

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIMER RAZVOJA INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA
V INDUSTRIJI PREMAZNIH SREDSTEV**

Ljubljana, julij 2003

MATJAŽ HOYER

IZJAVA

Študent Matjaž Hoyer izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Irene Vide in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 3.7.2003

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ	2
1.1 MODELI INTERNACIONALIZACIJE	2
1.1.1 Johansonovi in Mattssonovi modeli internacionalizacije	2
1.1.2 Trifazni model internacionalizacije	3
1.2 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO	6
1.3 OBLIKE INTERNACIONALIZACIJE	7
1.3.1 Posredni izvoz	8
1.3.2 Neposredni izvoz	10
1.3.3 Kooperativni izvoz	11
1.3.4 Posredni načini vstopa na tuje trge	11
1.3.5 Nove oblike internacionalizacije	13
2 ZNAČILNOSTI IZBRANEGA PODJETJA IN CILJNE SKUPINE TRGOV	14
2.1 NASTANEK, RAZVOJ IN LASTNINSKE SPREMEMBE PODJETJA	14
2.2 PODJETJE SKOZI PRIVATIZACIJO	16
2.3 PODJETJE DANES	18
2.3.1 Hrvaška	18
2.3.2 Bosna in Hercegovina	19
2.3.3 Češka	20
2.3.4 Madžarska	21
2.3.5 Slovaška	22
2.3.6 Skupnost Srbije in Črne gore	23
2.3.7 Rusija s sedmimi sosednjimi državami bivše Sovjetske zveze (Kazahstan, Latvija, Belorusija, Moldavija, Uzbekistan, Ukrajina in Gruzija)	23
2.3.8 Makedonija	24
2.4 PRIMERJAVA HČERINSKIH DRUŽB	24
2.5 NAJPOMEMBNEJŠI BLAGOVNI ZNAMKI PODJETJA	26
2.5.1 Razvoj blagovne znamke Jupol in njena širitev	27
2.5.2 Današnji obseg porabe Jupola	29
3 STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA	30
3.1 DVE OBDOBJI INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA	30
3.2 PROCES INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA	
SKOZI TRIFAZNI MODEL	32
3.2.1 Odvisna internacionalizacija	33
3.2.2 Neodvisna internacionalizacija	35
3.2.3 Soodvisna internacionalizacija	37
3.3 DRUGI DEJAVNIKI TRIFAZNEGA MODELA	
INTERNACIONALIZACIJE	37

4 PRILOŽNOSTI PODJETJA	38
4.1 PRILOŽNOSTI PODJETJA SKOZI TRIFAZNI MODEL INTERNACIONALIZACIJE	38
4.2 PRILOŽNOSTI PODJETJA Z VIDIKA VKLJUČITVE V EVROPSKO UNIJO	39
SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI	46

UVOD

Temeljna tema naloge je internacionalizacija izbranega podjetja z lastnimi blagovnimi znamkami. Predmet diplomskega dela je obravnava razvoja podjetja Jub in njegovo širjenje na tuje trge. Osredotočil sem se na podjetje vse od njegovega nastanka pred 125 leti, njegov uspešen razvoj skozi zgodovino, spreminjanje lastniške strukture in predvsem na sedanjo uspešno internacionalizacijo na trge vzhodne in južne Evrope. Analiziral bom kdaj in zakaj je podjetje občasno zahajalo v krize in kako je te krizne situacije obvladovalo.

Namen naloge je prikazati uspešen razvoj podjetja v kritičnih političnih in ekonomskih okoliščinah, velik potencial slovenskega gospodarstva tudi v teh gospodarsko zahtevnih obdobjih ter možnost uspešnega konkuriranja slovenskih podjetij drugim velikim Evropskim podjetjem. Način, kako to doseči, so lahko teoretični modeli internacionalizacije podjetij, preko katerih sem poizkušal razložiti načine internacionalizacije izbranega podjetja v procesih njegovega vstopanja na tuje trge.

Metoda dela je študija primera izbranega podjetja, ob pomoči literature in podatkov, ki so pridobljeni od vodilnih delavcev izbranega podjetja. Analiza internacionalizacije je utemeljena tudi s slikovnimi in tabelarnimi podatkovnimi prikazi.

V nalogi so najprej prikazani procesi internacionalizacije podjetij iz vidika teoretičnih spoznanj in modelov različnih avtorjev. Razložene so možnosti podjetij pri mednarodnem sodelovanju in klasični načini prodiranja na tuje trge. Nadaljeval sem z analizo obravnavanega podjetja od njegovega nastanka do danes. Tu sem se posebej osredotočil na obdobje podjetja od leta 1991 naprej, torej od takrat, ko je podjetje zaradi političnih razmer izgubilo svoj dotedanji glavni trg – bivšo Jugoslavijo. Zelo zanimiva je sedanja struktura podjetja, ki ima v tujini kar pet odvisnih podjetij in še štiri predstavništva za svojih 16 mednarodnih trgov. Slovenski trg je med vsemi še vedno največji in na njem je obravnavano podjetje vodilno v svoji panogi. Nato sem se natančneje lotil proučevanja internacionalizacije podjetja oziroma širjenje obravnavanega podjetja na svoje sedaj že ustaljene tuje trge. Vse to je prikazano tudi na Jakličevem Trifaznem modelu internacionalizacije (Jaklič, 1996, str. 6). Podjetje sem v nadaljevanju natančno razčlenil po stopnjah tega modela. Zaključujem pa s poglavjem o nadaljnjih priložnostih in možnostih podjetja. Izpostavljam dejavnosti, ki bi jih podjetje še lahko izvajalo pri svojem širjenju in mednarodnem uveljavljanju, in dejavnosti, ki bodo posledica izziva, na katerega se pripravlja slovensko gospodarstvo – Evropska unija.

1 INTERNACIONALIZACIJA PODJETIJ

Širjenje podjetja preko meja matične države je enostavnejša opredelitev pojma internacionalizacija. Strokovneje bi opredelitev lahko enačili z geografskim širjenjem ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja (Svetličič, 1996, str. 71). Med te ekonomske aktivnosti poleg različnih oblik uvoza in izvoza štejemo licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja ali različne oblike nekapitalskih povezav (Jaklič, 1999, str. 173–174). V to opredelitev je zajeto tako notranje okolje podjetja, torej funkcije podjetja (nakup, proizvodnja, prodaje, raziskave in razvoj, trženje) ter viri podjetja (človeški, finančni, materialni), kot tudi zunanje okolje podjetja (država, kupci, dobavitelji, konkurenti, partnerji, itd.). V nadaljevanju sem predstavil nekaj različnih teorij internacionalizacije podjetja. Natančneje sem opisal Jakličev Trifazni model internacionalizacije in še nekaj načinov vstopa na tuje trge.

