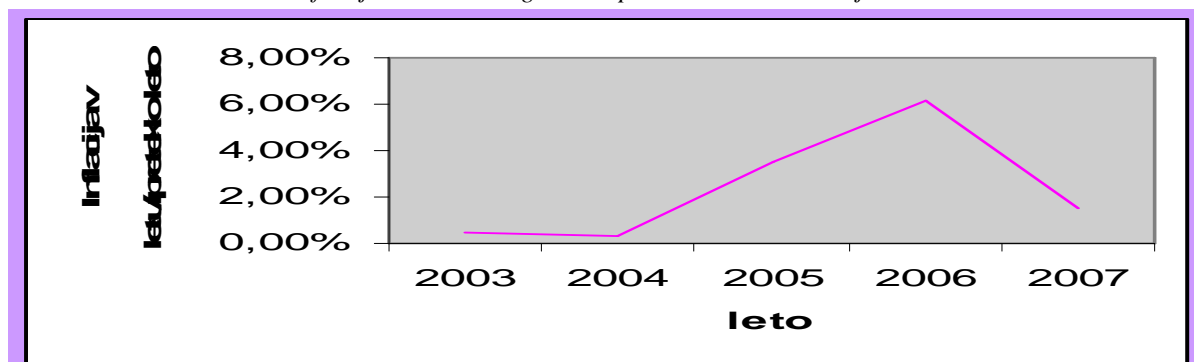


Vir: Centralna Banka Bosne in Hercegovine, 2008.

Inflacija, nezaposlenost in plače

Visoka inflacija je primarno monetarni pojav, saj se inflacija ne bi mogla nadaljevati brez nenehne rasti denarja. Poleg tega so v razmerah visoke inflacije obrestne mere visoke, saj se inflacijska stopnja vključuje v nominalne obrestne mere (Senjur, 1995, str. 480). Letna inflacija je v maju mesecu leta 2008 v BiH dosegla visokih 8.2%. Gledano na letnem nivoju, se je najbolj podražil prevoz (19%) ter hrana in brezalkoholna pijača, ki se je podražila za 15,8%. Eden od glavnih makroekonomskih problemov v BiH je visoka stopnja brezposelnosti, ki je med največjimi v Evropi. Agencija za statistiko BiH je na bazi anket, skladnih z metodologijo Mednarodne organizacije dela (ILO metoda) dvakrat merila stopnjo nezaposlenosti v BiH. Leta 2007, in sicer v mesecu aprilu, je stopnja nezaposlenosti v BiH 29%, stopnja zaposlenosti je znašala 31.1%. Cene mnogih osnovnih izdelkov so v državah EU skoraj enake kot v BiH. Očitne pa so razlike v plačah: Povprečna plača v BiH znaša okoli 275 evrov, medtem ko v Sloveniji znaša 800 evrov. Glede na to, da je povprečna plača v BiH le 275, bo moralo podjetje Baumax pred vstopom na tuji izbrati najbolj primerno cenovno strategijo. Na tem mestu bi Baumax-u predlagala strategijo nizkih cen. Tako naj bodo cene izdelkov nižje kot so cene v Sloveniji in Avstriji, saj je v BiH realna kupna moč bistveno manjša.

Slika 4: Inflacija v BiH v letu glede na preteklo leto za obdobje 2003-2007

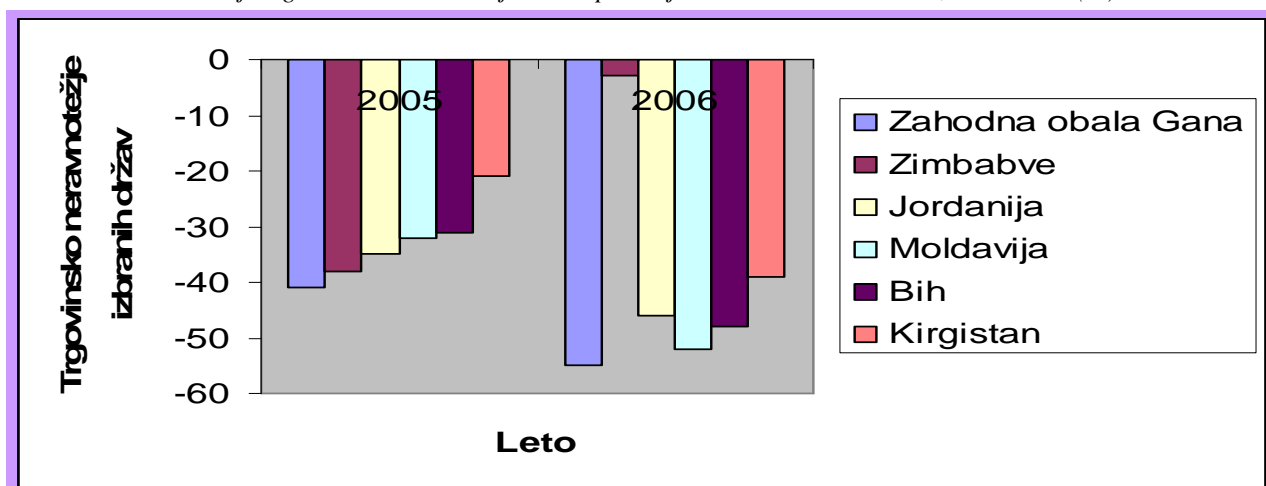


Vir: Centralna Banka Bosne in Hercegovine, 2008.

Zunanja trgovina

Ko je razlika med izvozom in uvozom pozitivna pomeni, da ima država zunanjetrgovinski presežek. Vsaka država teži k temu, da bi imela pozitivni neto izvoz v trgovinski bilanci. Ko je razlika negativna, pomeni, da država več uvaža kakor izvaža, kar pomeni, da ima država zunanjetrgovinski primanjkljaj (Senjur, 1995, str. 144). Leta 2007 je zunanjetrgovinski primanjkljaj znašal 5,6 milijarde dolarjev in predstavljal visokih 39,2 odstotka BDP. Izvoz blaga se je nominalno povečal za 26% in znašal 4,3 milijarde dolarjev, uvoz pa za 29% na 9,9 milijarde dolarjev. Na uvozni strani so se najbolj povečali uvoz hrane in pijač, ki ostaja največja postavka v uvozu, ter uvoz strojev in kovin. Najpomembnejša zunanjetrgovinska partnerica je EU, na katero odpade skoraj 60 odstotkov izvoza in skoraj 50 odstotkov uvoza. Izven EU so najpomembnejše Srbija, Hrvaška in Črna gora. Zunanjetrgovinski deficit BiH je med najvišjimi na svetu (deficit v primerjavi s celotnim narodnim dohodkom) (World Bank, 2007).

Slika 5: Zunanje trgovinsko neravnotežje BiH v primerjavi z izbranimi državami, 2005-2006 (%)



Vir: World Bank, 2007.

Tabela 5: Tabelarni prikaz ekonomskih podatkov o BiH

	2008	2007	2006
Število prebivalcev (v mio):	3,9	3,9	3,9
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah):	16,8	14,4	12,3
BDP per capita (v USD):	4.295	3.694	3.154
Rast BDP (v %):	5	5,5	6,2
Rast industrijske proizvodnje (v %):	9	6,5	11,5
Stopnja nezaposlenosti (v %):	39	40	40
Stopnja inflacije - federacija BiH (v %):	4	2	6,9
Stopnja inflacije - Republika Srbska (v %):	4	2,1	8,4
Primarni proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP):	-1	0	3
Aktivna obrestna mera poslovnih bank (v %):	6,8	7,2	8

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«			
	2008	2007	2006
<i>Uvoz blaga (v mlrd USD):</i>	11,2	9,9	7,6
<i>Izvoz blaga (v mlrd USD):</i>	5,1	4,3	3,4
<i>Nominalna stopnja rasti uvoza blaga (v %):</i>	13	29	1,4
<i>Nominalna stopnja rasti izvoza blaga (v %):</i>	20	26	302
<i>Saldo tekočega računa (v % BDP):</i>	-13,9	-14,2	-10,3
<i>Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):</i>	1,34	1,43	1,56
<i>Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO):</i>	1,96	1,96	1,96
<i>Slovenski izvoz (v mio EUR):</i>	-	320,7	484,5
<i>Slovenski uvoz (v mio EUR):</i>	-	534,7	210,9
<i>Stopnja rizičnosti države (0-100; 0-maksimalna, 100-minimalna rizičnost):</i>	40	40	38
<i>Rizičnostni razred (A-E; A-minimalna, E-maksimalna rizičnost):</i>	A	D	D

OPOMBE(2008): Podatki za leto 2008 so projekcija.

Vir: Izvozno okno, 2008.

3.3.3 Sociokulturno okolje

Sociokulturno okolje predstavlja eno ključnih dimenzij poslovnega okolja. Koncept poslovne kulture predstavlja razmejevanje razlik v jeziku, navadah, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, itd. Kultura močno vpliva na trženje storitev na posameznem trgu in tržno usmerjena podjetja temu posvečajo veliko pozornosti (Jain, 2001, str. 218). Sociokulturno okolje je vir večine razlik med posameznimi trgi. V trženju je pomembno prilagoditi posamezna orodja lokalnim navadam in prepričanjem (Hollensen, 2004, str. 193-194).

Življenje in vrednote prebivalcev nekdanje Jugoslavije so se pod vplivom dinamičnega družbeno-gospodarskega okolja, privatizacije in prehoda v tržno gospodarstvo nedvomno spremenile. Ti vplivi so posledično zaznamovali tudi nakupne navade porabnikov, njihove želje in nagnjenja, vendar je informacij o nakupnih vedenjskih vzorcih porabnikov v tej regiji malo (Vida, 2001). Z vidika maloprodaje so za trgovce pomembni trije trendi, ki so pomembno preoblikovali potrošniški segment. Močno se je namreč povečala stopnja izobraženosti potrošnikov, povečalo se je število zaposlenih žensk in nenazadnje se je spremenila tudi struktura družin (Alexander, 1997, str. 215-232).

Veliko podatkov, ki so pomembni pri analizi sociokulturnega okolja bi lahko dobila iz popisa prebivalstva. Problem za Bosno in Hercegovino se pojavi, ker je bil zadnji popis prebivalstva narejen leta 1991. Iz tega razloga, sem si pri izboru pomembnih kazalcev sociokulturnega okolja pomagala z različnimi nacionalnimi kot tudi s tujimi analizami, ki so bile narejene v ta namen. Tako je bila leta 2007 narejena Anketa o delovni sili, iz katere povzemam nekaj ugotovitev:

- V BiH je 849.570 zaposlenih in 346.745 nezaposlenih oseb
- Stopnja nezaposlenosti je najvišja med osebami, starimi od 15 do 24 let (58,4 %), a najnižja med osebami, starih od 50 do 64 let (17,8 %). Stopnje aktivnosti in zaposlenosti so najvišje v starostni skupini od 25 do 49 let in so znašale 67 in 48,8 %.
- Izobrazbena struktura zaposlenih kaže, da ima največ zaposlenih (62%) končano srednjo šolo, sledijo zaposleni z osnovno šolo ali nižjo izobrazbo (24,1%), medtem ko je zaposlenih z visoko izobrazbo 13,9 % zaposlenih.
- Struktura zaposlenih oseb po sektorjih dejavnosti kaže da nekaj manj od polovice zaposlenih (48,7 %) dela v storitvenih, 30,7 % v nekmetskim in 20,6 % v kmetijskih dejavnostih.

Stopnja natalitete v Bosni in Hercegovini znaša 8,8‰, stopnja mortalitete 8,6‰. Naravni prirastek znaša 0,2‰. Na prebivalstvo do 15 let starosti odpade 17% prebivalstva BiH, po drugi strani odpade na prebivalstvo, ki je starejše od 65 let 14 % vsega prebivalstva.

Zanimive podatke o življenju v BiH in njenih prebivalcih je zbrala CIA-Ameriška centralna obveščevalna agencija. Po njenih podatkih je v mesecu juliju 2008 v BiH živel 4.590.310 prebivalcev. Ta podatek je zanimiv, če vemo, da po podatkih državne Agencije za statistiko v BiH živi okoli 3.800.000 prebivalcev. Povprečna starost meščana BiH je 39,4. Po podatkih CIA so ženske v BiH v povprečju za dve leti starejše od moških. Povprečna starost moškega je 38,2 let, pri ženskah 40,5 let. Pričakovana povprečna starost pri ženskah je 82 let, medtem ko pri moških ta podatek znaša 74 let. Agencija je podala podatek o religijski in etnični strukturi prebivalstva. Največ je Bošnjakov (48%), sledijo Srbi (37,1%), Hrvatov je 14,3%, ostalih pa vsega skupaj 0,6%. Analitiki omenjene organizacije opozarjajo na veliko nezaposlenost in ogromen trgovinski deficit, kot dva največja problema, s katerima se sooča BiH.

Agencija za statistiko BiH je izvedla anketo o potrošnji gospodinjstev v BiH v letu 2007, ki je bila izvedena na vzorcu 7.648 gospodinjstev, skladno z EU standardi in metodologijo. Rezično gospodinjstvo v BiH porabi v povprečju 1.541 KM mesečno. V omenjeno porabo je vključena tudi imputirana renta⁵ in poraba iz lastne proizvodnje. Večina gospodinjstev živi v lastni stanovanjski enoti, le 4 od 100 plačujejo rento, ki v povprečju znaša 156 KM. Okoli 227 KM se porabi mesečno na stanovanje (renta, imputirana renta, vzdrževanje) in 114 KM na režijske stroške: voda, elektrika, plin in druga goriva. Dodatnih 84 KM se porabi za opremo, pohištvo in stanovanjske storitve. Iz lastne raziskave sem ugotovila, da 36,4% anketirancev mesečno porabi med 50 in 100KM. 40,9 % pa porabi manj kot 50KM (glej Prilogo št. 10) Skoraj vsako drugo gospodinjstvo poseduje avtomobil.

⁵ Imputirana renta se računa za gospodinjstva, ki posedujejo stanovanjsko enoto-predstavlja vrednost najemnine, ki bi jo gospodinjstvo plačalo, da mora najeti stanovanjsko enoto podobno svoji.

Več kot dve tretjini gospodinjstev poseduje vsaj eden mobilni telefon, po drugi strani pa skoraj 80 % poseduje fiksni telefon.

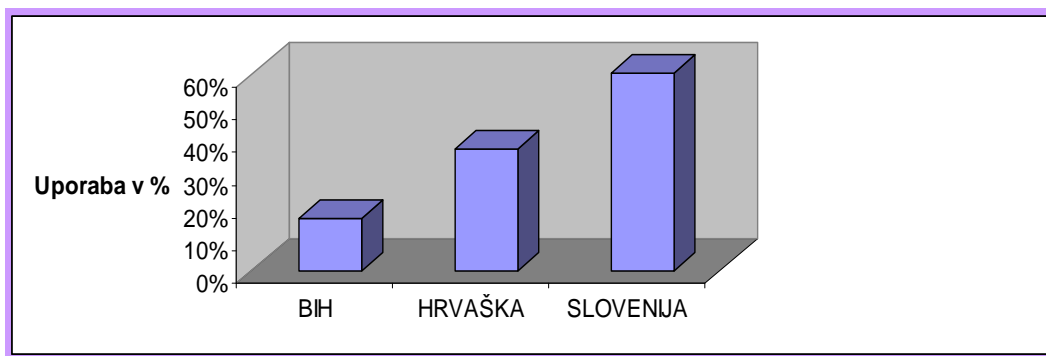
V BiH so uradni trije jeziki: bosanski, hrvaški in srbski. Razlike med njimi so podobne razlikam med Ameriškim in Britanskim angleškim jezikom. Pred vojno se je imenoval srbsko-hrvaški jezik. Ta naziv se danes ne uporablja več. V Republiki Srbski je večina napisov v cirilici, medtem ko je v Federaciji BiH v uporabi samo latinica.

3.3.4 Tehnološko okolje

Tehnologija postaja eden izmed bistvenih elementov konkurenčne diferenciacije. Ravnanje s tehnologijo in njena vloga v strategiji podjetja sta med ključnimi dejavniki uspeha v poslovnem okolju, ki se sooča z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami. Tehnološki razvoj je namreč temelj vsake proizvodnje, kajti če podjetje preneha investirati v razvoj in inovacije, ga bodo konkurenti prehiteli (Prašnikar, 2004, str. 258). BiH je država, ki v znanost in tehnologijo vlaga 0,01 % BDP. Slika je bila čisto drugačna v predvojnem obdobju, ko je država v raziskave in razvoj vlagala 1,5 % BDP in bila primerljiva z Avstrijo, ki je namenila 1,55 %. Danes, ko vse razvite države vlagajo znatno večja sredstva v razvoj in znanost, BiH stagnira.

Uporaba interneta je dober pokazatelj razvitosti informacijske tehnologije v posamezni državi. Cena pristopa k internetu v BiH je med najvišjimi v Evropi, kakovost med najslabšimi.

Slika 6: Uporaba interneta v % v BiH, Hrvaški in Sloveniji



Vir: Gemius Audience.

Po raziskavah agencije Gemius Audience, 16% meščanov BiH ima možnost uporabe interneta. Po uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije, se BiH nahaja na 89. mestu med 122 državami (Svetovni ekonomski forum). Po podatkih GfK BH o uporabi interneta je v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 povečanje števila uporabnikov in števila priključkov znaten – število uporabnikov je zraslo z 21% na 29%, a število gospodinjstev, ki imajo priključek na internet z 14% na 23%. Podatek o večanju števila uporabnikov interneta pove

podjetju, da ga lahko uporablja za komuniciranje s kupci (obveščanje o dogodkih, informiranje, itd.), saj se število uporabnikov iz leta v leto povečuje.

Pomemben vpliv pri oceni tehnološkega okolja ima tudi intelektualna lastnina oz. njena zaščita. Zaščita intelektualne lastnine je pomemben dejavnik konkurenčnosti in strateških priložnosti podjetij kot nadalje celotnega gospodarstva. Svetovni Ekonomski Forum je BiH postavil na 101. mesto med 104 državami v zaščiti intelektualne lastnine. Porazni podatki pričajo o tem, da verjetno 37% srednjih in 27% osnovnih šol nima niti enega računalnika. Kar se tiče uporabe interneta v šolah, samo 43% osnovnih in 70% srednjih šol ima pristop k internetu. Iz omenjenih podatkov lahko sklenemo, da mora država veliko več vlagati v tehnološki razvoj, prav tako pa poskrbeti za izgradnjo pravnega okvirja, ki bo smer razvoja pravilno usmerjal.

Tabela 6: Število računalnikov po izobraževalni ustanovi

	Število šol	Število računalnikov	Računalniki po inštituciji
Osnovne šole	133	1289	9.69
Srednje šole	77	1258	16.34
Fakultete	59	2248	38.10

Vir: ICT Forum "eRadiness Assessment Report".

Skupna dolžina cest v BiH je 21.846 kilometrov. V BiH je skupaj 28 zračnih luk in 5 heliodromov. Kot luke se navajajo Bosanska Gradiška, Bosanski Brod, Bosanski Šamac, Brčko in Orašje. BiH ima 170 kilometrov cevovoda za transport plina in 9 km cevovoda za transport nafte (CIA, 2008). Dobre prometne povezave, nemoten promet oseb in stvari so osnova za boljšo trgovino. Med osrednjimi projekti za izgradnjo avtocest je projekt Koridor 5c⁶, ki bo olajšal prevoz znotraj države, posledično bo izboljšal prometne povezave s sosednjimi državami.

3.4 Analiza mikro okolja- Porterjevih pet silnic

Porterjeva analiza konkurence imenovana Porterjevih pet konkurenčnih sil je metodologija za proučevanje konkurence, ki je bila ustvarjena leta 1980, dopolnjena je z metodologijo proučevanja sodelovanja med podjetji (Jaklič, 2002, str. 321). Ideja Porterjevega koncepta je, da so podjetja v kateri koli panogi nenehno pod vplivom petih konkurenčnih sil, ki določajo strukturno značilnost panoge (Čater, 2003, str. 35). Analiza predstavlja subjektivno oceno tekmovalnosti med obstoječimi podjetji, nevarnosti vstopa novih podjetij, kakšno pogajalsko moč imajo kupci in dobavitelji ter grožnje substitutov in sodelovanje ter povezovanje med podjetji v panogi. Z metodologijo Porterjevih konkurenčnih sil najlažje

⁶ Koridor 5c je uvrščen v mrežo TEM prometne infrastrukture Jugovzhodne Evrope. Načrtovana trasa poteka od Budimpešte, čez Osijek, Sarajevo pa nazaj do luke Ploče.

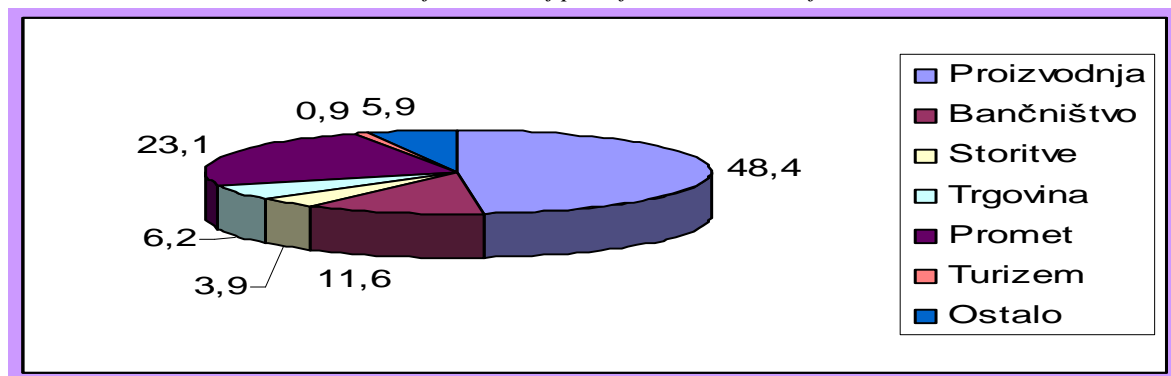
ocenimo stanje konkurence na trgu, na katerega želimo vstopiti, hkrati na podlagi tega lahko predvidimo, kakšno bo stanje v prihodnje.

3.4.1 Predstavitev panoge

Trgovina na drobno je nakupovanje blaga ter nadaljnja prodaja tega blaga končnim porabnikom (za osebno porabo in potrebe gospodinjstev) ali drugim, ki nabavljeno blago uporabljajo za opravljanje dejavnosti pod določenimi pogoji (Trgovina v RS, 2006, str. 8). Je zadnja stopnja v menjalnem procesu in vzpostavlja posredno povezavo med proizvajalci in končnimi porabniki. Glavna naloga trgovcev na drobno je, da zagotovijo ustrezen obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po primernih cenah (Potočnik, 2002, str. 274). Trgovina na drobno je družbenega, političnega in kulturnega pomena, v ekonomskem smislu pa ena največjih in najpomembnejših industrij v današnji družbi in v zahodnem svetu zaposluje več ljudi kot proizvodnja (Levy & Weitz, 2001, str. 5). Je skupek poslovnih dejavnosti in storitev, ki izdelku dodajo vrednost in ga trgovska podjetja nato ponudijo potrošniku za osebno ali družinsko končno uporabo. Te poslovne dejavnosti so zagotavljanje pestre izbire izdelkov, prepakiranje velikih pošiljk v potrošniku prijazne količine oz. embalaže, skladiščenje blaga in nudenje storitev, ki potrošniku lajšajo nakup (Levy & Weitz, 2001, str. 6)

Tuje investicije v trgovino v obdobju 1994-2007 za BiH predstavljajo 6,2% v celotnem deležu tujih investicij, kot nam prikazuje spodnja slika.

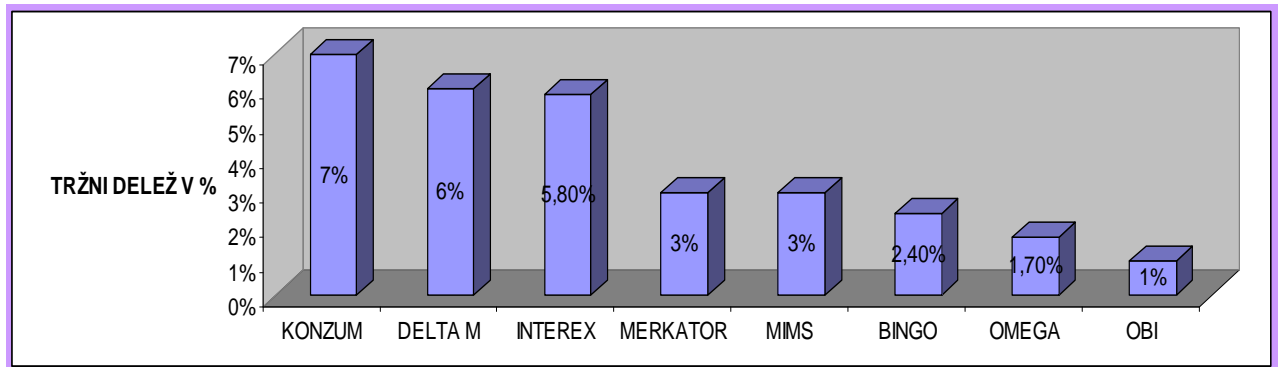
Slika 7: Delež tujih investicij po dejavnostih v obdobju 1994-2007



Vir: Ministrstvo zunanje trgovine in ekonomskih odnosov BiH, 2008.

Trenutno je v BiH 22,8% tujih trgovskih verig, medtem ko je domačih 77,2%. Največji tržni delež ima trgovska veriga Konzum (7%), sledi Delta M (6%), trgovska veriga Interex s 5,8% zaseda tretje mesto, Merkator in MIMS s 3% zaseda četrto mesto, na petem mestu je Bingo (2,4%), sledi Omega z 1,7% in Obi z 1% se nahaja na zadnjem mestu lestvice. Največji delež pripada manjšim regionalnim trgovinam, ki imajo posamično zanemarljive deleže, a v celoti predstavljajo pomembnih 70,1% tržnega deleža. Tržni deleži se hitro spreminjajo, saj se na področju maloprodaje dogaja veliko prevzemov, zakupov, itd. (GfK Sarajevo, 2008).

Slika 8: Tržni deleži trgovskih verig v BiH



Vir: GfK, Sarajevo, 2008.

Trgovine, ki ponujajo sortiment izdelkov za hišo in vrt, kot je trgovina Baumax, so naslednji: nemški OBI, ki ima trenutno odprte 3 trgovine v BiH (Sarajevo, Mostar, Banja Luka); Merkur, ki je pred nekaj meseci odprl prvo trgovino v Sarajevu in trgovina Fis Vitez, ki ima zelo širok sortiment izdelkov. Podrobnejše informacije o konkurentih sledijo v nadaljevanju.

3.4.2 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

V panogi z velikim številom majhnih konkurentov ali z nekaj enakovrednimi konkurenti je tekmovalnost močnejša kot v panogi z jasnim vodjo, ki ima veliko prednost na področju stroškov (Jobber, 1995, str. 519). S kakšnimi konkurenti se sooča podjetje, kakšne oblike internacionalizacije imajo in kako intenzivna je konkurenca, lahko proučimo na podlagi več dejavnikov. To so naslednji: število konkurentov, stopnja rasti panoge, značilnosti proizvoda, delež stalnih stroškov, zmogljivosti, višina izstopnih ovir in raznolikost konkurentov (Jaklič, 2002, str. 322).

- **Število konkurentov**

Trenutno lahko konkurente podjetja Baumax razdelimo na direktne in potencialne konkurente, saj so na eni strani trgovine, ki imajo sortiment kot Baumax. Na drugi strani imamo veliko trgovin, ki ponujajo prvenstveno prehranske izdelke, vendar v njihovi ponudbi najdemo tudi izdelke za hišo in vrt, a v manjšem obsegu.

Trgovine, ki ponujajo sortiment kot Baumax so naslednje: Obi, Fis Vitez in Merkur.

OBI



OBI je med vodilnimi trgovinami za dom in gradnjo v Nemčiji in v Evropi. Franšizno podjetje ima v Nemčiji 334 trgovskih centrov in 183 v ostali Evropi (v BiH so 3 trgovine). Prodajne površine so se od prve ustanovitve in otvoritve OBI trgovskega centra, leta 1970 v Hamburgu v Nemčiji, od površine 870 m² povečale na površino od 15.000 m² naprej. Širitev OBI trgovske mreže se bo v naslednjih letih osredotočila na Evropo. Predvsem Rusija, Poljska, Češka, Italija in Švica bodo v razvoju in širitvi vodilnih trgovskih centrov odigrale odločilno vlogo. Trenutno je OBI zastopan v srednji in vzhodni Evropi. Po rezultatih statističnih raziskav v Nemčiji, spada OBI z 98% med najbolj znane trgovine za dom in gradnjo.

Sortiment izdelkov lahko razdelimo v štiri področja: gradnja, bivanje, vrt in tehnika. Identična razdelitev izdelkov v 4 glavne skupine je prisotna tudi v podjetju Baumax. Že iz tega podatka vidimo, da je Obi Baumaxov direktni konkurent..

V letu 2003 je OBI odprl svoja vrata tudi v Bosni in Hercegovini, najprej v Mostarju in Sarajevu, v mesecu decembru 2007 pa je odprl trgovino tudi v Banja Luki. Odprtje trgovine Obi v Banja Luki predstavlja za verigo Obi 714. odprto trgovino.

FIS Vitez



FIS VITEZ je podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1987. FIS Vitez je največji trgovski center v Bosni in Hercegovini, saj razpolaga s približno 130.000 m² prostora. Trgovina nudi kupcem širok izbor kuhinj, otroških sob in spalnic, ter kopalniškega in pisarniškega pohištva. Ukvarjajo se tako z maloprodajo, kot tudi z veleprodajo. Poleg že naštetega sortimenta nudijo še: audio in video tehniko, orodje, belo tehniko, hišne aparate, elektro in vodomaterial, igrače, športno opremo, tekstil in še veliko drugih izdelkov. S tako bogato ponudbo preseže sortiment izdelkov, ki ga ponuja podjetje Baumax. Podjetje vplaga veliko v moderno tehnologijo, v izobraževanje delavcev, izpopolnjuje in trendovsko dovršuje izdelke; prav tako izpopolnjuje eko in ostale potrebne standarde, kar nam dokazuje certifikat za kakovost ISO 9000/2001.



MERKUR

Podjetje je nastalo leta 1896 in se razraslo v mednarodno uspešno Merkur Group z več kot 4.500 zaposlenimi. Danes Merkur Group poleg matičnega podjetja Merkur, d. d., sestavlja še štirinajst podjetij doma in v tujini ter tri predstavništva v tujini.

Prodajni program Merkur Group je raznovrsten. Sestavlja ga več kakor 700 skupin blaga s približno 200.000 izdelki. S ponudbo MERKURDOM navdušujejo kupce izdelkov za dom, vrt in prosti čas, s ponudbo MERKURMOJSTER pa domače mojstre, podjetnike in obrtnike. Centri MERKUR obe ponudbi uspešno združujejo na enem mestu.

Merkurjeva maloprodajna mreža obsega 33 trgovskih centrov v Sloveniji, osem centrov na Hrvaškem, dva v Srbiji in manjšo prodajalno v Makedoniji. Hčerinsko podjetje Big Bang, specialist in slovenski tržni voditelj za prodajo avdio-, video- in računalniških izdelkov Merkur Group dodaja 19 centrov Big Bang. Mrežo trgovskih centrov dopolnjuje še 20 franšiznih prodajaln Merkurja v Sloveniji, dve v Bosni in Hercegovini ter spletni trgovini nakup.merkur.si in www.bof.si.

V Sarajevu odprta trgovina Merkur-Intermerkur Nova Sarajevo je hčerinsko podjetje Merkurja; in v naslednjih letih planira Merkur širjenje veleprodajne mreže skozi odpiranje centrov v Banja Luki, Tuzli in Mostarju.

- **Stopnja rasti panoge**

Največ prebivalcev v BiH, skoraj tri četrtine živi v hišah. Ta podatek je zanimiv in je lahko dobro izhodišče pri oceni stopnje panoge, če upoštevamo, da so izdelki, ki jih ponuja trgovina Baumax namenjeni za hišo in vrt. Ker je vojna uničila večino infrastrukture, hiš oz. domov, so bile potrebne obnove oz. gradnje na novo. Intenzivnost obnov je odvisna od tega, koliko so bila mesta uničena. Ker ljudje še danes obnavljajo svoje domove, ker je še vedno veliko inštitucij, ki jih je potrebno renovirati, imajo trgovine, ki ponujajo izdelke za gradnjo hiš veliko možnosti za uspeh.

- **Značilnosti proizvoda**

Ker gre v primeru trgovin, ki nudijo širok izbor izdelkov za hišo in vrt, za ogromno izdelkov to je več kot 30.000 izdelkov, težko govorimo o konkretnih lastnostih posameznega izdelka. Tu pride v poštev splošna ocena izdelkov, ki so na voljo kupcem v trgovini kot je Baumax.

Lahko rečemo, da gre v tem primeru, za različne skupine izdelkov, ki že v prvi vrsti morajo izpolnjevati določene predpise oz. standarde, ki se zahtevajo za posamezne skupine izdelkov. Če izdelek določenega standarda ne izpolnjuje, ga enostavno ne morejo prodajati v trgovini.

Kateri certifikat mora posedovati izdelek, je odvisno od narave izdelka. Posebej pozorne morajo biti trgovine pri elektronskih in električnih napravah, kjer so zahtevani posebni standardi oz. omejitve pri izdelku. Tudi pri izdelkih, ki vsebujejo kemikalije je namenjena velika pozornost pri izkazovanju ustreznih certifikatov. Po drugi strani pa morajo podjetja slediti smernicam in trendom, ki jih narekujejo kupčeve želje ali potrebe. Tehnologija se hitro spreminja, prav tehnologija pa veliko pripomore k spremembam, ki se tičejo izdelkov, saj vpliva na spremembo dizajna, spremembo kakovosti, kar se na koncu lahko izrazi v spremembi končne cene, po kateri prodajamo izdelek. Tako so podjetja na eni strani soočena z omejitvami, ki se tičejo različnih standardov, po drugi strani pa morajo slediti kupčevim željam, ki se hitro spreminjajo. Ne smemo zanemariti vpliva konkurence, saj se vsako podjetje sooča tudi z izzivi konkurence. Če hoče uspeti in se obdržati na trgu, mora neprestano spremljati tudi konkurenco in njihov sortiment. Iz ankete sem ugotovila, da je kupcem pri nakupu izdelkov najbolj pomembna kakovost izdelkov, saj je kar 75 med 110 anketiranci postavilo kakovost na prvo mesto, kot odločilni dejavnik nakupa izdelkov za hišo in vrt (glej Prilogo št. 13).

- **Delež stalnih stroškov**

Podjetje se pri svojem delovanju sooča s stroški, na drugi strani pa dobiva prihodke. Razlika med prihodki in stroški je dobiček. Cilj vsakega podjetja je minimizirati stroške. To lahko doseže skozi zmanjšanje stroškov ali s povečanjem prihodkov. Vsa podjetja se trudijo doseči čim nižje stroške. Obseg stalnih stroškov bo odvisen tudi od oblike vstopa na tuji trg. Zato mora podjetje, preden se odloči vstopiti na tuji trg, temeljito raziskati trg in se odločiti, katero obliko vstopa na tuji trg bo namreč izbralo. Ni vseeno, ali podjetje odpre lastno prodajalno, ali se odloči za obliko zastopništva, ali kakšno drugo obliko. Podjetje bo tako izbralo obliko vstopa, ki mu bo prinašala čim manjše stroške, a po drugi strani mu bo nudilo čim boljše možnosti za uspeh. Za podjetje kot je Baumax se mi zdi najbolj primerna oblika vstopa lastna prodajalna, saj z lastnim objektom nima mesečnih najemnin, ki so precejšen strošek v deležu fiksnih stroškov, če podjetje nima v svoji lasti objekta. Podjetja, katerim bo uspelo zmanjšati stalne stroške, bodo uspela narediti več dobička in ga reinvestirati v podjetje, ali kako drugače uporabiti.