1.1 MODELI INTERNACIONALIZACIJE

1.1.1 Johansonovi in Mattssonovi modeli internacionalizacije

Najbolj znani modeli internacionalizacije so nastali pri Skandinavcih. Johanson in Mattsson (1993, str. 309–318) sta razvila tri modele, ki so v nadaljevanju natančneje opisani. Prvi model je teorija internalizacije, drugi je uppsalski model procesa internacionalizacije, tretji pa je tako imenovan mrežni pristop.

Teorija internalizacije temelji na predpostavki, da je podjetje na domačem trgu razvilo določene prednosti. Predvsem gre za notranje razvita neopredmetena sredstva, ki dajejo podjetju nadrejeno znanje o proizvodnji, izdelku, trženju in managementu. Z vidika internacionalizacije se podjetja z vodoravnim ali navpičnim združevanjem širijo izven domačega trga. Čim manj se tuji trg razlikuje od domačega, tem manjši bodo stroški internacionalizacije (Česen, 1995, str. 3).

Uppsalski model procesa internacionalizacije ali model procesa internacionalizacije opisuje postopek internacionalizacije kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji. Le-to predstavlja del postopka rasti in eksperimentalnega učenja podjetja. Širjenje na tuje trge je opisano kot proces učenja, v katerem podjetje povečuje privrženost do tujih trgov. To pa pomeni, da najprej vstopi na podobne in sorodne trge ter kasneje razvije višje oblike internacionalizacije (Česen, 1995, str. 3).

Mrežni pristop pa je model, ki se osredotoči na razmerja med podjetji. Podjetja so med seboj povezana s proizvodnjo, distribucijo ter uporabo izdelkov in storitev v določeni industriji. Tak sistem povezav se imenuje mreža. Po tem modelu torej pomeni internacionalizacija,

vzpostavitev in razvoj povezav s partnerji v tujih mrežah. Obstajajo trije načini širjenja podjetja po mrežnem pristopu (Česen, 1995, str. 5):

- Z mednarodnim širjenjem (international extention) – nove povezave v lokalnih mrežah drugih držav;
- S prodorom (penetration) – razvoj in poglobljanje povezav v tujih mrežah, kjer podjetje že sodeluje;
- Z mednarodnim združevanjem (international integration) – povečanje usklajenosti med različnimi tujimi mrežami.

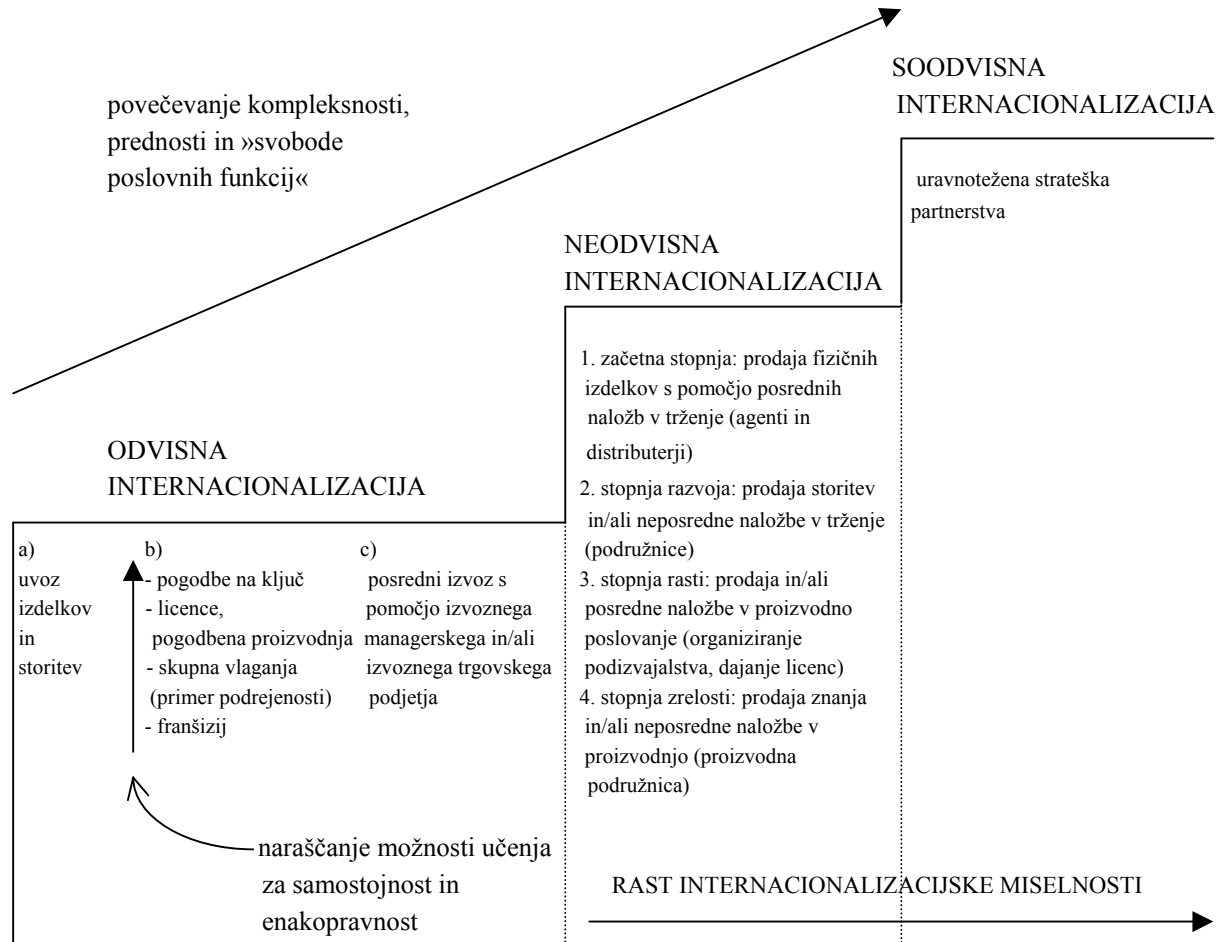
Stopnja internacionalizacije podjetja je odvisna od pomembnosti in celovitosti položaja, ki ga ima do drugih podjetij v različnih mednarodnih mrežah podjetij (kupcev, dobaviteljev in konkurentov).