- **Zmogljivosti**

Kakšne so možnosti za povečanje zmogljivosti, ali lahko odpirajo podružnice ali lahko preselijo proizvodnjo in prodajo na tuje trge in ali naj odpirajo nove obrate. Vse to so vprašanja, na katera si odgovarja posamezno podjetje in ki so ključnega pomena za uspešno

poslovanje. Za podjetja, ki so se odločila širiti na tuje trge, predpostavljamo in z veliko verjetnostjo trdimo, da imajo zmogljivosti in finančna sredstva.

- **Višina izstopnih ovir**

Izstopne ovire podjetjem velikokrat preprečujejo, da bi zapustila panogo. Kljub morebitnim težavam se je potrebno zavedati, da umik iz panoge včasih stane več kot nadaljnje vztrajanje in konkuriranje. Če se slučajno zgodi, da po nastopu na tujem trgu, podjetje ne dosega zastavljenih ciljev, je potrebno razmisliti ali vztrajati še naprej ali ne. Če bi se pri podjetju Baumax izkazalo, da izbira države ali mogoče ožje, izbira mesta ni bila prava, lahko podjetje premisli o selitvi v drugo mesto. Stroški, ki bi nastali, bi bili v selitvi iz enega mesta v drugo, saj bi izdelke prenesli iz ene v drugo trgovino. Če bi podjetje imelo v lasti objekt, kjer je bila trgovina, pa bi objekt prodali in odšli na drugo lokacijo. Tudi v drugem primeru, ko bi ugotovili, da celo država ni bila dobro izbrana, bi prenesli izdelke v druge trgovine. Na Hrvaškem so trenutno odprte 4 trgovine, tako da bi izdelke lahko prenesli v katerokoli izmed teh trgovin. Sam objekt pa bi na koncu prodali. Opisani primer se nanaša le na najbolj črn scenarij, ki bi se lahko zgodil, to je zapuščenje trga. Sicer sem mnenja, da v primeru, ko se naredi dobra ocena trga, njegovih priložnosti, slabosti, prednosti in nevarnosti, do takega scenarija ne more priti.

- **Raznolikost konkurentov**

Za podjetja velja, da imajo v večini različne strategije, cilje, poslanstva itd. Raznolikost povzroči, da podjetja dostikrat ne poznajo svojih konkurentov in njihovih strategij, zato lahko s svojim delovanjem zaidejo na njihovo področje. Tako lahko neko podjetje z določenimi dejanji nehote škoduje konkurentom, kar zaostri razmere v panogi (Jaklič, 2002, str. 324). V primeru podjetja Baumax bi se podjetje soočalo z Obijem, Merkurjem in trgovino FIS Vitez kot direktno konkurenco, ki so po ponudbi izdelkov zelo podobne. Imajo skoraj isti sortiment, vendar različne filozofije nastopa na tuji trg. Po drugi strani so trgovine Merkator, Konzum, Interex, Delta, Bingo, Omega, MIMS, Robot komerc, in ostale manjše trgovine, ki predstavljajo posredno konkurencu, saj v svojem sortimentu ponujajo le manjši obseg izdelkov za hišo in vrt. Pri raznolikosti konkurentov bi želela izpostaviti imidž kot dejavnik raznolikosti konkurentov.

Imidž je eden ključnih dejavnikov uspeha internacionalizacijskega procesa v trgovini na drobno (Alexander, 1997, str. 306), zaradi česar mu trgovci posvečajo prav posebno pozornost. Med attribute imidža sodijo na primer merchandising, storitve, stranke, fizični dejavniki, udobnost, promocija, vzdušje v trgovini, institucionalni dejavniki, poprodajne storitve in drugo (Burt & Carralero-Encinas, 2000, str. 437). Številni trgovci so zato zgradili lastne trgovske blagovne znamke za lastne proizvode, ki so prav tako kvalitetni, vendar bistveno cenejši od proizvodov priznanih proizvajalcev. Večini je na ta način uspelo ustvariti tako močan ugled svojih trgovin, da so preusmerili potrošnikovo lojalnost

proizvajalčevi blagovni znamki k lojalnosti svoji trgovski blagovni znamki in s tem svoji trgovski verigi. V tem smislu smatramo imidž kot pomembno orodje mednarodnega razvoja (Alexander, 1997, str. 306). Tudi v podjetju Baumax imajo za posamezne skupine izdelkov lastne blagovne znamke. Izdelki lastnih blagovnih znamk so cenejši, podjetje pa z njimi želi prispevati k boljšemu in bolj dolgoročnemu odnosu kupec-prodajalec.

3.4.3 Potencialna konkurenca

Nevarnost vstopa novih podjetij v katerokoli panogo je nizka, če so vstopne ovire visoke in je nasprotovanje konkurenčnih podjetij močno. Vstop novega konkurenta v določeno panogo pomeni za podjetje zmanjšan tržni delež in zato manjši odstotek prodaje in ogrožanje dobička. Tako lahko pride do cenovne in necenovne konkurence, kar lahko vodi v začarani krog. Nevarnost je odvisna na eni strani od ovir za vstop v panogo, na drugi pa od reakcij že obstoječih podjetij (Čater, 2003, str. 37). Po Porterju (1990, str. 36) spadajo med ovire za vstop v panogo lojalnost blagovne znamke, diferenciacija proizvodov, ekonomija obsega itd..

- **Ekonomije obsega**

Podjetja morajo za doseganje stroškovne učinkovitosti doseči čim večji tržni delež, pri čemer velja, da se obseg poslovanja podjetja odraža oz. meri v stroških na enoto proizvoda. Prihranki obsega nastajajo, ko povprečni stroški padajo, obseg proizvodnje pa narašča (Petrin, 1993, str. 82). Za podjetja, ki prvič vstopajo na trg je pomembno, da vstopijo z velikim obsegom, saj lahko na ta način dosežejo učinke ekonomije obsega. V primeru trgovinske dejavnosti, igrajo ekonomije obsega zelo pomembno vlogo. Baumax je podjetje z razvejano trgovsko mrežo, saj je skupaj v koncernu 131 trgovin. Trgovska veriga Obi ima 714 trgovin. Ko podjetje razpolaga s tako velikim številom trgovin, ima veliko več prednosti, kot podjetje, ki šele začenja takšno dejavnost. Kje se kažejo prednosti? Podjetje, kot je Obi ali Baumax, ki ima razvito trgovsko mrežo, ima dobro razvito strategijo, znanje, ki je potrebno pri širjenju in osvajanju novih trgov. Veliko pogajalsko moč imajo pri dobaviteljih, ki jim dobavljajo blago, saj pri tolikšni količini dosežejo nižje cene in tako imajo velik vpliv. Poglejmo si primer Baumaxa, ko je leta 1999 skupaj z REWE iz Kölna ustanovili nabavno kooperacijo tooMax. Namen kooperacije je bil v zagotavljanju čim nižjih cen za kupce. Kasneje je prišlo do širitve te kooperacije, pridružila sta se še AVA in COOP, tako da je omenjena kooperacija sedaj tretji največji odjemalec za izdelke za hišo in vrt v Evropi.

- **Diferenciacija proizvodov**

Diferenciacija proizvodov je poskus proizvajalca prikazati njegove izdelke drugačne od konkurence in s tem tudi bolj zanimive za potrošnje. Cilj diferenciacije proizvodov je, da porabnik zazna bistvene razlike v izdelkih (Rosenbloom, 1999, str. 329). Izdelki za hišo in

vrt, ki jih ponujajo Obi, Merkur, FIS Vitez in Baumax so izdelki, ki spadajo v sorodne, lahko rečemo, da spadajo v iste skupine izdelkov. Izdelki se razlikujejo po kakovosti, saj iste izdelke dobavljajo različni dobavitelji. Diferenciacijo proizvodov je moč opaziti znotraj posamezne trgovine, stopnja diferenciacije med trgovinami je še večja. Diferenciacija izdelkov je potrebna, saj se želje kupcev spreminjajo in od kupca do kupca zelo razlikujejo. V trgovinski dejavnosti, ki zadovoljuje potrebe kupcev za hišo in vrt, je diferenciacija izdelkov nujen korak pri uspešnem poslovanju podjetja.

- **Zahteve po kapitalu**

Zahteve po kapitalu se nanašajo na proizvodnjo, raziskave in razvoj, trženje, prodajo in storitve (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 334). Vstop v trgovinski sektor, na taki stopnji, kot jo ima Baumax zahteva velika začetna vlaganja. Trgovina na takšni stopnji zahteva veliko prostora za izgradnjo objekta, nabavljanje velike količine izdelkov, veliko sredstev bi moralo novo podjetje nameniti v trženjsko komuniciranje. Zahteve po kapitalu so nižje v primeru, ko ima podjetje razvejano trgovsko mrežo, kot v primeru, če na novo nastopa in šele začenja takšno trgovinsko dejavnost.

- **Stroški zamenjave**

Za pridobitev kupcev, ki so zvesti konkurenčni znamki je potrebno zajetno vlaganje v diferenciranje proizvoda v očeh kupcev ter strategija agresivnega trženja, ki bi promovirala boljše lastnosti določene blagovne znamke. Ker gre v primeru Baumaxa za nakup izdelkov v obsegu, ki je primeren za gospodinjstva, odhod posameznega kupca h konkurentu smatram kot nekritičnega in skrbi vzbujajočega. Stroški zamenjave v tem primeru niso veliki in so v tej dejavnosti normalen pojav. Naloga za podjetje je, da nudi izdelke, ki so s strani kupcev želene. Kako se bo kupec odločil, je prepuščeno njegovi presoji.

- **Stroškovne prednosti, ki so neodvisne od obsega**

Podjetja, ki so dlje časa prisotna v panogi, imajo stroškovne prednosti, ki niso odvisne od obsega. Sem lahko štejemo znanje in razvite sposobnosti za boljše ravnanje s kupci, boljše poznavanje trga in trendov, poznavanje kupcev in njihovih potreb ter želja, imajo zaščitene blagovne znamke, ki so jih sami razvili in so njihova posebnost. Kot primer lahko zopet vzamemo podjetje Baumax, ki že vrsto let nastopa v tej panogi. V dosedanem času je dodobra spoznal, kaj je kupcem pomembno. Pridobil je posebna znanja in sposobnosti, ki jih lahko uveljavi pri širjenju na nove trge. Razvil je dober sistem, ki mu omogoča nadaljnjo rast in uspešno zadovoljevanje potreb ljudi širom Vzhodne Evrope.

3.4.4 Pogajalska moč kupcev

Pogajalsko moč kupcev se meri v relativni koncentraciji kupcev glede na koncentracijo ponudbe (Možina et al., 1994, str. 277). Čim manj kupcev v primerjavi s konkurenti se na trgu nahaja, večja je konkurenca v panogi. Končni kupci izdelkov za hišo in vrt so posamezniki oz. gospodinjstva, ki kupujejo izdelke za domačo uporabo. Ker gre v tem primeru za manjše nakupe, to pomeni, da nakupi ne presegajo količin, ki so namenjena gospodinjstvi porabi⁷, je pogajalska moč kupcev majhna. Iz navedenega izhaja dejstvo, da je vpliv kupcev majhen. Ko se posameznik odloči kupiti izdelke za hišo in vrt pri posameznem ponudniku, nima več nobenega vpliva pri pogajanju o cenah ali drugih ugodnostih. To pa iz razloga, kot sem že napisala, ker gre za manjše nakupe, v mejah gospodinjstve porabe. Vpliv kupcev lahko opazimo pri njihovi izbiri ponudnika, pri katerem bodo opravili nakup. To je ves vpliv, ki ga imajo kupci že omenjenih izdelkov. Cene so oblikovane za vse kupce enako, akcije veljajo določeno obdobje za vse kupce, kje bo kupec opravil nakup in v kateri trgovini pa je odvisno od njega. Tako lahko rečemo, da ima kupec vpliv oz. pogajalsko moč pri izbiri ponudnika izdelkov za hišo in vrt, medtem ko na drugi strani, ko že izbere ponudnika, nima več nobenega vpliva na potek nakupa, saj ne more več vplivati ne na ceno, ne na druge aktivnosti nakupa, odloča lahko le o kupljeni količini.

3.4.5 Pogajalska moč dobaviteljev

Tudi dobavitelji izkoriščajo svojo pogajalsko moč za doseganje določenih ciljev. Na dejavnost panoge pomembno vplivajo s tem, ko višajo cene izdelkov in zmanjšujejo njihovo kakovost, saj to posledično vpliva na dobičkonosnost panoge (Jaklič, 2002, str. 328). Pogajalska moč dobaviteljev se kaže tako, da so sposobni dvigniti cene ali znižati kakovost proizvodov oziroma storitev, s čemer zvišujejo svojo dobičkonosnost na račun podjetij iz panoge, ki ji dobavljajo (Čater, 2003, str. 36). Kadar imajo zelo veliko pogajalsko moč, je dobro, da z njimi gradimo na dobrih in dolgoročnih odnosih. Zato je za podjetje zelo koristno, če zbira informacije o razpoložljivosti dobaviteljev, njihovih konkurentih in cenah, ki jih ponujajo. V današnjem času, v katerem so le spremembe stalnica, je namreč že najmanjša prednost pred konkurenco lahko največja prednost. Če želimo kupcu ponujati izdelke po ugodnih ali celo nižjih cenah kot konkurenca, moramo imeti veliko pogajalsko moč pri dobavitelju. Za podjetje kot je Baumax, ki je ustanovilo z REWE iz Kölna in AVA ter COOP nabavno kooperacijo tooMax, ki skupaj predstavljajo tretjega največjega odjemalca izdelkov za hišo in vrt v Evropi, je značilno, da ima veliko vpliva na odločanje o nabavnih cenah in drugih ugodnostih. Kooperacija kupuje od dobaviteljev zelo velike količine izdelkov, in si na ta način zagotovi velik vpliv pri določanju cene. Za dobro poslovanje

⁷ Trgovina na drobno je nakupovanje blaga ter nadaljnja prodaja tega blaga končnim porabnikom (*za osebno porabo in potrebe gospodinjstev*) ali drugim, ki nabavljeno blago uporabljajo za opravljanje dejavnosti pod določenimi pogoji (Trgovina v RS, 2006, str. 8)

podjetja so pomembni dobri odnosi med podjetjem in dobavitelji, zato moramo težiti k dolgoročnim in uspešnim odnosom, ki bodo zadovoljevali obe strani. Pri izboru na tuji trg, pa je pomembno nekaj izdelkov dobavljati od domačih dobaviteljev. Iz lastne raziskave sem ugotovila, da 52,7% anketirancev pravi, da ni pomembno ali gre za domačega ali tujega dobavitelja, temveč so pomembni drugi dejavniki nakupa. Nadalje pa kar 46,4% anketirancev daje prednost domačemu dobavitelju (glej Prilogo št. 17). V primeru vstopa Baumax na trg BiH, bi lahko podjetje kupovalo vrsto izdelkov od bosanskih dobaviteljev, kar bi znižalo prevozne stroške. Ker je BiH ena vodilnih držav pri proizvodnji cementa, lesni industriji in proizvodnji pohištva bi lahko izdelke iz omenjene skupine nabavljali od bosanskih dobaviteljev.

3.5 Načrt trženja

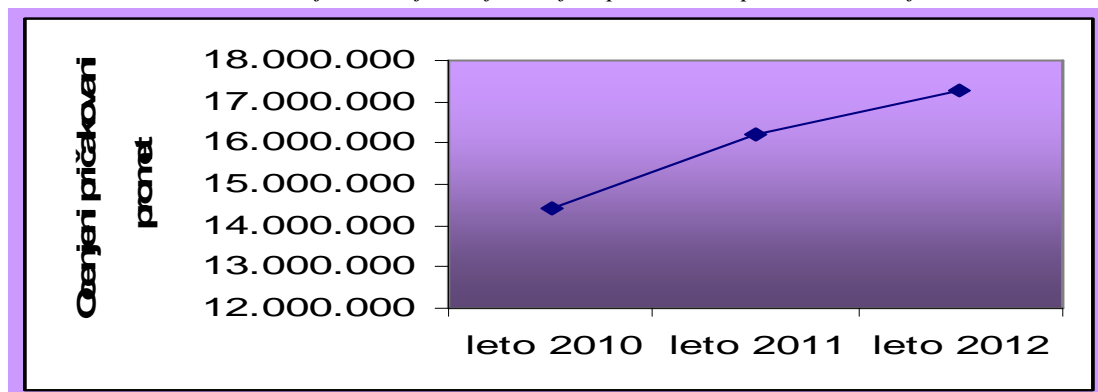
Načrt trženja je niz trženjskih spremenljivk, ki jih podjetje lahko nadzoruje in jih kombinira tako, da doseže želen odziv na ciljnem trgu. Cilj podjetja je ustvariti in obdržati trženjski splet, ki zadovolji potrebe kupcev (Rafiq, 1995, str. 4-15).

3.5.1 Zastavljeni trženjski cilji

Hughes (Mali, 1972, str. 339) pravi, da ravnanje s postavljanjem ciljev zaposlenim predstavi cilje podjetja in jim omogoči, da pomembno prispevajo k uresničevanju le teh. Poistovetenje svojih ciljev s cilji podjetja zaposlene motivira k delovanju, saj bodo ob doseženih ciljeh doseženi tudi njihovi lastni cilji. Vsako podjetje mora imeti jasno postavljene cilje. Zato ima vsako podjetje izoblikovano vizijo, poslanstvo in strategijo uspeha. Točno se mora vedeti, kam želi podjetje priti, kako in kdaj. Če podjetje nima postavljenih ciljev, ne more vedeti, ali je pri svojem delovanju uspešno ali ne. Podjetje si pri postavljanju trženjskih ciljev lahko pomaga na osnovi preteklega poslovanja. Seveda je potrebno cilje prilagoditi okolju, na katerega podjetje vstopa, saj ne more na vseh trgih v vseh državah pričakovati isti nivo dobička.

Slika 9 nam prikazuje gibanje pričakovanega prometa v letih 2010-2012 kot zastavljeni trženjski cilj. Velikost prometa je narejena na lastni oceni in je le ocenjena vrednost, izražena v evrih.

Slika 9: Zastavljeni trženjski cilji-ocenjeni pričakovani promet v obdobju 2010-2012



Vir: Lastni izračun.

3.5.2 Adaptacija vs. standardizacija izdelka

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, premoženja, organizacije, informacije ali ideje (Kotler, 2004, str. 407). Ponudba izdelkov za hišo in vrt v BiH ni tako velika, saj smo v prejšnjih poglavjih videli, da je prisotna Obi trgovina, Merkur in FIS Vitez kot neposredni konkurenti. Želje kupcev so zelo različne, prav tako njihove potrebe. Neki kupec bo raje izbral ročno žago, medtem ko drugi obvezno izbere motorno. Zato morajo trgovine, ki ponujajo izdelke za hišo in vrt, poleg širine sortimenta-se pravi čim več različnih izdelkov, skrbeti tudi za globino izdelkov. To pomeni, da morajo izdelke imeti v različnih dimenzijah, v različnih barvah, različnih kakovosti, da bodo lahko ustregli različnim željam kupcev. Napisano lahko potrdimo z rezultatom raziskave z izjavo, da ima idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt pestro izbiro izdelkov. Z izjavo se strinjajo vsi anketiranci (glej Priloga št. 25). Podjetje Baumax ima večino sortimenta, ki je standarden v vseh trgovinah. Iz tega razloga bo tudi pri vstopu na trg BiH večina izdelkov že iz obstoječega sortimenta, z izjemo novih izdelkov. Novi izdelki so posledica prilagoditve specifičnim razmeram okolja, na katerega vstopa podjetje.

Kakovost izdelka

Pri nakupu izdelkov za hišo in vrt je za večino anketiranih (68,2 % anketiranih) najbolj pomembna kakovost izdelkov. Podjetju Baumax predlagam, da ponujajo izdelke, ki jih odlikuje kakovost, saj je to kupcem zelo pomemben dejavnik nakupa (glej Prilogo št. 9 in Prilogo št. 13).

Poreklo izdelka

Pri izbiri dobavitelja oz. porekla izdelka, svetujem podjetju, da določen del izdelkov dobavljajo od domačih dobaviteljev, saj kar 46,4% anketirancev daje prednost domačemu dobavitelju. Na drugi strani pa 52,7% pravi, da so bolj kot poreklo dobavitelja pomembni drugi dejavniki nakupa (glej Prilogo št. 17).

3.5.3 Komunikacijski splet

Tržno komuniciranje je sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena javnosti. Komunikacija, latinsko *communis*, pomeni, da jo delimo s strankami, ki naj jih doseže misel, stališče ali podatek. Obsega tudi povratno komuniciranje ter sovplivanje številnih zainteresiranih strank. Z drugimi besedami, gre za prenos obvestila kupcu, porabniku, ali prodajni poti, s katerim se podjetje prizadeva povedati navedenim prejemnikom, zakaj naj kupijo izdelek itd. Komunikacije v mednarodnem trženju so le del vplivnih gospodarskih komunikacij (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 312).

Tržno komunikacijski splet obsega osebno prodajo, oglaševanje, neposredno trženje, sponzorstvo, sejmi&razstave, pospeševanje prodaje in odnose z javnostmi. Katero izmed oblik bomo uporabili je odvisno od izdelka in ciljne skupine, ki jo nagovarjamo. Tržno komunikacijski splet oz. trženjske aktivnosti so odvisne od oblike vstopa na tuji trg, ki jo izberemo. Ker v primeru podjetja Baumax kot najbolj primerno obliko vstopa vidim lastni prodajni center oz. lastno prodajalno, je celoten trženjski splet prilagojen temu dejstvu. Na koncu upoštevamo še to, da so naši odjemalci končni kupci in da je trženjsko komuniciranje podrejeno tudi temu dejstvu.

Ključni instrument tržnega komuniciranja v BiH je oglaševanje. Glavna ovira, s katero se soočajo oglaševalci, je pomanjkanje oglaševalskega medija, ki bi bil prisoten po vsej državi. Zaradi razdrobljenega trga in distribucijskih problemov, so mediji in oglaševanje največkrat lokalno orientirani. Kljub temu, da je oglaševanje na radiu in televiziji možno, pa le-to doseže majhno število končnih potrošnikov. Oglaševalski panoji so na voljo po vsej državi in so tudi najbolj uporabljen način oglaševanja. Na trgu je prisotnih tudi nekaj bosanskih revij, vendar bosanski potrošniki večkrat kupijo tuje revije. V primerjavi z Zahodno Evropo so cene oglaševanja relativno nizke. Poleg oglaševanja se kot instrument tržnega komuniciranja uporabljajo tudi sponzorstva, pospeševanje prodaje in udeleževanje na sejmih (Izvozno okno, 2008).

Kot sem ugotovila iz ankete, prebivalci BiH ne poznajo trgovine Baumax. Kar 95,5% anketiranih firme Baumax ne pozna oz. še ni slišalo zanjo (glej Prilogo št. 6). Zato bo naloga na prvi stopnji informiranje porabnikov o obstoju trgovine Baumax v BiH. V naslednjih stopnjah, ko bodo porabniki podjetje že poznali, komuniciranje ne bo usmerjeno le v informiranje, temveč v prepričevanje k nakupu. Na tej stopnji je potrebno graditi ugled podjetja in oblikovati pripadnost do blagovne znamke.

Komuniciranje na mednarodnem trgu igra enako vlogo kot na domačem trgu. Podjetje komunicira s svojimi posredniki, potrošniki in drugimi vidiki javnosti z namenom doseganja nekega cilja. V nadaljevanju sledijo konkretni komunikacijski cilji podjetja Baumax na trgu BiH:

1. komunikacijski cilj: »Pri izbrani ciljni skupini ustvariti zavedanje o obstoju novega prodajnega centra z izdelki za hišo in vrt. Po končani trženjski akciji naj bi za trgovino Baumax slišalo vsaj 60% ciljne skupine.«

2. komunikacijski cilj: »Vzbuditi zanimanje za nakup izdelkov trgovine Baumax, saj bodo izdelki cenovno dostopni in izbira izdelkov bo bogata. V prvem letu po končani akciji naj bi izdelke trgovine Baumax preizkusilo 240.000 gospodinjstev.«

Kako bo sporočilo sestavljeno in kako bo oblikovano je odvisno od medija, kjer bo predstavljeno. Tako se bo oglas na TV razlikoval od oglasa na panoju in ostalih medijev. Toda čez vse oblike komunikacijskega spleta mora potekati povezovalna nit, ki združuje splošne lastnosti izdelkov in njihove prednosti. Oglasi morajo biti med seboj povezani in si ne smejo biti v nasprotju. Naloga tržnikov je, da oblikujejo sporočila za porabnike tako, da med sporočili nastajajo sinergije, pri katerih imajo sporočila v povezavi druga z drugo več učinka, kot pa bi jih imela sporočila, ki bi bila posredovana sama (Wells et al., 2006, str. 23).

V vseh državah, kjer je Baumax prisoten, obvešča kupce o akcijskih cenah preko letakov, ki izhajajo 2 krat mesečno. Iz ankete sem ugotovila, da se tudi kupci strinjajo z 2 kratnim mesečnim prejemanjem letakov na dom (glej Prilogo št. 11). Kupci bodo z letaki obveščeni o izdelkih, ki so trenutno v akciji in o njihovih cenah.

Radio je kot oglaševalski medij kljub njegovim prednostim še vedno podcenjen. Je mobilni in zato nanj naletimo vsepovsod, s čimer dobiva tako visok odstotek pri doseganju ciljne publike. Že iz same narave medija, morajo biti oglasi na radiju zanimivi, kratki in privlačni. Prav taki bodo Baumaxovi oglasi na radiju. Ker bo prodajni center lociran v Sarajevu, sem med radijskimi postajami izbrala postajo Radio Stari Grad, ki se posluša na območju Sarajeva. Omenjena radijska postaja je imela največji tržni delež v letu 2005 in 2006. Oglaševanje preko radia bi potekalo tekom celega leta, s tem da bi bilo v prvih treh mesecih nekoliko bolj agresivno. Namen oglaševanja v teh mesecih je informiranje kupcev o odprtju novega prodajnega centra Baumax. Tudi v naslednjih mesecih se bo oglaševalo, vendar ne tako pogosto in agresivno kot v prvih treh mesecih. V naslednjih devetih mesecih bo oglaševanje usmerjeno k prepričevanju v nakup.

V BiH je prisotna velika razdrobljenost trga. Ker so mediji in oglaševanje v veliki meri lokalno orientirani sem se trudila izbrati medije, ki so prisotni po celi državi. Pri izboru televizijske postaje sem upoštevala gledanost televizijskih postaj in pokritost po mestih v BiH. Televizija OBN (Open Broadcast Network d.d.) je komercialna televizija in je s svojimi programi prisotna po vsej BiH. Iz tega razloga sem jo izbrala za predvajanje televizijskih oglasov. Oglaševanje preko televizije bo v prvih treh mesecih bolj agresivno, saj je potrebno s trženjskim komuniciranjem opozoriti ljudi na obstoj prodajnega centra

Baumax. V teh treh mesecih bo oglaševanje bolj pogosto, usmerjeno bo k informiranju kupcev. Po zaključenih treh mesecih bo sledil nekaj mesečni odmor. Oglaševanje bi kasneje ponovili, toda sedaj bo cilj oglaševanja prepričevanje k nakupu, in ne več samo informiranje. Tudi sedaj bi oglaševali v intervalu treh mesecev. Natančen potek oglaševanja po mesecih je prikazan v Tabeli št 7. Relativno poceni in z dobro pokritostjo so na razpolago oglaševalski panoji. Preko panojev bi oglaševali v Sarajevu in njegovi okolici. Ker je oglaševanje preko panojev relativno poceni, bomo preko panojev oglaševali tudi v drugih večjih mestih v BiH. (CARDS Projekat saradnje BA06-IB-TR-01-TL "Podrška nezavisnosti i ojačavanje Regulatorne agencije za komunikacije (RAK) Bosne i Hercegovine (BiH)")

Tabela 7: Oglaševanje po mesecih, za prvo leto delovanja

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec
TV	○	○	○	X	X	X	○	○	○	X	X	X
RADIO	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
BILBOARDI	X	X	○	○	○	X	X	○	○	○	○	X
LETAKI	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○	○○

Opombe: ○-pomeni, da je v pripadajočem mesecu predvideno oglaševanje, X-ni predvideno oglaševanj, ○○-oglaševanje predvideno 2x mesečno

Vir: Lastni izbor.

3.5.3.1 Osebna prodaja

Osebna prodaja je osebna komunikacija na podlagi informacij z namenom prepričati potencialnega porabnika v nakup določene dobrine, storitve, ideje ali česar koli, kar bi zadovoljilo posameznikove potrebe (Futrell, 2001, str. 64). Odnos med prodajalcem in porabnikom igra pomembno vlogo v prodajno-nakupni interakciji, vpliva na porabnikovo zaznavanje kakovosti in je pomemben del celotnega mozaika zadovoljstva, ki ga porabnik doživi ob soočenju s prodajnim osebjem. Za porabnika je pomembno, da je prodajalec v vsakem trenutku pripravljen pomagati in je ustrežljiv, da transakcija poteka brez zapletov ter da lahko prodajalcu zaupa svoje želje in potrebe. Pomembno je, da prodajalec s svojim vedenjem (z znanjem, informiranjem, sposobnostmi, vljudnostjo, potrpežljivostjo, poslušanjem) »sporoči«, da je vreden zaupanja (Klemz, 1999, str. 195). Vloga prodajnega osebja je v trgovini na drobno bistvenega pomena, saj le to predstavlja enega izmed kriterijev zadovoljstva strank v trgovini na drobno. Iz tega razloga, morajo podjetja ustrezno usposobiti svoje prodajno osebje. Kot sem ugotovila iz raziskave, je tudi kupcem pomembno svetovanje prodajalcev pri nakupu, saj se kar 99,1% vprašanih strinja s trditvijo, da mora idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt imeti dobro svetovanje za kupce (glej Prilogo št. 24). Po drugi strani sem iz raziskave ugotovila, da je trenutno svetovanje v trgovinah slabo, saj se 82,7% anketirancev strinja s trditvijo, da je svetovanje prodajnega osebja v trgovinah slabo (glej Prilogo št. 20). Usposobljeno prodajno osebje lahko

predstavlja konkurenčno prednost, zato naj podjetje Baumax ustrezno izobrazo in usposobi prodajno osebje pred vstopom na trg.

3.5.4 Tržne poti

Za uspešno izvajanje trženjske strategije je potrebno ponuditi potrošniku dober izdelek po sprejemljivi ceni. Ob tem morajo tržniki ravnati tako misliti na prodajne poti in omogočiti, da so izdelki dostopni v pravi količini na ustreznih lokacijah takrat, ko jih potrošniki in uporabniki potrebujejo (McCarthy & Perreault, 1994, str. 38). Tržna pot je skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki sodelujejo v procesu, kjer s svojo dejavnostjo omogočajo razpoložljivost izdelka za potrošnjo ali uporabo. V primeru trgovine Baumax, ko gre za maloprodajo, saj prodajamo izdelke končnemu kupcu, je edina tržna od izdelka h kupcu, trgovina na drobno. Da bi jo podjetje lahko zgradilo, je prej potrebno izbrati točno lokacijo, kupiti zemljišče in priskrbeti vso potrebno dokumentacijo, ter zgraditi prodajni center po planu, ki si ga zastavi podjetje. Prodajni centri, ki jih Baumax danes gradi, so prodajni centri, ki so večji od 10.000 m², imajo pregledno razdelitev izdelkov, urejena parkirišča in so sodobno tehnološko opremljeni. Trgovina bi imela več kot 20.000 izdelkov. Velika prednost bi bili zaposleni v trgovini, saj bo ena njihovih primarnih nalog pomoč in svetovanje pri nakupu.

Bližina prodajnega centra

Bližina prodajnega centra pri anketiranih osebah ne igra pomembne vloge, saj je bila ocenjena kot manj pomemben dejavnik nakupa oz. niti pomemben niti nepomemben dejavnik (glej Prilogo št. 14 in Prilogo št. 26). Predlagana lokacija prodajnega centra je glavno mesto BiH, Sarajevo.

Podjetje Baumax ima izdelane internet strani v vseh državah, v katerih posluje, zato BiH ne bi bila izjema. Toda, ker gre v trgovini za več kot 20.000 izdelkov, prodaja preko interneta ne bi bila primerna. Na internetu bodo kupcem informacije o podjetju, o dodatnih storitvah, vendar nakup izdelkov preko interneta ne bo mogoč. Iz že navedenih razlogov, prodaja izdelkov tudi ni mogoča na druge načine kot trgovina na drobno; trgovina na debelo in sejmi ne pridejo v poštev, ker Baumax prodaja izdelke končnemu kupcu v količinah, ki so primerne za gospodinjsko porabo.

3.5.5 Cena

Cena je eden izmed najstarejših in hkrati najpomembnejših elementov trženjskega spleta. Od drugih elementov trženjskega spleta se razlikuje tudi po tem, da proizvajalcu prinese prihodek, medtem ko ostale sestavine prinesejo strošek (Kotler, 2004, str. 470). Pri določanju cenovne politike mora podjetje upoštevati številne dejavnike. To so: izbor

cenovnih ciljev, opredelitev povpraševanja, ocenitev stroškov, analiza cen in ponudbe konkurence, izbira metode določanja cen, določitev končne cene (Kotler, 2004, str. 481). Ker gre v primeru Baumaxa za ponudbo preko deset tisoč izdelkov, ne moremo govoriti o določanju cene konkretnega izdelka, temveč za splošno ocenjevanje. Vsekakor mora podjetje pred določanjem cen imeti jasno opredeljene cenovne cilje, iz katerih izhaja cenovna strategija. V vsakem primeru je nujno raziskati cene konkurentov, na podlagi katerih podjetje postavi cene svojih izdelkov.

Cene izdelkov se lahko oblikujejo s pomočjo različnih metod. Te so: oblikovanje cen na podlagi pribitka, oblikovanje cen na podlagi ciljnega donosa, oblikovanje cen na podlagi zaznane vrednosti, oblikovanje cen na podlagi vrednosti, določanje cen na podlagi trenutnih cen na trgu, določanje cen za dražbeni način prodaje, določanje cen na podlagi skupine kupcev (Kotler, 2004, str. 484-486). Izmed opisanih metod, je za trgovsko podjetje najbolj primerna metoda določanja cen na podlagi pribitka in trenutnih cen na trgu. Tako bo podjetje Baumax upoštevalo svoje nabavne cene, katerim bo dodalo maržo oz. določen pribitek. Obenem pa mora upoštevati trenutne cene na trgu, to so cene konkurentov. Cena izdelka je dejavnik nakupa, ki ga je največ anketirancev (58,2%) uvrstilo kot drugi najpomembnejši dejavnik. 29,1% vprašanih pa je ceno postavilo na prvo mesto. Da je kupna moč prebivalstva BiH šibka nam lepo ponazarja rezultat strinjanja z izjavo, da so trenutne cene izdelkov za hišo in dom glede na standard visoke. Z omenjeno izjavo se strinja kar 85,5% anketirancev, medtem ko nasprotno meni le 8,2% vprašanih (glej Prilogo št. 19). Podoben rezultat opažam pri izjavi, da je idealni ponudnik cenovno ugoden. S to izjavo se strinja 86,4%, na drugi strani se le 5,4% vprašanih z izjavo ne strinja (glej Prilogo št. 22). Zaradi bistveno nižje kupne moči prebivalcev BiH v primerjavi s Slovenijo, predlagam podjetju nižje cene, kot so cene v Sloveniji in Avstriji.