1.1.2 Trifazni model internacionalizacije

Zgoraj opisani modeli internacionalizacije vsak na svoj način opisujejo procese internacionalizacije v podjetju. Vsak iz svojega vidika so uporabni le za določene razmere na trgu. V nadaljevanju pa je opisan **Trifazni model internacionalizacije** (Jaklič, 1999, str. 178), ki združuje vse zgoraj naštetih modele in proces internacionalizacije obravnava bolj celostno. Model je sestavljen iz treh faz:

- odvisne ali pasivne internacionalizacije,
- neodvisne aktivne internacionalizacije in
- soodvisne aktivne internacionalizacije.

Slika 1: Trifazni model internacionalizacije



Vir: Jaklič, 1996, str. 6.

Prej obravnavani modeli skandinavskih avtorjev so v tem modelu prisotni v vseh treh fazah. Teorija internalizacije je prisotna v drugi fazi kot internacionalizacija prek združevanja aktivnosti znotraj enega samega podjetja. Model procesa internacionalizacije, ki je predstavljen kot naraščajoča privrženost internacionalizaciji in kot proces postopnega učenja, je prisoten ob napredovanju skozi vse tri faze. Mrežni pristop je prav tako prisoten v vseh fazah, saj so mreže v bistvu prisotne v vseh fazah internacionalizacije, vendar ima podjetje v različnih fazah različen položaj znotraj mrež (Česen, 1995, str. 6–10). Model poizkuša skozi proces internacionalizacije pokazati tudi dinamiko učenja v trženju ter raziskavah in razvoju podjetja.

Odvisna internacionalizacija pomeni veliko strateško in poslovno odvisnost od drugih, predvsem tujih podjetij in njihovega prenosa znanja. Ta stopnja se odvija v naslednjih treh korakih:

- uvoz storitev in izdelkov,
- nakup pogodbe na ključ, nakup licence, podizvajalstvo oziroma pogodbena proizvodnja, podrejeni partner v tujih vlaganjih in jemalec franšize ter
- posredni izvoz s pomočjo izvoznega managerskega in/ali izvoznega trgovskega podjetja.

V prvem koraku podjetje pridobiva določena znanja iz mednarodnega poslovanja, sooči se z mednarodnimi standardi poslovanja, kar mu olajša naslednje korake internacionalizacije.

V drugem koraku podjetje s franšizo pridobi sodobno znanje, vendar ima majhno možnost, da v prihodnosti postane samostojno. Nasprotno se s pogodbo na ključ veča možnost učenja za samostojnost in enakopravnost, hkrati pa je prejeta znanje na precej manjši ravni. Zato je pomembno, da podjetje razvije učinkovito strategijo učenja, če želi biti v prihodnosti konkurenčno. V tretjem koraku pa podjetje že izvaža svoje izdelke, vendar samo preko drugih podjetij, ki zanj vršijo izvoz. Podjetje je v prvi stopnji v podrejenem položaju pri internacionalizaciji poslovnih aktivnosti.

Neodvisna internacionalizacija je že višja vpletenost podjetja v mednarodno poslovanje. Sedaj podjetje čedalje samostojneje pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja k višjim oblikam internacionalizacije. V prvem koraku podjetje izvaža, vendar s pomočjo tujih agentov in distributerjev. Odpiranje svojih lastnih prodajnih podjetij v tujini je že drugi korak, v tretjem koraku podjetje v pogodbenih odnosih iz prve stopnje nastopa kot nadrejeni partner. V zadnjem, četrtem koraku pa podjetje neposredno vlaga v proizvodne podružnice v tujini. Drugo stopnjo internacionalizacije bi lahko utemeljili tudi s prej omenjenim modelom teorije internacionalizacije. Zakaj poglobiti privrženost tujim trgov preko samega izvoza oziroma kdaj, naj preide iz prvega koraka v ostale korake neodvisne internacionalizacije nam razloži, da takrat, ko ima podjetje edinstveno znanje oziroma močno osrednjo sposobnost, ki je ne želi deliti z drugimi. Še trije dodatni razlogi, ki potrjujejo ukrepe v drugi stopnji:

- Protekcionizem – še vedno je prisotna praksa, da ima podjetje večje možnosti za poslovanje v določenih državah, če postane »domače« podjetje.
- Približevanje produktivnosti – podpira strategijo »lokalna produkcija za lokalni trg«. Produktivnost izrazimo kot vrednostno izražen obseg proizvodnje na zaposlenega.
- Globalna konkurenca – podpira strategijo najprimernejše proizvodnje oziroma dejavnosti (cena, kvaliteta, možnost distribucije) na eni ali nekaj lokacijah na svetu. Tista podjetja, ki so pri tem uspešnejša, so vsekakor v konkurenčni prednosti pred tistimi, ki niso sprejela globalne strategije.

Za **soodvisno internacionalizacijo** je značilno, da so podjetja med seboj pravi oziroma enakovredni partnerji. Sprejemanje odločitev in opravljanje pomembnejših poslovnih funkcij (raziskave in razvoj ter trženje) se v soodvisni internacionalizaciji ne koncentrirata le na sedežu prevladujočega podjetja, temveč se opravljata tam, kjer so za to razmere najboljše. Pri soodvisni internacionalizaciji vsi partnerji ohranijo nadzor oziroma zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, čeprav je v določenem obdobju sami ne izvajajo.

Iz prve v tretjo fazo raste internacionalizacijska miselnost, ki se posebno močno razvije nekje v drugi fazi, od drugega koraka dalje. Opišemo jo lahko s štirimi tipi podjetja (Jaklič, 1999, str. 184):

- Internacionalno podjetje – matično podjetje ustanavlja svoje enote v tujini predvsem z namenom podpore pri zunanjetrgovinskem poslovanju.
- Multinacionalno podjetje – matično podjetje ustanavlja svoje enote v tujini. Te enote so bolj samostojne in tudi same opravljajo proizvodno funkcijo v lastnem imenu, ne le v povezavi z matičnim podjetjem. Značilna je hierarhična organiziranost in poročanje centru.
- Globalno podjetje – enote so vodene iz enega centra in zasledujejo proizvodnjo izdelka za svetovni trg v nekaj učinkovitih tovarnah po svetu.
- Transnacionalno podjetje pa je oblika internacionaliziranega podjetja, ki sodi v tretjo fazo internacionalizacije, soodvisno internacionalizacijo. To podjetje se prilagodi lokalnim potrebam ob hkratnem vzdrževanju globalne učinkovitosti. Ključne dejavnosti niso niti popolnoma centralizirane v matičnem podjetju niti nekontrolirano decentralizirane. V podjetju lahko obstaja več central.