4 Predlogi za podjetje

V tem delu diplomske naloge želim podjetju Baumax podati nekaj konkretnih predlogov okoli vstopa na trg Bosne in Hercegovine. Ker so podjetja Obi in Merkur, ki so direktni konkurenti Baumaxa že prisotni v BiH, predlagam vstop podjetja Baumax na trg BiH. Podjetje OBI je od leta 2005 prisoten na ozemlju BiH, širi trgovske centre po državi (trenutno so odprti 3 trgovski centri), tudi Merkur planira širiti svoje delovanje po državi. Že iz tega razloga, da je konkurenca prisotna dlje časa in da širijo mrežo trgovskih centrov po BiH, predlagam Baumaxu vstop v BiH. Od vstopnih oblik, bi podjetju predlagala lastno prodajalno, ki jo med različnimi oblikami vidim kot najbolj primerno. Odprtje prve lastne prodajalne bi predlagala v glavnem mestu BiH, v Sarajevu. Iz ankete sem videla, da si kupci želijo več ponudnikov izdelkov za hišo in vrt, saj jim to omogoča večji izbor izdelkov. Veliko hiš, domov, infrastrukture se je obnovilo, a še danes je gradnja oz. obnova različnih stanovanjskih oz poslovnih prostorov v vzponu.

Ker kupci ne poznajo Baumaxa, bo potrebno na začetku delovanja vlagati sredstva v trženjsko komuniciranje, saj je med 110 anketiranimi le 5 oseb, ki je že slišalo za Baumax (glej Prilogo št. 6). V katerih medijih in kako pogosto se bo oglaševalo lahko razberemo iz Tabele št. 7. Pri vstopu na trg BiH svetujem podjetju naj ustrezno usposobi prodajno osebje (šolanje o izdelkih, komunikaciji, itd.), saj sem iz ankete ugotovila, da je svetovanje kupcem pomemben dejavnik nakupa, saj se kar 99,1 % vprašanih strinja s trditvijo, da mora idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt imeti dobro svetovanje za kupce (glej Prilogo št. 24). Prodajno osebje oz. osebno prodajo bi izpostavila kot dejavnik razlikovanja med konkurenti, zato naj podjetje poskrbi za ustrezno usposobljenost prodajalcev. Podjetju bi svetovala, da določene izdelke dobavljajo od domačih dobaviteljev, saj bi tako znižali prevozne stroške, posledično bi ugodili željam porabnikov, ki preferirajo nakup izdelkov od domačih ponudnikov, saj 46,4% anketirancev daje prednost domačemu pred tujim dobaviteljem (glej Prilogo št. 17).

5 Sklep

Vedno več podjetij se zaradi majhnosti trga, premajhnega povpraševanja ali pa enostavno zaradi želje po izkoristku potencialov tujih tržišč odloči za internacionalizacijo poslovanja. Internacionalizacija je kompleksen in zahteven proces. Iz tega razloga se morajo podjetja, ki želijo širiti svoje poslovanje na tuje trge, dobro pripraviti. Pri tem morajo opredeliti ključne cilje, ki jih želijo doseči in določiti strategije internacionalizacije. Najpomembnejši deli internacionalizacije so strategija izbire trgov, strategija vstopa in strategija proizvodov, pomembne pa so tudi druge dimenzije (kadri, finance, organizacijska struktura itd.).

Vsako podjetje, ki se želi internacionalizirati mora natančno raziskati tržišče, na katerega bo vstopilo. Na današnjo podobo BiH je v največji meri vplivala vojna v letih 1992-1995, ki je v teh letih uničila večino infrastrukture, hiš, domov, zaustavila je gospodarski razvoj na območju BiH. Decembra leta 1995 so bili s podpisom Daytonskega sporazuma postavljeni temelji Republike BiH, ki jo tvorita dve samostojni entiteti, Federacija BiH in Republika srbska. Po končani vojni so državi k obnovi poveljne situacije pomagale mednarodne finančne inštitucije z različnimi projekti. Pri tem velikost, na začetku prevladujočih tujih donacij upada, povečuje pa se obseg neto tujih investicij. V letu 2007 znaša vrednost tujih investicij 2.393,8 mio KM. Tuje investicije so nujne, saj na ta način pospešujejo gospodarsko rast in ustvarjajo nova delovna mesta. Trgovina na drobno je družbenega, političnega in kulturnega pomena, v ekonomskem smislu pa ena največjih in najpomembnejših industrij v današnji družbi in v zahodnem svetu zaposluje več ljudi kot proizvodnja (Levy & Weitz, 2001, str. 5).

Pri odgovoru na osrednje vprašanje, na katerega sem želela odgovoriti tekom pisanja diplomske naloge, to je: Ali naj podjetje Baumax vstopi na trg Bosne in Hercegovine?, na

koncu na kratko povzemam: Podjetje Baumax naj vstopi na trg Bosne in Hercegovine, saj so glavni konkurenti Baumaxa že dlje časa prisotni v omenjeni državi, pa tudi načrtujejo širjenje delovanja znotraj BiH. Po drugi strani, pa si tudi kupci želijo novega ponudnika izdelkov za hišo in vrt, saj kot ugotavljam iz raziskave, si vsi anketiranci želijo v svoji okolici ponudnika izdelkov za hišo in vrt kot je Baumax. Hkrati z navedenimi trditvami potrjujem prvo hipotezo diplomskega dela, ki se glasi: *Podjetje Baumax naj odpre prodajni center v Sarajevu, saj si večina prebivalcev Sarajeva želi novega ponudnika izdelkov za hišo in vrt.* Druge hipoteze, ki pravi, da je kupcem pri nakupu izdelkov za hišo in vrt najbolj pomembna cena, ne morem potrditi, saj je kupcem bolj kot cena pomembna kakovost izdelka. Tretjo hipotezo lahko delno zavrnamo oz. delno potrdimo, saj skoraj polovica anketiranih (46,4%) daje prednost domačemu dobavitelju, medtem pa je 52,5% anketiranih mnenja, da ni pomembno, ali gre za domačega ali tujega, temveč so pomembni drugi dejavniki nakupa.

Razmere v današnjem času so zelo nepredvidljive, edina stalnica v njem so spremembe. Zato morajo podjetja pred vstopom na tuji trg le tega dobro raziskati in se na razmere izbranega trga dobro pripraviti. Raziskati je potrebno širše okolje države, kjer spoznamo državo, na katero vstopamo. Tu mislim na politično, ekonomsko, sociokulturno in tehnološko okolje. Poleg tega je potrebno raziskati konkurenco, dobavitelje, kupce na trgu, kamor želi podjetje vstopiti. Ko podjetje uspešno razišče okolje, je uspeh poslovanja podjetja na izbranem trgu zagotovljen.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija za statistiko BiH. Najdeno 2. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.bhas.ba/new/indikatori.asp?Pripadnost=6>
2. Akehurst G. & Alexander N. (1997). *The Internationalisation of Retailing*. London: Frank Cass & Co. Ltd.
3. Alexander N. (1997). *International retailing*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
4. Barlett C. A. & Ghosal S. (1999). *Transnational Management*. Boston: Richard D. Irwin INC.
5. BAUMAX. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.baumax.si/Content.Node/unternehmen/leitbild.php>
6. Bellak C. & Luostarinen R. (1994). *Foreign Direct Investment of Small and Open Economies*. Case of Austria and Finland. Helsinki: Centre for International Business Research.
7. Blomstermo A. & Sharma D. D. (2003). *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
8. Burt S. & Carralero-Encinas J. (2000). *The role of store image in retail internationalization*. *International Marketing Review*, 17, (4/5), 433-453.
9. Business BA. Najdeno 8. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://business.blogger.ba/arhiva/2007/07/19/1045777>
10. CENTRALNA BANKA BIH. Najdeno 10. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.cbbh.ba/>
11. Chetty S. & Campbell-Hunt C. (2003). *Paths to Internationalisation among Small- to Medium-Sized Firms*. *European Journal of Marketing*, 37, (5/6), 796-820.
12. Churchill G. A. jr. & Brown J. T. (1991). *Basic Marketing Research*. 5 th edition. Thomson South Western.
13. Czinkota R. M., Ronkainen A. I. & Moffett H. M. (2005). *International business*. 7th edition. Mason-Ohio: Thomson south-western.
14. Čater T. (2003). *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Česen T. & Jaklič M. (1996). *Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev*. *Naše gospodarstvo*, 42, (5-6), 125.
16. Doole I., Lowe T. & Learning R. (2001). *International Marketing Strategy*. Third Edition. London: Thomson Learning.
17. EBRD. Najdeno 8. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bosnherz/index.htm>
18. EIU. Najdeno 10. maja 2008 na spletnem naslovu http://store.eiu.com/country/BA.html?ref=country_list
19. Estrin S. (1997). *Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe*. London: The Royal Institute of International Affairs.

20. FIPA. Najdeno 10. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.fipa.gov.ba/#>
21. FIS VITEZ. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.fis-bih.com/skripte/stranice/posl-vitez.htm>
22. Furtrell M. C. (2001). *Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology*. Sixth edition. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
23. Glas M. (1994). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Hollensen S. (2004): *Global marketing*. Harlow: Prentice Hall / Financial Times.
25. Hejazi W. & Eric S. (2005). *Degree of Internationalization and Performance: An Analysis of Canadian Banks*. Working Paper 2005. Toronto: University of Toronto at Scarborough.
26. Hrastelj T. (2001). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: GV.
27. Izvozno okno. Najdeno 2. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/bih/poslovanje/prodaja/>
28. Jain S. (2001). *Marketing Planning & Strategy*. 5th edition. B.K.: South-Western College Publishing.
29. Jaklič M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Jobber D. (1995). *Principles and practice of marketing*. London: McGraw-Hill.
31. Johanson J. & Vahlne J. E. (1990). *The Mechanism of Internationalization*. *International Marketing Review*, 7, (4), 11-24.
32. Keegan Warren J. & Shlegelmilch Bodo B. (2001). *Global Marketing Management: A European Perspective*. Harlow (England): Financial Times/Prentice-Hall.
33. Kenda V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
34. Kim Kenneth A., Kim Suk H. & Kim Seung H. (2002). *Global Corporate Finance: Text and Cases*. 5th edition. Malden: Blackwell Publishers Ltd.
35. Klemz R. R. (1999). *Assesing contact personnel/customer interaction in a small town: defferences between large and small retail districts*. *Journal of Services Marketing*, 13, (3), 194-207.
36. Kotler P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
37. Leonidou L. C. (2004). *An analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development*. *Journal of Small Business Management*, 42, (3), 279-302.
38. Levy M. & Weitz B. A. (2001). *Retailing Management*. 4th Edition. Boston: MaGraw-Hill Irvin.
39. Loustarinen R. (1994). *Internationalisation of Finnish Firms and their response to Global Challenges*. Helsinki: UNU World Institute for Development Economics Research.
40. Makovec Brenčič M. & Hrastelj T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
41. Mali P. (1972). *Managing by objectives*. New York: John Wiley & Sons.
42. MERKUR. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.merkur.eu/slo/skupina_merkur0/index.html
43. McCarthy E. J. & Perreault W. (1994). *Essentials of Marketing: A Global Managerial Approach*. 6 th Edition. Madison: University of Wisconsin.

44. Ministrstvo zunanje trgovine in ekonomskih odnosov. Najdeno 10. maja 2008 na spletnem naslovu
http://www.mvteo.gov.ba/home/index.php?option=com_content&task=view&id=97&Itemid=54
45. Moen O. (2002). *The Born Globals. A New Generation of Small European Exporters*. International Marketing Review, 19, (2), 156-175.
46. Možina S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
47. OBI. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu
<http://www.obisi.si/si/company/de/Unternehmen/International/index.html>
48. OECD. Najdeno 2. aprila 2008 na spletnem naslovu
http://www.oecd.org/infobycountry/0,2981,en_2649_201185_1_70258_1_1_1,00.html
49. Petrin T. et al. (1993). *Organizacija in struktura trga -1. zvezek*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Popper E.T. & Buskirk B.D. (1993). *Technology life cycles in industrial markets*. Industrial marketing management, 21, (1), 23-31.
51. Porter M. E. (1990). *Competitive Strategy*. London: The Free Press.
52. Poslovni Hr. Najdeno 8. aprila 2008 na spletnem naslovu
<http://www.poslovni.hr/59950.aspx>
53. Potočnik V. (2002). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV založba.
54. Prašnikar J. (2004). *Razvojno-raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance.
55. PRISM RESEARCH. Najdeno 10. maja 2008 na spletnem naslovu
http://www.prismresearch.ba/bih/index_bih.htm
56. Rafiq M. & Pervaiz K. A. (1995). *Using the 7 Ps as a generic marketing mix*. Marketing Intelligence & Planning, MCB University press, 13, (9), 4-15.
57. Rojec M. & Dunning J. H. (1994). *Foreign Privatization in Central and Eastern Europe*. Ljubljana: Center for International Cooperation and Development (CEEPN).
58. Root R. F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Revised and expanded ed. New York: Lexington Books.
59. Ruzzier M. (2002). *Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. SEEBIZ. Najdeno 8. aprila 2008 na spletnem naslovu
<http://www.seebiz.eu/bih/tvrtke/trgovina/obi-u-decembru-stize-u-banjalu,2619.html>
61. Salmon W. J. & Tordjman A. (1989). *The Internationalisation of Retailing*. International Journal of Retailing, 4, (2), 3-16.
62. Senjur M. (1995). *Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
63. Svetličič M. & Jaklič A. (2001). *Neposredne investicije Slovenije v državah nekdanje Jugoslavije: strateški ali defenzivni odziv?*. Prašnikar Janez, ur., Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Tretja slovenska poslovna konferenca 2001. Ljubljana: Časnik Finance.

64. Trtnik A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Vida I. (2001). *Značilnosti in izzivi trgovine na drobno v svetu*. Strokovno posvetovanje: Slovenska trgovina-jasna vizija ali razpotje?. Portorož: Društvo ekonomistov Slovenije.
66. Vodlan M. et al. (2002). *Benchmarking strategij rasti trgovskih verig: Wal-Mart in Mercator*. Primerjajmo se z najboljšimi. Ljubljana: Časnik Finance.
67. Wells W., Moriarty S. & Burnett Y. (2006). *Adversting: Principles & Practice*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall.
68. Whitelock J. (2002). *Theories of Internationalisation and Their Impact on Market Entry*. *International Marketing Review*, 19, (4), 342-347.
69. World Bank. Najdeno 2. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/BOSNIAHERZEXTN/0,,menuPK:362032~pagePK:141159~piPK:141110~theSitePK:362026,00.html>

6. Podjetja morajo komunicirati s svojimi kupci. Obveščati jih morajo o akcijah, novostih in podobno. Baumax bi vas o svojih akcijah obveščal preko reklamnega letaka. Kako pogosto bi si želeli prejemati ta letak?

1. 1x mesečno
2. 2x mesečno
3. ne želim prejemati letakov

7. Predstavljajte si, da se odpre nov prodajni center Baumax v vaši okolici. Rangirajte spodnje dejavnike od 1 do 5 po pomembnosti, glede na to, kateri dejavnik vas najbolj prepriča, da bi prišli v trgovino, pri čemer je 1 najpomembnejši dejavnik.

- cena izdelkov
- kakovost izdelkov
- bližina trgovine
- prijaznost in svetovanje zaposlenih
- možnost plačila na obroke

8. Ali pri nakupu že omenjenih izdelkov dajete prednost domačim ali tujim ponudnikom. Ustrežno označite.

1. domačemu ponudniku _____
2. tujemu ponudniku _____
3. vseeno, pomembni so drugi dejavniki nakupa

9. Ustrežno označite s križcem vašo stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja z navedenimi trditvami!

	Zelo se strinjam (2)	Strinjam se (1)	Niti se strinjam niti ne strinjam (0)	Ne strinjam se (-1)	Sploh se ne strinjam (-2)
Trenutna ponudba izdelkov za hišo in vrt v BIH je majhna.					
Trenutna cena za tovrstne izdelke je glede na standard države visoka.					
Svetovanje prodajnega osebja je v sedanjih trgovinah slabo.					
Izdelki iz držav EU so kakovostni.					

10. Idealni ponudnik izdelkov vse za hišo in vrt je po vašem mnenju:

	Zelo se strinjam (2)	Strinjam se (1)	Niti se strinjam niti ne strinjam (0)	Ne strinjam se (-1)	Sploh se ne strinjam (-2)
Je cenovno ugoden					
Je sodobno opremljen					
Ima dobro svetovanje kupcem					
Ima pestro izbiro izdelkov					
Se nahaja v centru mesta					

PRILOGA ŠT. 2

Mednarodne finančne inštitucije in njihova pomoč BiH

Svetovna banka (WB)

BiH je postala članica Svetovne banke leta 1996 z retroaktivnim članstvom iz leta 1993. Od leta 1996 je WB namenila 1,1 milijardo dolarjev za BiH. V letih neposredno po vojni, prva strategija pomoči državi (CAS) WB je bila, da se pomaga državi z nujnimi povojnimi projekti. Finančna podpora je bila prisotna na različnih področjih oz. sektorjih, vključujoč transport, energijo, zdravstvo, izobraževanje, javna dela, kmetijstvo in mikrokreditno financiranje.

Druga strategija pomoči CAS pripravljena leta 2004, je dala več poudarka fundamentalnim strukturnim reformam. Najnovejša CAS ima cilj, da priskrbi 30-40 milijonov letno tekom 2005-2007. Leta 2006 je WB delala z oblastmi, da bi reforme v okvirju dveh izrednih operacij čim hitreje potekale. Kredit za prilagajanje poslovnega okoliša (BAC) in kredit za strukturno prilagajanje ekonomskemu upravljanju (EMSAC). Razen finančne in tehnične podpore, WB je prav tako doprinesla k razvoju BiH skozi pripravljanje pomembnih obveščanj in analiz, vključujoč revizijo javnih razhajanj (PEIR).

Mednarodni denarni fond (IMF)

BiH je postala članica IMF kot naslednica bivše Jugoslavije, v decembru leta 1992. Do nedavnega je IMF dajal finančno podporo BiH z stand-by aranžmaji. Oni so bili zgrajeni z dvema ključnima elementoma: garantiranje stabilnosti Valutnega odbora, katerega je IMF pomagal ustanoviti v BiH leta 1997. Zadnji stand by aranžma je iztekkel leta 2004. Od takrat IMF izvaja nadzorne konzultacije z BiH.

Razvojni program Združenih narodov (UNDP)

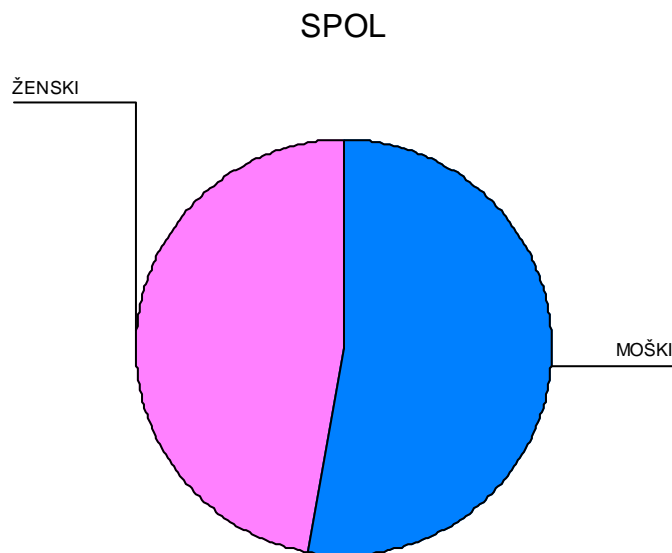
Od začetka svojega delovanja v BiH leta 1996, se je UNDP ukvarjal z različnimi vprašanji razvoja (obnove hiš, infrastrukture, čiščenje min, reforme javne uprave in razvoja drugih socialnih in ekonomskih oblasti). V obdobju od 1996-2006 je UNDP dal več kot 164 milijonov ameriških dolarjev. Od leta 2005-2009 bo UNDP dokončal preusmerjanje aktivnosti s humanitarne pomoči k pomoči razvoju v okvirju programa za BiH, o katerem se je dogovoril z vlado. Poleg tega je UNDP fokusiran na zmanjšanje revščine, povečanju varnosti ljudi in urejanju okolice.

Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD)

Dne 31. julija 2007 je skupni obseg angažiranih sredstev dosegel 685 milijonov evrov. Glavni infrastrukturni projekti predstavljajo okoli 60 % neizplačanega portfelja, od katerih glavnino predstavljajo dva transportna projekta, Regionalni projekt železnica in Regionalni projekt cest, ki so bili podpisani leta 2004 in 2005. Banka sodeluje pri financiranju projektov tudi z drugimi mednarodnimi finančnimi inštitucijami (Svetovna banka, Evropska

investicijska banka). Področja, na katerih pomaga banka s svojimi projekti so sledeča: transport, komunala, energija, telekomunikacije, bančništvo, turizem, nepremičnine itd.

Slika 10: Spol anketiranca



Vir: Lastna raziskava.

Tabela 8: Spol anketiranca

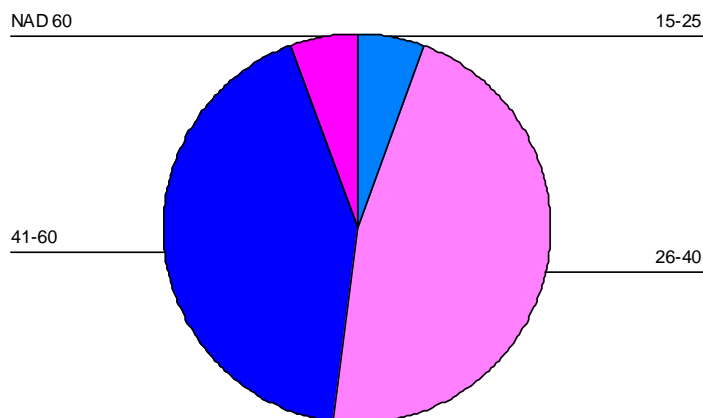
		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	MOŠKI	58	52,7	52,7	52,7
	ŽENSKI	52	47,3	47,3	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Anketirala sem 110 prebivalcev Sarajeva, ki predstavljajo moj vzorec v raziskavi. Od tega je 58 moških (52,7%) in 52 žensk (47,3%). Vsi sodelujoči v raziskavi so bili naključno izbrani.

Slika 11: Starost anketiranca

STAROST ANKETIRANCA



Vir: Lastna raziskava.

Največ anketiranih, in sicer 51 anketirancev (46,4%), je bilo starih med 26 in 40 let. V starostni razred 41-60 let je uvrščenih 47 anketirancev oziroma 42,7% anketirancev. Število anketiranih, ki so stari med 15 in 25, je 6 oz. 5,5%. Prav tolikšno je število anketirancev, ki so starejši nad 60 let.

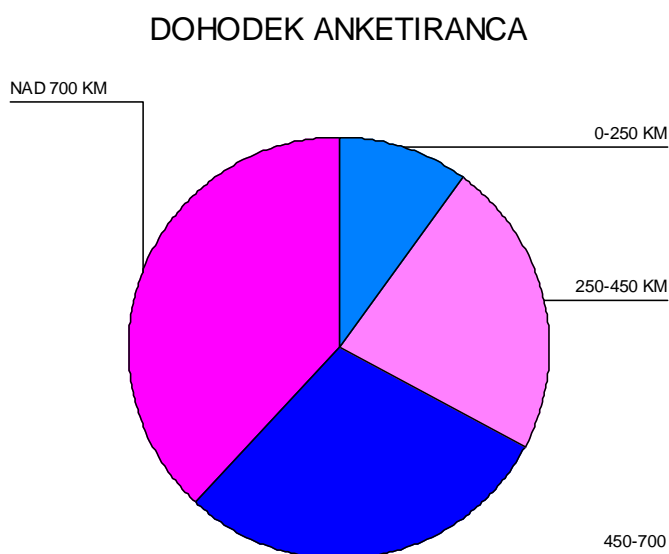
Tabela 9: Starost anketiranca

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	15-25	6	5,5	5,5	5,5
	26-40	51	46,4	46,4	51,8
	41-60	47	42,7	42,7	94,5
	NAD 60	6	5,5	5,5	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 5

Slika 12: Dohodek anketiranca



Vir: Lastna raziskava.

38,2% anketiranih oz 42 anketirancev ima dohodek večji od 700 KM. Z 29,1% sledijo anketiranci, katerih dohodek se giblje med 450 in 700 KM. Anketirancev, ki imajo dohodek med 250 in 450 KM, je 25 oz. 22,7%. Najmanj anketiranih, in sicer 10% je takih, katerih dohodek je manjši od 250KM.

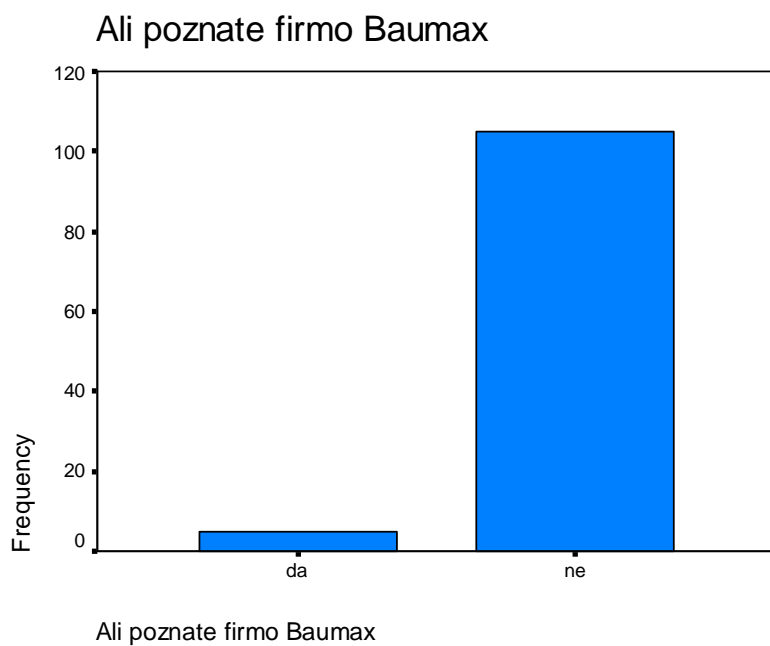
Tabela 10: Dohodek anketiranca

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	0-250 KM	11	10,0	10,0	10,0
	250-450 KM	25	22,7	22,7	32,7
	450-700 KM	32	29,1	29,1	61,8
	NAD 700 KM	42	38,2	38,2	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 6

Slika 13: Ali poznate firmo Baumax?



Vir: Lastna raziskava.

Odstotek poznavanja podjetja Baumax je zelo majhen, saj je med anketiranimi le 5 takih, ki poznajo firmo Baumax. 95,5% anketiranih firme Baumax ne pozna oz. še ni slišalo zanjo.

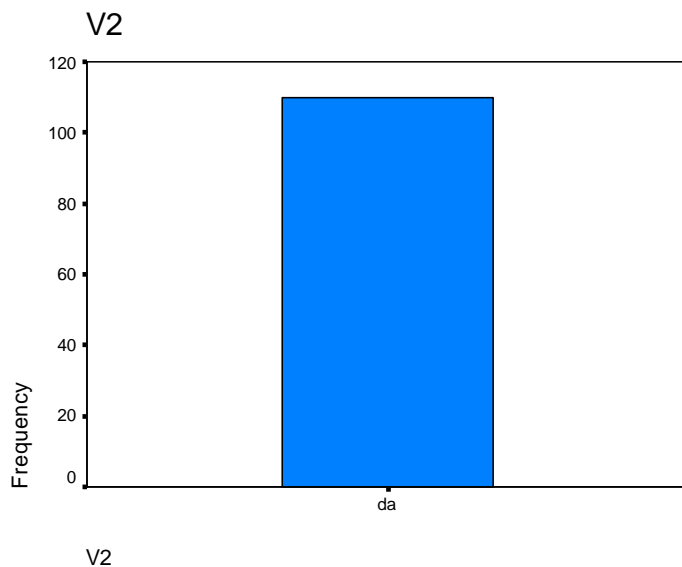
Tabela 11: Ali poznate firmo Baumax?

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	da	5	4,5	4,5	4,5
	ne	105	95,5	95,5	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 7

Slika 14: Zanima me, ali bi si želeli imeti v vaši okolici takšno trgovino, ki bi te izdelke ponujala po ugodnih cenah?



Vir: Lastna raziskava.

Na vprašanje, ali bi si želeli v svoji okolici imeti trgovino kot je Baumax, so vsi anketirani odgovorili pritrdilno. 110 anketirancev si želi imeti v svoji okolici novega ponudnika izdelkov za hišo in vrt.

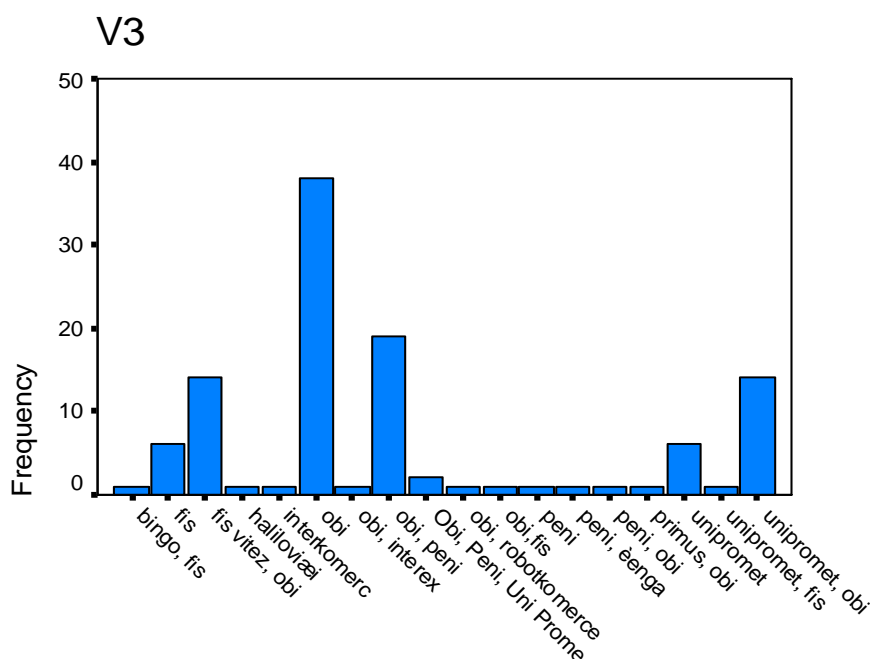
Tabela 12: Zanima me, ali bi si želeli imeti v vaši okolici takšno trgovino, ki bi te izdelke ponujala po ugodnih cenah?

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	da	110	100,0	100,0	100,0

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 8

Slika 15: Naštejte mi nekaj trgovin, ki ponujajo takšen sortiment kot trgovina Baumax!



V3

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 13: Naštejte mi nekaj trgovin, ki ponujajo takšen sortiment kot trgovina Baumax!

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	bingo, fis	1	,9	,9	,9
	fis	6	5,5	5,5	6,4
	fis vitez, obi	14	12,7	12,7	19,1
	halilovići	1	,9	,9	20,0
	interkomerc	1	,9	,9	20,9
	obi	38	34,5	34,5	55,5
	obi, interex	1	,9	,9	56,4
	obi, peni	19	17,3	17,3	73,6
	Obi, Peni, Uni Promet	2	1,8	1,8	75,5
	obi, robotkomerce	1	,9	,9	76,4
	obi, fis	1	,9	,9	77,3
	peni	1	,9	,9	78,2
	peni, čenga	1	,9	,9	79,1
	peni, obi	1	,9	,9	80,0
	primus, obi	1	,9	,9	80,9
	unipromet	6	5,5	5,5	86,4
	unipromet, fis	1	,9	,9	87,3
	unipromet, obi	14	12,7	12,7	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

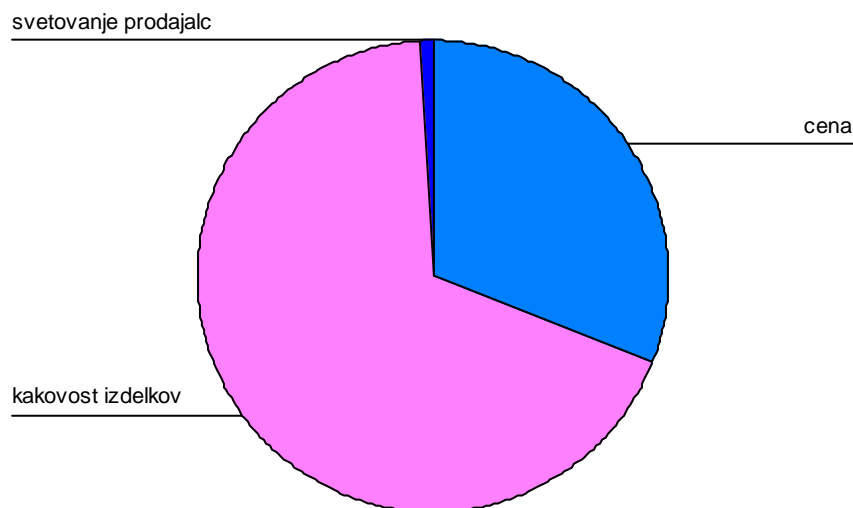
Vir: Lastna raziskava.

Na vprašanje, pri katerem so morali naštet konkurente Baumaxa, so odgovarjali različno, saj gre za odprti tip vprašanja in sem dobila različne kombinacije odgovorov. Najbolj pogost odgovor je bil Obi, Fis Vitez, ki se ponavljajo samostojno in tudi v kombinaciji z ostalimi trgovinami.

PRILOGA ŠT. 9

Slika 16: Kaj vam je najbolj pomembno, ko se odločate za nakup izdelkov za gradnjo, prenovo oz. urejanje hiše in vrta, v določeni trgovini? Obkrožite en odgovor.

V4



Vir: Lastna raziskava.

Pri nakupu izdelkov za hišo in vrt je za večino anketiranih, in sicer za 75 anketiranih (68,2%) najbolj pomembna kakovost izdelkov. 34 vprašanih (30,9%) je na prvo mesto postavilo ceno kot odločilni dejavnik nakupa. Le enemu anketirancu (0,9%) je najbolj pomembno svetovanje prodajalcev pri nakupu.

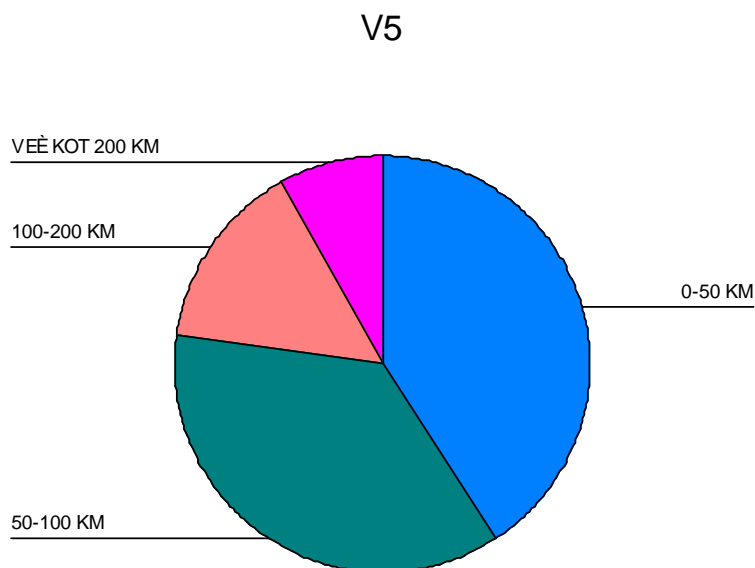
Tabela 14: Kaj vam je najbolj pomembno, ko se odločate za nakup izdelkov za gradnjo, prenovo oz. urejanje hiše in vrta, v določeni trgovini? Obkrožite en odgovor.