Za celoten proces internacionalizacije je potrebno veliko časa, kapitala in znanja. Svoboda izvajanja strategije je najpomembnejša kategorija v trifaznem modelu internacionalizacije. Svoboda v strategiji pomeni zmožnost razvijanja predvsem dveh kritičnih funkcij; to sta trženje ter raziskave in razvoj. Pri širjenju na tuje trge morajo podjetja posebej paziti, katere trge izbirajo. Potreben je usmerjen pristop, oziroma koncentracija sil pri zagonu enega samega projekta. Ob vstopu na trg ene države je potrebno paziti na to, da se stanje pri ostalih trgih podjetja zadrži. Narejena mora biti tudi analiza prednosti in slabosti držav, v katere podjetje aktivnejše vstopa. Paziti je potrebno na portfelj držav, da ne postane podjetje odvisno le od ene države. Kar se da natančno, mora podjetje predvideti razmere v prihodnosti in ob tem na potencial trga, kulturno bližino, pravno regulativo, posebne prednosti, ki jih podjetje že ima v določenih državah, možnost komunikacije in logistike. Splošno vodilo je, da naj na začetku višjih oblik internacionalizacije podjetje izbira manj zahtevne države (Trtnik, 1999, str. 10–12).

1.2 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO

Glavni motiv za internacionalizacijo podjetij je večinoma povečanje donosnosti podjetja. To pa ni edini dejavnik, ki usmerja aktivnosti podjetja k določenemu cilju. Glavne motive internacionalizacije lahko delimo v proaktivne in reaktivne (Logar, 1999, str. 8).

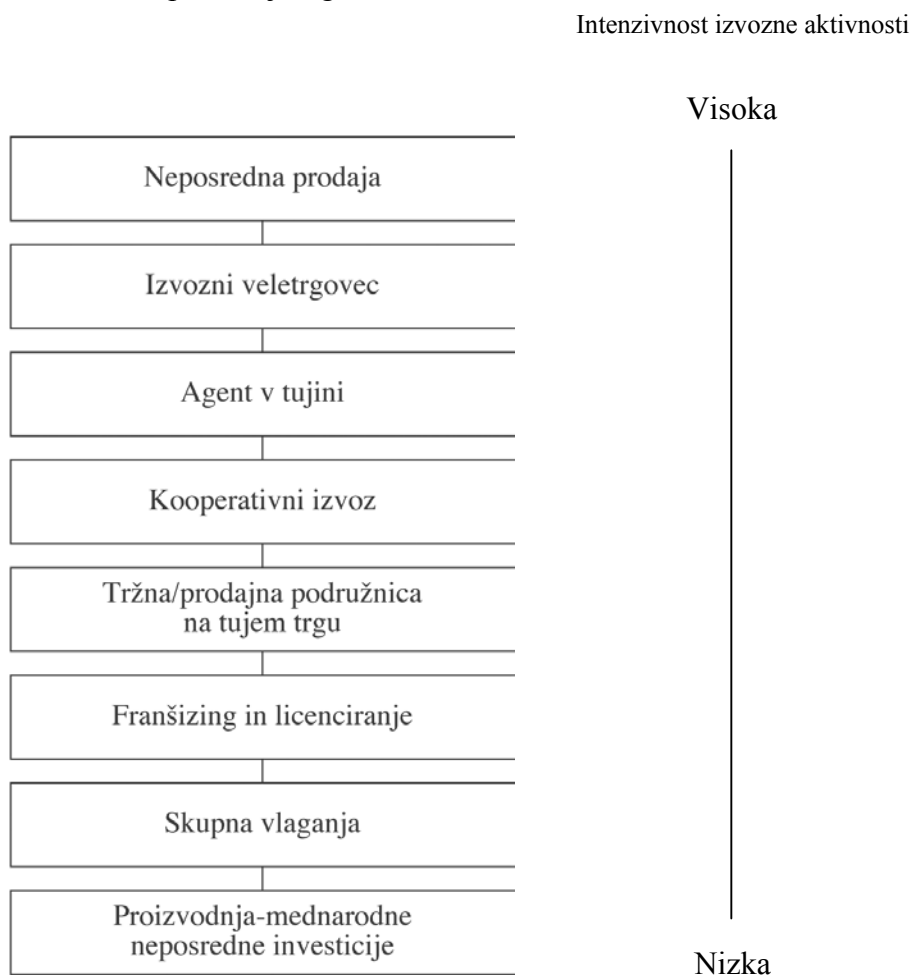
Proaktivni motivi predstavljajo stimulacije za spremembe v strategiji, ki temeljijo na interesu podjetja za raziskovanje lastnih prednosti (npr. posebno tehnološko znanje) in tržnih priložnosti. Primeri proaktivnih motivov so: dobiček in rast podjetja, pobuda posloводства, edinstveni izdelki in storitve ter tehnološka sposobnost, priložnosti na tujih trgih in trženjske informacije, ekonomija obsega, davčne koristi.

Reaktivni motivi pa kažejo, kako se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in se s spreminjanjem aktivnosti sčasoma pasivno prilagaja. Primeri reaktivnih motivov so: konkurenčni pritiski, majhnost in nasičenost domačega trga, prekomerna proizvodnja oziroma presežne kapacitete, spontana tuja naročila, prodaja sezonskih izdelkov, fizična in psihološka oddaljenost tujih trgov (Hollensen, 1998, str. 23).

1.3 OBLIKE INTERNACIONALIZACIJE

Kot smo že omenili, je najosnovnejša oblika internacionalizacije podjetja izvoz, saj je to poleg najpogostejšega motiva podjetja tudi najenostavnejši način vstopa na tuje trge. Včasih je izvoz tudi edina prava možnost internacionalizacije podjetja; ko je na primer podjetje majhno in mu primanjkuje sredstev za skupna tuja vlaganja, ko obstaja politično tveganje in negotovost ter ni političnih ali ekonomskih pritiskov za proizvodnjo v tujini. Kljub temu pa se izvoz pojavlja v vseh fazah internacionalizacije.

Slika 2: Načini vstopa na tuje trge



Vir: Bradley, 1991, str. 290.