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	cena	34	30,9	30,9	30,9
	kakovost izdelkov	75	68,2	68,2	99,1
	svetovanje prodajalcev	1	,9	,9	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 10

Slika 17: Koliko denarja v povprečju mesečno vaša družina nameni za nakup že omenjenih izdelkov?



Vir: Lastna raziskava.

Največ anketirancev, in sicer 40,9 % (45 anketirancev) porabi v povprečju mesečno manj kot 50KM. 36,4 % (40 anketirancev) v istem obdobju porabi med 50 in 100 KM. 14,5 % vprašanih (16 anketirancev) porabi med 100 in 200 KM. Več kot 200 KM pa porabi 8,2 % vprašanih oz. 9 anketirancev.

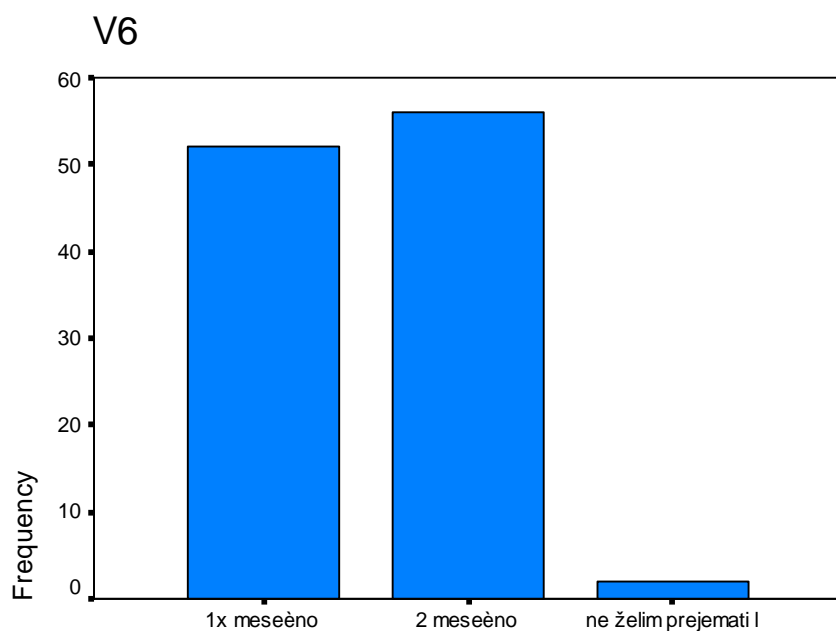
Tabela 15: Koliko denarja v povprečju mesečno vaša družina nameni za nakup že omenjenih izdelkov?

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	0-50 KM	45	40,9	40,9	40,9
	50-100 KM	40	36,4	36,4	77,3
	100-200 KM	16	14,5	14,5	91,8
	VEČ KOT 200 KM	9	8,2	8,2	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 11

Slika 18: Kako pogosto bi si želeli prejemanj ta letak?



V6

Vir: Lastna raziskava.

Na vprašanje kako pogosto želijo prejemanj letak, so odgovori zelo neodločni. 47,3% vprašanih (52 anketirancev) želi katalog prejemanj 1x mesečno. Nekoliko višji odstotek, in sicer 50,9 % vprašanih (56 anketirancev) pa želi reklamni letak prejemanj 2x mesečno. 2 anketiranca oz. 1,8% anketiranih je izrazilo željo, da ne želijo prejemanj letaka.

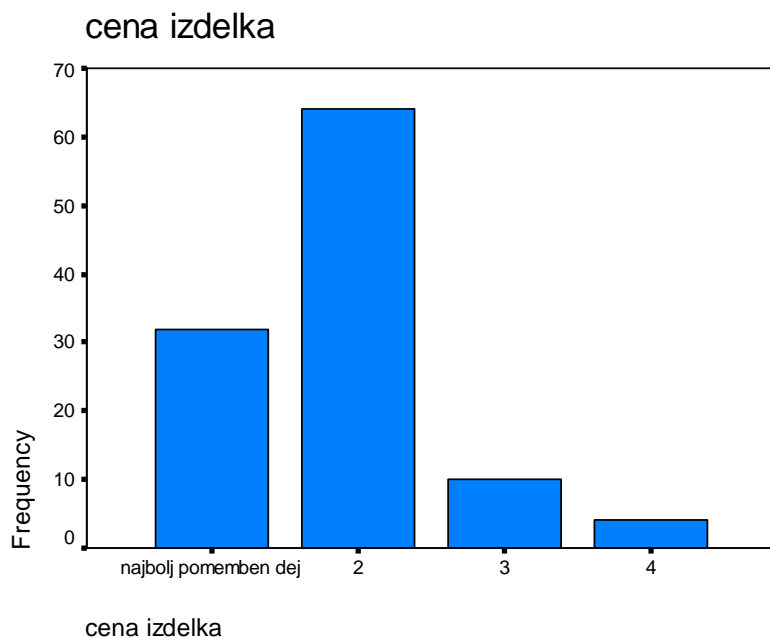
Tabela 16: Kako pogosto bi si želeli prejemanj ta letak?

		Frekvenco	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	1x mesečno	52	47,3	47,3	47,3
	2 mesečno	56	50,9	50,9	98,2
	ne želim prejemanj letaka	2	1,8	1,8	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 12

Slika 19: Predstavljajte si, da se odpre nov prodajni center Baumax v vaši okolici. Rangirajte spodnje dejavnike od 1 do 5 po pomembnosti, glede na to, kateri dejavnik vas najbolj prepriča, da bi prišli v trgovino, pri čemer je 1 najpomembnejši dejavnik.



Vir: Lastna raziskava.

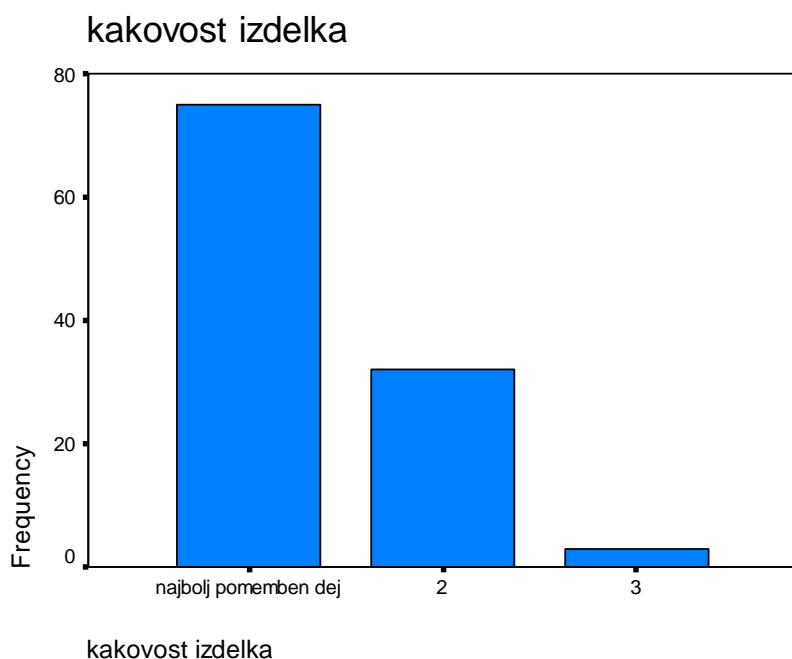
Cena izdelka je dejavnik nakupa, ki so ga anketiranci (58,2%) uvrstili kot drugi najpomembnejši dejavnik. 29,1 % vprašanih pa je ceno postavilo na prvo mesto. cena izdelka.

Tabela 17: Cena izdelka kot najpomembnejši dejavnik nakupa.

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	najbolj pomemben dejavnik	32	29,1	29,1	29,1
	2	64	58,2	58,2	87,3
	3	10	9,1	9,1	96,4
	4	4	3,6	3,6	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Slika 20: Kakovost izdelka



Vir: Lastna raziskava.

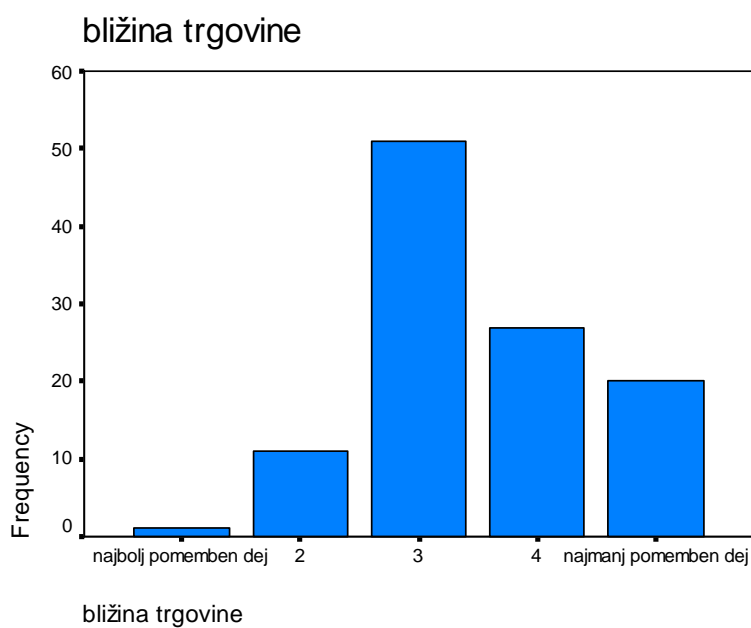
Kar 68,2 % anketirancev je kakovost izdelka postavilo na prvo mesto. Iz tega vidimo, da je za večino vprašanih kakovost izdelka odločilnega pomena pri nakupu tovrstnih izdelkov.

Tabela 18: Kakovost izdelka

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	najbolj pomemben dejavnik	75	68,2	68,2	68,2
	2	32	29,1	29,1	97,3
	3	3	2,7	2,7	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Slika 21: Bližina trgovine



Vir: Lastna raziskava.

Bližina trgovine se s svojo oceno uvršča med nekoliko manj pomembne dejavnike nakupa. Največ vprašanih, in sicer 46,4% je temu dejavniku dalo oceno 3.

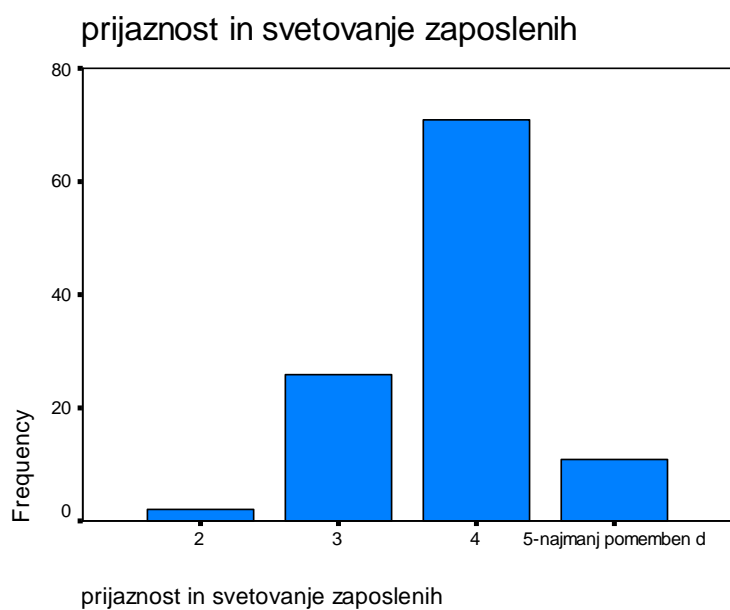
Tabela 19: Bližina trgovine

	Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
najbolj pomemben dejavnik	1	,9	,9	,9
2	11	10,0	10,0	10,9
3	51	46,4	46,4	57,3
4	27	24,5	24,5	81,8
najmanj pomemben dejavnik	20	18,2	18,2	100,0
Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 15

Slika 22: Prijaznost in svetovanje zaposlenih



Vir: Lastna raziskava.

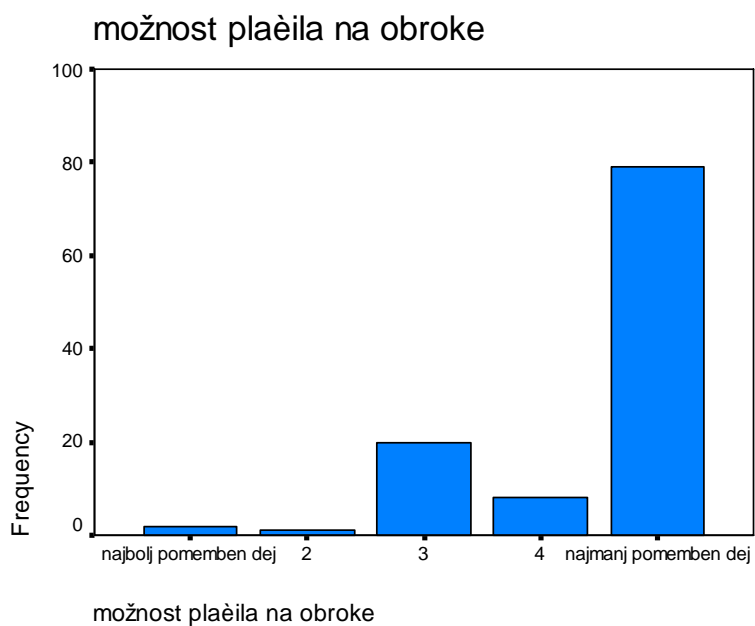
Največ vprašanih (64,5%) je prijaznost in svetovanje ocenilo z oceno 4.

Tabela 20: Prijaznost in svetovanje zaposlenih

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	2	2	1,8	1,8	1,8
	3	26	23,6	23,6	25,5
	4	71	64,5	64,5	90,0
	5-najmanj pomemben dejavnik	11	10,0	10,0	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Slika 23: Možnost plačila na obroke



Vir: Lastna raziskava.

71,8 % anketiranih je možnost plačila na obroke ocenilo kot najmanj pomemben dejavnik, ki bi jih prepričal v nakup.

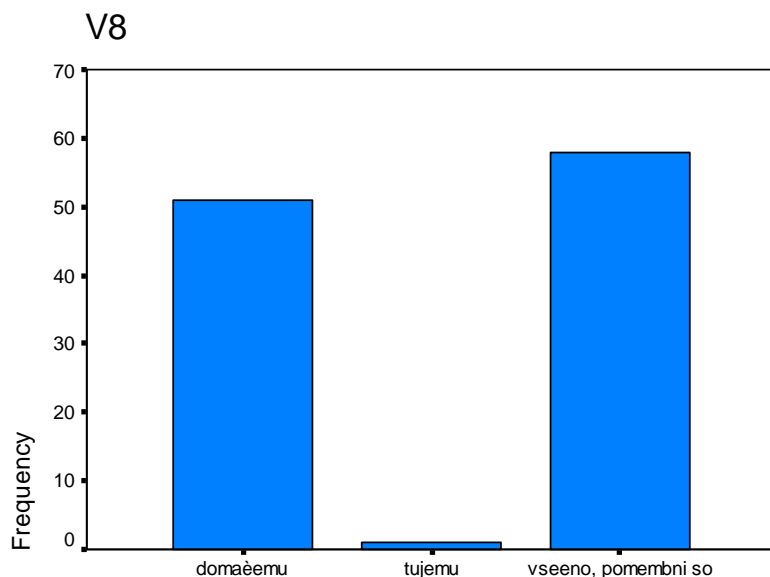
Tabela 21: Možnost plačila na obroke

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	najbolj pomemben dejavnik	2	1,8	1,8	1,8
	2	1	,9	,9	2,7
	3	20	18,2	18,2	20,9
	4	8	7,3	7,3	28,2
	najmanj pomemben dejavnik	79	71,8	71,8	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 17

Slika 24: Ali pri nakupu že omenjenih izdelkov dajete prednost domačim ali tujim ponudnikom.



V8

Vir: Lastna raziskava.

Največ vprašanih (52,7%) je odgovorilo, da ni pomembno, ali gre za domačega ali tujega, temveč so pomembni drugi dejavniki nakupa. Nekoliko manjši odstotek vprašanih (46,4%) daje prednost domačemu dobavitelju.

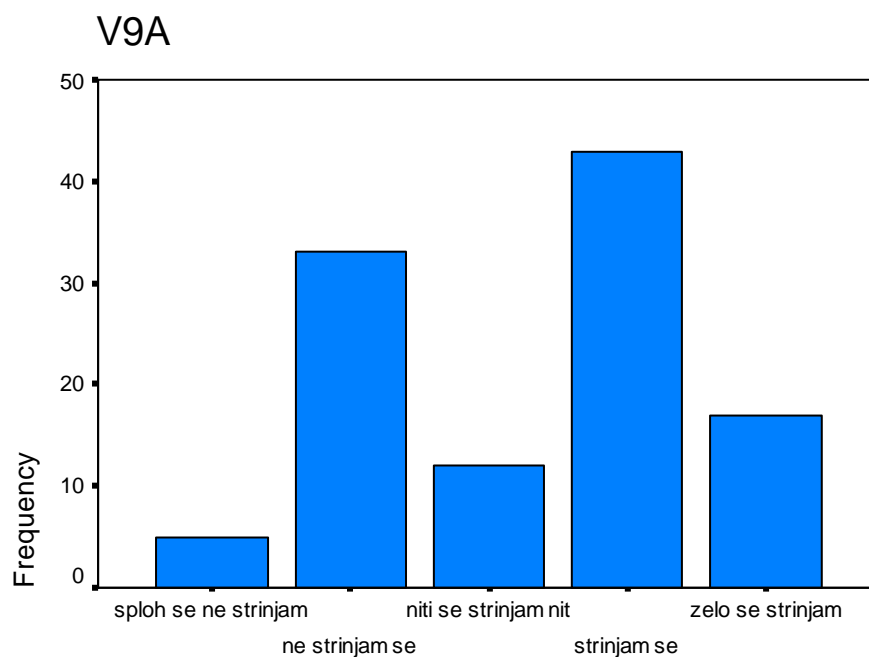
Tabela 22: Ali pri nakupu že omenjenih izdelkov dajete prednost domačim ali tujim ponudnikom.

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	domačemu	51	46,4	46,4	46,4
	tujemu	1	,9	,9	47,3
	vseeno, pomembni so drugi dejavniki nakupa	58	52,7	52,7	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 18

Slika 25: Trenutna ponudba izdelkov za hišo in vrt v BIH je majhna.



V9A

Vir: Lastna raziskava.

Več kot polovica vprašanih se strinja, da je trenutna ponudba izdelkov za hišo in vrt v BiH majhna. S trditvijo se ne strinja 34,5% vprašanih.

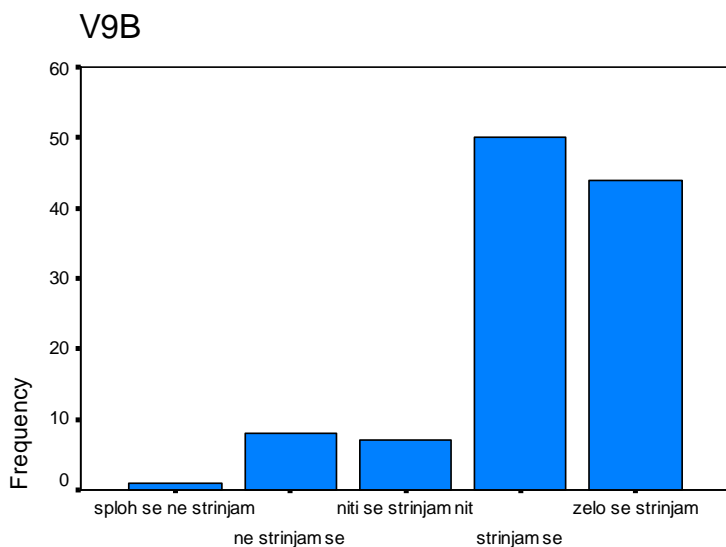
Tabela 23: Trenutna ponudba izdelkov za hišo in vrt v BIH je majhna.

		Frekvenco	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	sploh se ne strinjam	5	4,5	4,5	4,5
	ne strinjam se	33	30,0	30,0	34,5
	niti se strinjam niti ne strinjam	12	10,9	10,9	45,5
	strinjam se	43	39,1	39,1	84,5
	zelo se strinjam	17	15,5	15,5	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 19

Slika 26: Trenutna cena za tovrstne izdelke je glede na standard države visoka.



V9B

Vir: Lastna raziskava.

85,5 % vprašanih se strinja s trditvijo, da je trenutna cena izdelkov glede na standard previsoka. Nasprotno trdi 8,2 % anketiranih.

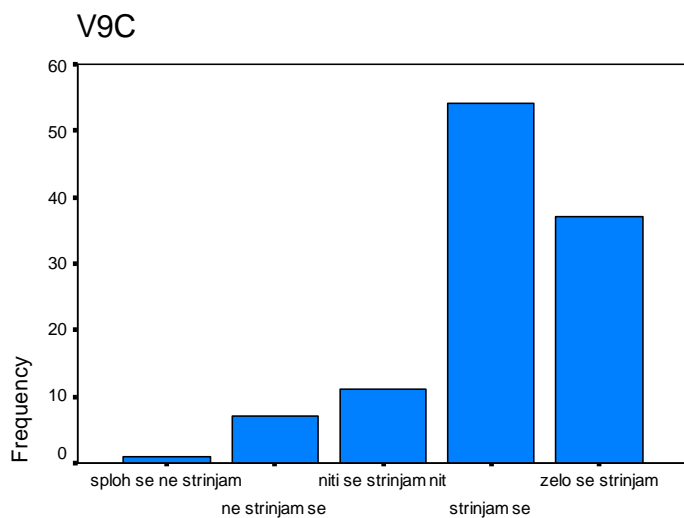
Tabela 24: Trenutna cena za tovrstne izdelke je glede na standard države visoka.

Vrednost		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
	sploh se ne strinjam	1	,9	,9	,9
	ne strinjam se	8	7,3	7,3	8,2
	niti se strinjam niti ne strinjam	7	6,4	6,4	14,5
	strinjam se	50	45,5	45,5	60,0
	zelo se strinjam	44	40,0	40,0	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 20

Slika 27: Svetovanje prodajnega osebja je v sedanjih trgovinah slabo.



V9C

Vir: Lastna raziskava.

82,7 % anketirancev se strinja s trditvijo, da je svetovanje prodajnega osebja v trgovinah slabo. Drugače meni 7,3% vprašanih.

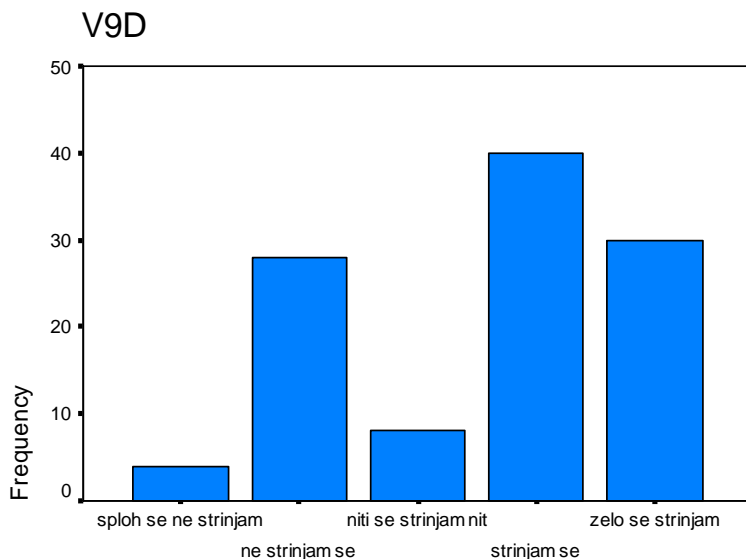
Tabela 25: Svetovanje prodajnega osebja je v sedanjih trgovinah slabo.

Vrednost		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
	sploh se ne strinjam	1	,9	,9	,9
	ne strinjam se	7	6,4	6,4	7,3
	niti se strinjam niti ne strinjam	11	10,0	10,0	17,3
	strinjam se	54	49,1	49,1	66,4
	zelo se strinjam	37	33,6	33,6	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 21

Slika 28: Izdelki iz držav EU so kakovostni.



V9D

Vir: Lastna raziskava.

63,7 % vprašanih se strinja s trditvijo, da so izdelki iz držav EU kvalitetni. 29,1 % anketirancev se ne strinja s trditvijo, da so izdelki, ki prihajajo iz EU nujno kvalitetni.

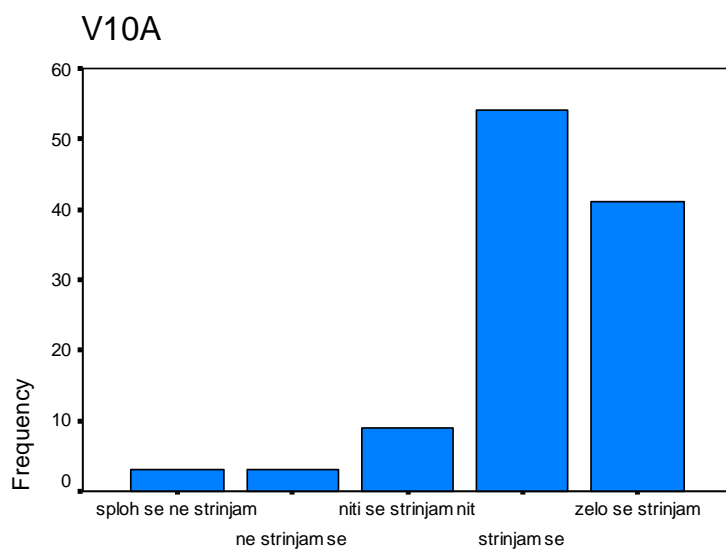
Tabela 26: Izdelki iz držav EU so kakovostni.

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	sploh se ne strinjam	4	3,6	3,6	3,6
	ne strinjam se	28	25,5	25,5	29,1
	niti se strinjam niti ne strinjam	8	7,3	7,3	36,4
	strinjam se	40	36,4	36,4	72,7
	zelo se strinjam	30	27,3	27,3	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 22

Slika 29: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt je cenovno ugoden.



V10A

Vir: Lastna raziskava.

86,4 % vprašanih se strinja s trditvijo, da je idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt cenovno ugoden. 5,4% vprašanih pa se s to trditvijo ne strinja.

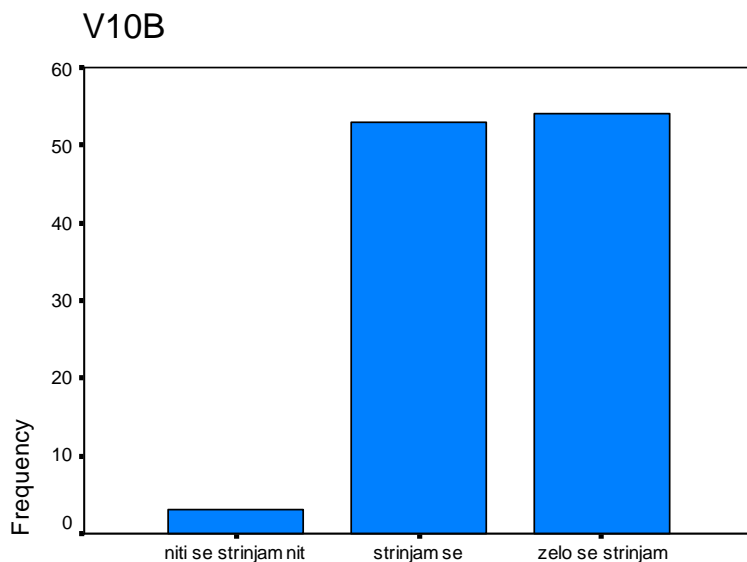
Tabela 27: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt je cenovno ugoden.

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	sploh se ne strinjam	3	2,7	2,7	2,7
	ne strinjam se	3	2,7	2,7	5,5
	niti se strinjam niti ne strinjam	9	8,2	8,2	13,6
	strinjam se	54	49,1	49,1	62,7
	zelo se strinjam	41	37,3	37,3	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 23

Slika 30: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt je sodobno opremljen.



V10B

Vir: Lastna raziskava.

97,3 % anketirancev je mnenja, da mora idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt biti sodobno opremljen.

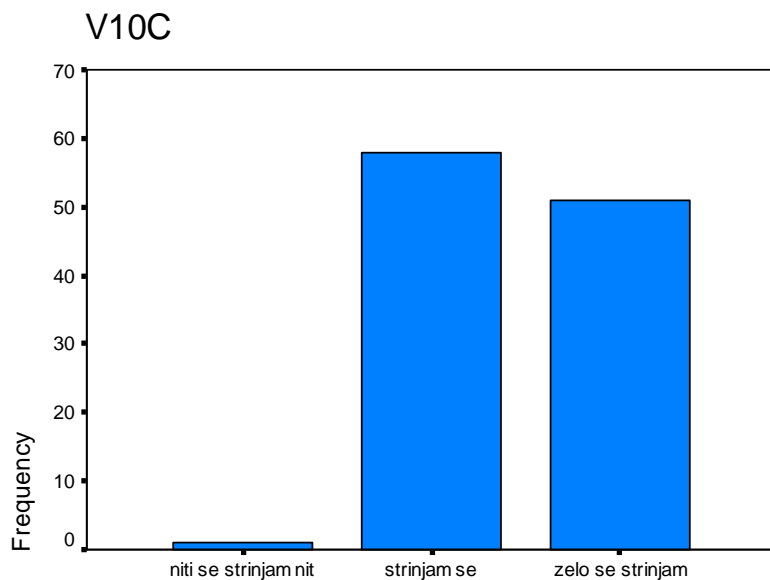
Tabela 28: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt je sodobno opremljen.

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	niti se strinjam niti ne strinjam	3	2,7	2,7	2,7
	strinjam se	53	48,2	48,2	50,9
	zelo se strinjam	54	49,1	49,1	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 24

Slika 31: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt ima dobro svetovanje kupcem.



V10C

Vir: Lastna raziskava.

99,1 % vprašanih se strinja s trditvijo, da mora idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt imeti dobro svetovanje za kupce.

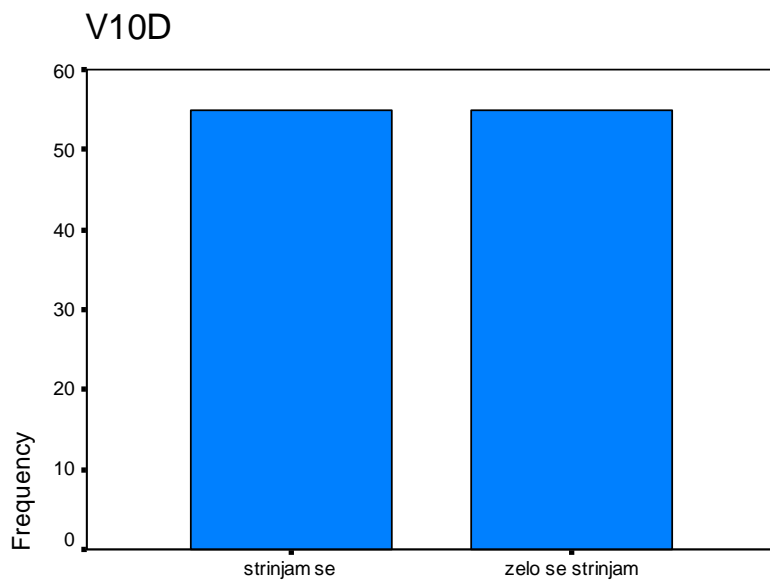
Tabela 29: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt ima dobro svetovanje kupcem.

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	niti se strinjam niti ne strinjam	1	,9	,9	,9
	strinjam se	58	52,7	52,7	53,6
	zelo se strinjam	51	46,4	46,4	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 25

Slika 32: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt ima pestro izbiro izdelkov.



V10D

Vir: Lastna raziskava.

S trditvijo, da ima idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt pestro izbiro izdelkov, so se strinjali vsi anketiranci.

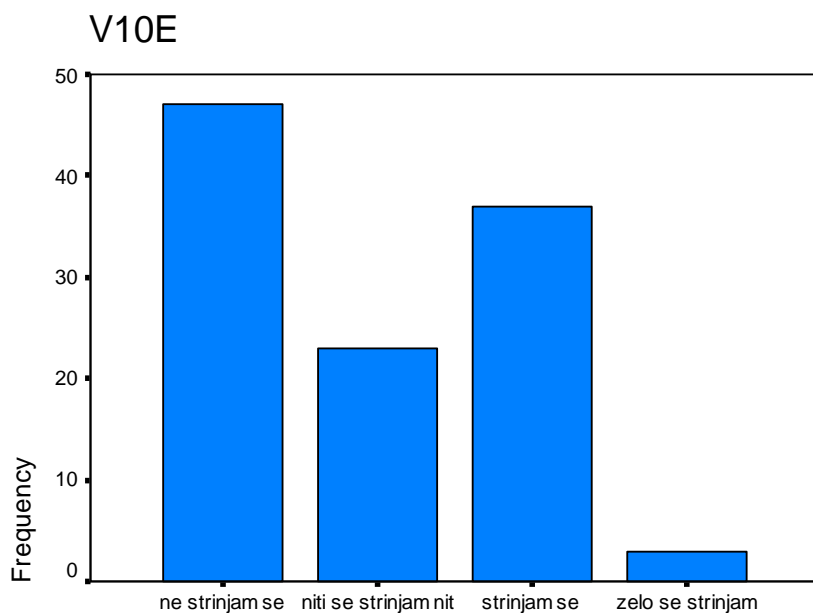
Tabela 30: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt ima pestro izbiro izdelkov.

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	strinjam se	55	50,0	50,0	50,0
	zelo se strinjam	55	50,0	50,0	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

PRILOGA ŠT. 26

Slika 33: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt se nahaja v centru mesta.



V10E

Vir: Lastna raziskava.

42,7 % anketirancev se ne strinja, da mora biti idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt v centru mesta. 36,3 % vprašanih meni obratno, da se mora nahajati v centru mesta. 20,9 % se s trditvijo niti strinja niti ne strinja.

Tabela 31: Idealni ponudnik izdelkov za hišo in vrt se nahaja v centru mesta.

		Frekvenca	Procent	Vrednost Procent	Procent-kumulativno
Vrednost	ne strinjam se	47	42,7	42,7	42,7
	niti se strinjam niti ne strinjam	23	20,9	20,9	63,6
	strinjam se	37	33,6	33,6	97,3
	zelo se strinjam	3	2,7	2,7	100,0
	Skupaj	110	100,0	100,0	

Vir: Lastna raziskava.

Seznam pogosto uporabljenih okrajšav

1. BIH- Bosna in Hercegovina
2. NTI- Neposredne tuje investicije
3. FDI- Foreign direct investment
4. TI- Transparency International
5. WB- World Bank
6. TND- Trgovina na drobno
7. ITND- Internacionalizacija v trgovini na drobno
8. PDV- Davek na dodano vrednost v BiH
9. FIPA- Foreign Investment Promotion Agency of Bosnia and Herzegovina
10. CB- Centralna Banka
11. EBRD- European Bank for Reconstruction and Development
12. IMF- International Monetary Fund
13. EIU- Economist Intelligence Unit
14. CIA- Central Intelligence Agency
15. EU- Evropska Unija
16. BDP- Bruto domači proizvod