Da je pomanjkanje znanja o tujih trgih pomembna ovira pri razvoju mednarodnih operacij, pravi tudi že ena prvih tovrstnih študij (Bradley, 1991, str. 290).

Pogosto se na trgu pojavi naročilo tujega kupca ali pa se domači kupec internacionalizira in poda naročilo za potrebe operacij na tujih trgih. To povzroči, da podjetje začne raziskovati te trge in njihov potencial rasti. Izvoz je lahko organiziran na različne načine, odvisno od števila in oblik posredovanja. Pri vzpostavljanju izvoznih kanalov se mora podjetje odločiti, katere funkcije bodo v pristojnosti zunanjih agentov in katere bo obvladalo samo. Definiramo lahko tri najosnovnejše vrste izvoznih kanalov: posredni, neposredni in kooperativni izvoz.

1.3.1 Posredni izvoz

Ta način izvoza bi lahko opisali kot izvoz proizvodnega podjetja preko nekih neodvisnih organizacij s sedežem v isti državi. Izvoz namesto njih vrši drugo domače podjetje ali organizacija. Podjetje se v globalni marketing ne vključuje neposredno. Ta pristop je primeren za podjetja, ki širitvi namenjajo minimalne vire, ki na tuji trg nameravajo vstopiti postopno in ga pred večjim vlaganjem sredstev tudi raziskati. Tudi tak način izvoza spremljajo številna tveganja. Podjetje ima malo oziroma nič nadzora nad tem, kako se njegovi izdelki ali storitve na teh trgih tržijo. Njihovo podobo izdelka ali storitve lahko poslabšajo na primer neprimerni kanali, slabo oglaševanje itd. Če ima podjetje slab stik s trgi, na katere se njegovi izdelki izvažajo, potem ima tudi premalo informacij o njihovem potencialu, o tem kako, kdaj, kje in kdo plasira njihove izdelke.

Ločimo pet glavnih vstopnih načinov posrednega izvažanja (Hollensen, 1998, str. 220):

- izvozni zastopnik (export buying agent);
- posrednik (broker);
- izvozna podjetja;
- trgovske družbe;
- piggyback export.

Izvozni zastopnik (Export buying agent)

Mnoga podjetja se svojih potencialnih izvoznih zmožnosti ne zavedajo. Zavedati se jih velikokrat začnejo šele, ko se soočijo s kupcem iz druge organizacije, ki vzpostavi začetni pristop, kupi izdelek in prevzame nalogo izvoza, trženja in distribucije na tuje trge. Deluje v interesu kupca in zato plača provizijo. Izvozno podjetje v oblikovanje pogojev nakupa tako ni neposredno vključeno. Izvozni zastopnik je torej predstavnik tujih kupcev, ki živi v državi izvoznika in deluje na osnovi njihovih naročil. Z vidika podjetja je to nezahteven način izvoza, saj je plačilo zavarovano, težave fizične distribucije izdelkov pa so zunaj njegovega dosega. Slabost tega načina poslovanja je nizek neposredni nadzor nad trženjem in prodajo izdelkov in storitev, nizka seznanjenost z vedenjem tujih kupcev, nepoznavanje dejavnosti konkurentov ter tveganje prekinitve pogodbe s strani zastopnika.

Posrednik (broker)

Nastanjen je v državi izvoznika, njegova glavna naloga pa je združiti kupca in prodajalca. Broker se ne ukvarja s fizično distribucijo izdelkov, ampak za izpeljavo pogodbeno dogovorjenih pogojev. V največji meri posluje s točno določenimi izdelki in storitvami. Zato za mnoge potencialne izvoznike ne predstavlja ustrezne tržne poti. Lastnost po kateri se broker razlikuje od ostalih je, da je lahko agent tako za prodajalca kot za kupca.

Izvozna podjetja

To so specializirana podjetja, ki bi jih lahko poimenovali tudi izvozni oddelki podjetij s katerimi sodelujejo. Vse aktivnosti s kupci in pogodbami se izvajajo v imenu proizvajalca in vsa naročila so predmet potrditve proizvajalca, dokumentacijo pa jim ureja izvozno podjetje. Izvozna podjetja ponavadi poslujejo z več podjetji, kar jim močno zmanjša njihove administrativne, prodajne in transportne stroške. Posamezna podjetja lahko tako svoje izdelke plasirajo po nižjih stroških, kot bi to zmogla sama. Ker pa so izvozne hiše ponavadi specializirane za določena geografska območja, trge ali kupce, pa le-to predstavlja določene slabosti. Izbira primerne trga je lahko za izvozno podjetje najboljša, kar pa ni nujno, da drži tudi za podjetje, ki proizvaja. Ponavadi so usmerjene k poslovanju s čim večjim obsegom izdelkov naenkrat, iz česa sledi da posameznim izdelkom ne posvečajo dovolj pozornosti, istočasno pa lahko poslujejo tudi s konkurenčnimi izdelki. Zato mora biti proizvajalec pri izbiri ustreznega izvoznega podjetja previden ter nadzorovati njegovo uspešnost.

Trgovska družba

Ta podjetja se ukvarjajo z distribucijo, skladiščenjem, financami, prenosom tehnologije, gradnjo in regionalnim razvojem, zavarovanjem, svetovanjem, nepremičninami in sklepanjem poslov na splošno. Glavna razlika od podobnih podjetij je obseg ponujenih finančnih storitev, kot so dajanje garancij, financiranje terjatev in obveznosti, večje transakcije v tujih valutah, lastniško investiranje in kreditiranje. Drugi vidik njihovih operacij je upravljanje s trgovskimi aktivnostmi, kar pomeni da je prodaja izdelkov na določenem trgu plačana s prevzemom drugih izdelkov s tega trga. Glavna naloga trgovske družbe pri tem je, da čimprej najde kupca teh izdelkov.

Piggyback export

Pri tem načinu posrednega izvažanja gre za sodelovanje dveh podjetij. Manjše neizkušeno podjetje ali srednje podjetje (»the rider«) posluje z večjim podjetjem (»the carrier«), ki že izvaža na določene tuje trge. Večjemu podjetju to omogoča, da polno izkorišča svoje izvozne kapacitete in tujo distribucijo. Za svoje delo prejme provizijo ali pa odkupi prodajno pravico in deluje kot neodvisni distributer. Prednost večjega podjetja je, da izdelek lahko dobi hitro in po nizkih stroških, saj podjetju ni treba investirati v raziskave in razvoj, proizvodne prostore ali tržno testiranje novega izdelka. Slabosti pa so nezadosten nadzor nad kvaliteto in garancijo ter vprašljiva stalna dobava izdelkov. Prednosti »riderja« pa sta izvažanje brez ustanavljanja lastnega distribucijskega sistema, torej učenje na osnovi izkušenj velikega podjetja. Slabosti »riderja« so izguba nadzora nad trženjem izdelka, nezadostna pripadnost s strani velikega

podjetja in izguba donosnih prodajnih priložnosti na področjih, ki jih veliko podjetja ne pokriva. Tovrsten način poslovanja se uporablja pri izdelkih med seboj nepovezanih in nekonkurenčnih podjetij.

1.3.2 Neposredni izvoz

Ko proizvajalec ali izvoznik svoje izdelke ali storitve proda neposredno uvozniku ali kupcu s tujega trga, nastane neposredni izvoz. Za razliko od posrednega izvoza tukaj ne gre za posredovanje. Tukaj izvozniki sami izvajajo trženjske raziskave, pripravljajo dokumentacijo, iščejo transportne poti in izdelujejo trženjske strategije. Neposredni izvoz lahko poteka prek v tujini nameščenih agentov in distributerjev, ki so neodvisni posredniki. Distributerji so plačani glede na ustvarjeno razliko med nakupno in prodajno ceno, medtem ko agenti za svoje delo prejemajo provizijo.

Prednosti neposrednega izvoza so izkušnje na lokalnih trgih in stiki s potencialnimi kupci, krajša distribucijska veriga, že pridobljeno tržno znanje, večji nadzor nad trženjskim spletom in možnost lokalne prodajne podpore. Slabosti pa so majhen nadzor nad tržno ceno, potreba po investicijah v prodajne organizacije, kulturne razlike kot vzrok komunikacijskih problemov in možne trgovinske ovire (Bradley, 1991, str. 334).

Distributerji (veletrgovci)

Na izbranih trgih so to ponavadi ekskluzivni zastopniki podjetja, torej edini uvozniki izdelkov podjetja. Izdelke sami odkupijo in imajo veliko svobode tako pri izbiri strukture kupcev kot pri oblikovanju prodajnih pogojev. V vsaki državi izvozniki poslujejo z enim distributerjem in prevzemajo eno kreditno tveganje. Najprej se z izvoznikom dogovorijo o ceni, storitvah, distribuciji in podobnem, nato pa se osredotočijo na svoje operacije. Ponavadi distributerji iščejo ekskluzivne pravice za določeno prodajno področje in predstavljajo proizvajalca z vseh vidikov prodaje in servisiranja.

Agenti (zastopniški posredniki)

Predstavljajo izvozno podjetje in njegove izdelke prodajajo trgovcem na debelo in drobno v uvozni državi. Vsi dogovori o financiranju, kreditiranju, promociji, itd., so sklenjeni med izvoznikom in kupcem. Izvoznik pošlje svoje izdelke neposredno kupcu. Največkrat se storitve agentov uporabljajo pri vstopu na tuje trge. Ponavadi delujejo agenti na slabše pokritih geografskih območjih in imajo pri poslovanju ustrezno podporo.

Prednosti agentov in distributerjev so seznanjenost z lokalnimi trgi, navadami in konvencijami ter že obstoječi poslovni stiki in zaposlovanje tujih ljudi (Bradley, 1991, str. 337).

1.3.3 Kooperativni izvoz

Mala in srednja podjetja se združujejo iz različnih motivov. Eden najpomembnejših motivov pa so boljše možnosti trženja dopolnjujočih proizvodnih programov. Širši proizvodni koncept je za kupca bolj privlačen. Sodelovanje med proizvajalci je lahko tesno ali šibko. Pri šibkem sodelovanju posamezna podjetja v skupini prodajajo svoje izdelke preko istega agenta. Pri tesnem sodelovanju pa velikokrat nastane novo izvozno združenje. S tem nadomestijo več prodajalcev in dosežejo stabilnejše cene in nižje prodajne stroške. Taka združenja se ponavadi ne obdržijo dolgo, predvsem zaradi nasprotujočih se pogledov podjetij na njihovo delo (Bradley, 1991, str. 337).

1.3.4 Posredni načini vstopa na tuje trge

Pri posrednih načinih vstopa na tuje trge gre za raznovrstne dogovore, kot so licenciranje, franšizing, pogodbeni izvoz, skupna vlaganja. To so ponavadi dolgoročna razmerja med partnerskimi podjetji, ki omogočajo prenos znanja in sposobnosti med podjetji različnih držav (Bradley, 1991, str. 328).

Pogodbeni izvoz podjetju omogoča dostop do tujih virov (proizvodnja) brez dokončnih obvez. Možnosti za vzpostavitev bodočih dolgoročnih odnosov ostajajo odprte in so najpomembnejše za podjetja z omejenimi viri. Pogodbeni izvoz podjetju omogoča razviti in nadzirati raziskave in razvoj, trženje, distribucijo, prodajo in servisiranje izdelkov na tujih trgih, lokalno podjetje pa je odgovorno za proizvodnjo (na primer IKEA in BENETTON). Pri takšnem sodelovanju je potrebno nadzirati kvaliteto izdelkov, saj se mora skladati s sprejetimi standardi. Če podjetje ni zadovoljno (na primer s kvaliteto proizvodnje), lahko proizvajalca zamenja v skladu s sklenjeno pogodbo (Bradley, 1991, str. 328).

Prednosti pogodbenega izvoza so: majhno tveganje ob vstopu na trg, ohranitev nadzora nad raziskavami in razvojem, trženjem in prodajo ter poprodajnimi storitvami, izogib valutnim tveganjem in finančnim težavam, vstop na trge, ki so drugače zaščiteni (tarife in druge ovire), stroškovna prednost (ob nižjih lokalnih stroških) in prednost pri prodaji. Slabosti pogodbenega izvoza pa so: težaven prenos proizvodnega know-howa, težaven pogodbeni izvoz (mogoč je le ob zadovoljivem in zanesljivem proizvajalcu), težaven nadzor nad proizvodno kvaliteto, omejitev dobave (če se proizvodnja odvija v državah v razvoju), potreba po tehničnem izobraževanju lokalnega osebja (zaradi tega lahko po poteku pogodbe podizvajalec postane močan konkurent).

Licenciranje je v primerjavi s pogodbenim izvozom bolj dolgoročne narave in zahteva večje odgovornosti podjetja, ker se na jemalca licence prenese več poslovnih aktivnosti. Licenčna pogodba je dogovor, kjer dajalec licence da jemalcu licence neko vrednost (patent, tehnično in trženjsko svetovanje in pomoč, uporabo blagovne znamke, proizvodni know-how) v zameno za določene rezultate in plačila licence. Licenciranje daje dobre možnosti internacionalizacije

malega podjetja, ki nima zadosti kapitala ali izkušenj za osnovanje skupnih vlaganj ali podružnice v popolni lasti. Tako dajalec licence vstopi na tuji trg z zelo nizkim investiranjem ter pogosto pridobi investicijo in tržno znanje pristojnega lokalnega podjetja. Jemalec licence pa pridobi dostop do tuje tehnologije z zelo nizkim investiranjem (Bradley, 1991, str. 329).

Prednosti licenciranja so: majhno kapitalsko tveganje, dostop do zahtevnih trgov, majhna potreba po sredstvih, nizki stroški informacij o uspešnosti izdelka in aktivnostih konkurentov na različnih trgih, izboljšana dostava in servisiranje na lokalnih trgih. Slabosti licenciranja so: pomanjkanje nadzora nad operacijami jemalca licence, možnost ustvarjanja konkurence zaradi akumuliranega konkurenčnega znanja in izkušenj, pasivna povezava s trgom, izvzetje nekaterih izvoznih trgov, organiziranje operacij licenciranja (stroški prilagoditve, prenosa in nadziranja), nepopolnost trga licenc, slab obseg ponudbe, visoki stroški prenosa znanja, možnost slabega nadzora jemalca licence nad kakovostjo izdelkov (to je še posebej pomembno pri blagovni znamki kot obliki licence), pogodbeni prepoved ali oviranje širitve v prefinjene tržne operacije ali proizvodnjo, omejen dobičkovni potencial (v primeru izjemno uspešnega posla, dobiček omejujejo licenčne pogodbe).

Franšizing je oblika licenciranja pravic intelektualne lastnine. Gre za trženjsko orientiran način prodaje poslovnih storitev. Najpogosteje majhnim neodvisnim investitorjem, ki imajo zagonski kapital in malo ali nič predhodnih poslovnih izkušenj. To je zelo razširjen način internacionalizacije podjetij, k čemur so pripomogli številni dejavniki. Prvi dejavnik je splošni svetovni upad tradicionalne proizvodne industrije ter njena nadomestitev s sektorjem storitvenih dejavnosti. Naslednji faktor je rast priljubljenosti samozaposlovanja (Bradley, 1991, str. 330).

Prednosti franšizinga so: hitra širitev poslovanja, potreben je minimalni začetni kapital, dodaten dohodek za franšizorja. Slabost franšizinga je vpliv franšize na blagovne znamke.

Skupna vlaganja in strateške povezave. Skupno vlaganje je oblikovano, ko dve ali več podjetij ustanovijo tretje, ki izvršuje ustvarjalno ekonomsko aktivnost (Bradley, 1991, str. 332). Formalna razlika med skupnimi vlaganji in strateškimi povezavami je v tem, da so strateške povezave ponavadi nekapitalske, kar pomeni, da partnerji v povezavo ne vlagajo kapitala. Strateške povezave poimenujemo tudi nekapitalska skupna vlaganja. Kapitalska skupna vlaganja pa vključujejo ustanovitev novega podjetja, v katerem si tuja in domača podjetja delijo lastništvo in nadzor.

Prednosti skupnih vlaganj in strateških povezav so: olajšan prenos tehnologije, dostop do sredstev, manjši politični pritiski, dostop do trgov. Slabosti skupnih vlaganj in strateških povezav so: izguba nadzora nad operacijami v tujini, težka koordinacija, izguba fleksibilnosti in zaupnosti (Bradley, 1991, str. 346).

1.3.5 Nove oblike internacionalizacije

Nov način internacionalizacije podjetij predstavlja internet. Internet omogoča malim podjetjem samostojno izvajanje trženjske aktivnosti v obliki vzpostavljanja mrežnih povezav malih podjetij različnih oblik in namenov. Komercializacija interneta tako malim kot velikim podjetjem omogoča izmenjavo informacij in izkušenj na mednarodnem nivoju.

Aktivnosti podjetij preko interneta:

- on–line promocija in oglaševanje,
- interaktivni marketing,
- kooperativni inženiring,
- virtualni nakupi,
- izmenjava podatkov itd.

Prednosti uporabe interneta za mala in srednja podjetja obstajajo zaradi: povečane globalne konkurence na vseh ravneh, povečane konkurence na področju kapitala, povečanih zahtev potrošnikov glede kvalitete, številčnejših poslovnih dogovorov med velikimi, srednjimi in malimi podjetji, hitro spreminjajočega se okolja, povečane potrebe po takojšnjem dostopu do poslovnih informacij iz več virov, povečane potrebe po informacijah o pravni regulaciji malih podjetij, vse večje potrebe po fleksibilnosti (Alistair, 2002, str. 59).

2 ZNAČILNOSTI IZBRANEGA PODJETJA IN CILJNE SKUPINE TRGOV

Ena redkih uspešnih slovenskih tovarn, ki so nastale pred letom 1900, je danes stara že 128 let. Njeno enozložno ime JUB, pa je staro že čez 84 let. Prav zaradi svoje enozložnosti je slabo razumljivo in ljudje lažje prepoznavajo besedno zvezo JUB Dol pri Ljubljani, ki združuje še kraj, kjer tovarna deluje že od vsega začetka. Ime JUB danes nima posebnega vsebinskega pomena, ima pa zgodovinsko vrednost in tradicijo kot korporativna blagovna znamka (JUB-125 letna tradicija proizvodnje barv, 26.4.2003).

V tem poglavju bom natančneje opisal podjetje od nastanka in vse do danes, njegova nihanja v poslovanju, lastninske spremembe, njihov glavni proizvod Jupol in širjenje podjetja na tuje trge. Vse njihove tuje trge bom kratko opisal.

2.1 NASTANEK, RAZVOJ IN LASTNINSKE SPREMEMBE PODJETJA

V času barona Erberga, najverjetneje v letih 1822 do 1824, so njegovi tlačani tok Kamniške Bistrice speljali v napol umetno korito Mlinščice. S tem je bila na tem področju ob strugi dana možnost postavitve žage in mlina ter kasneje tudi prve manjše industrije, tovarno barv in kemikalij. Mlini, sprva namenjeni mletju žitaric, so svojo namembnost začeli počasi spreminjati, ko so se transportne poti v kraljevini Avstro–ogrski začele razvijati, moki pa cena padati. Spremembo proizvodnje so vzpodbudili bogati trgovci, ki so kupili mline in videli razvoj v proizvodnji barv. Na ozemlju, kjer stoji današnja tovarna, pa je že leta 1875 zemeljske barve, klej in glino izdeloval in prodajal gospod Vilhelm. Leta 1884 je zemljišče prešlo v last ljubljanskega trgovca in tovarnarja Viktorja Galleta, ki je združil obrata v Dolu in Vidmu v eno tovarno z nazivom »Lustthal–Widemer Farben Fabrik V. Galle«. Leta 1895 je Viktor Galle celotno tovarno prodal, kupila pa jo je nemška firma »I. M. Fink`s–Eidam« iz Sinzinga pri Regensburgu. Tovarna se je leta 1910 preimenovala v »Lustall–Videmer Farbwerk«, vendar še naprej v lastništvu omenjene firme (JUB-125 letna tradicija proizvodnje barv, 26.4.2003).

Firma »Lustall–Videmer Farbwerk« je prišla po koncu prve svetovne vojne v roke delniške družbe »Jugoslovenska industrija ulja i boja« iz Zagreba. Sedež delniške družbe je bil v Zagrebu, zato je imela tovarna hrvaško ime. V tem času se je pričela uporabljati kratica JUB. Lastništvo se je ves čas močno spreminjalo tudi zaradi svetovne gospodarske krize, prav tako kot tudi ime tovarne (Batagelj, Hoyer, 2001, str. 23–25).

Največjo krizo je tovarna preživljala med drugo svetovno vojno, ko so jo nemške oblasti v uporabo dodelile Heinrichu Luckmannu. Med osvobajanjem slovenske zemlje je nato Luckmann večino strojev najprej preselil v Kranj, nato pa je hotel te stroje iz Kranja prepeljati še v Nemčijo. Stroje so osvoboditelji prestregli, ko so bili že na vlaku in jih vrnil nazaj v Jub.

V tem času Jub ni obratoval. Obratovati je začel šele sredi septembra 1945. Takrat so z dekretom tudi vrnili celotno tovarno predvojnemu lastniku, Jadranski podunavski banki. Za kratek čas se je vrnila tudi predvojna uprava družbe (Trabajič, 2002, str. 32).

V skladu s socialističnim načinom gospodarstva je bilo leta 1946 nacionalizirano vse premoženje. Začelo se je 48-letno obdobje državne in kasneje družbene lastnine. V tovarni, preimenovani v Okrajno podjetje suhih barv, so uvedli prvi delavski svet. Na seji delavskega sveta je bilo 11. septembra 1950 upravljanje tovarne izročeno v roke delavcem. Sejo je kot delovni predsednik vodil Jože Mlakar, ki je bil na isti seji izvoljen za prvega predsednika delavskega sveta tovarne. Leta 1953 je bilo vrnjeno ime tovarna barv JUB, kemična industrija. Po tem, ko so v tovarni po vojni obnovili proizvodnjo, je bilo potrebnih napornih deset let, da so dosegli predvojni obseg proizvodnje (750 ton, leta 1956) (Trabajič, 2002, str. 33).

Od leta 1974 do ponovne privatizacije leta 1994 se je družba imenovala JUB kemična industrija p.o. (polna odgovornost). To je bilo obdobje samoupravljanja, ki je kot poizkus nelastniške družbe oziroma »družbe vsi lastniki« doseglo svoj teoretični in praktični vrhunec v Zakonu o združenem delu leta 1976, ko so delovali TOZD-i (temeljne organizacije združenega dela), OZD-i (organizacij združenega dela) in SOZD-i (sestavljene organizacije združenega dela). JUB je bil od leta 1981 do 1991 vključen kot OZD v SOZD Kemija o.o. (omejena odgovornost), ki je združeval slovensko barvno industrijo in del kemične. To je bilo zelo dinamično, obdobje stalnih sprememb, iskanja nemogočega, neproduktivnih sestankov in zaprto v jugoslovanski tržni prostor.

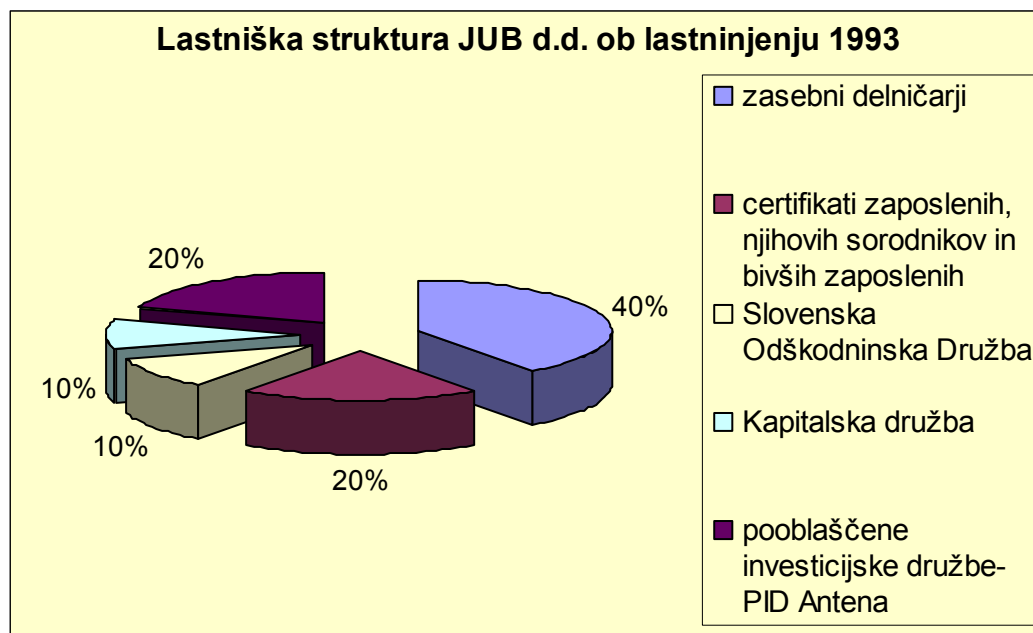
Tudi to obdobje je JUB dobro preživel, celo boljše od mnogih konkurentov. Še posebej v obdobju velike devizne nelikvidnosti države oziroma pomanjkanja deviz za uvoz surovin je JUB na svojem področju močno povečal tržni delež na jugoslovanskem trgu. V nekaj letih je vzela velik tržni delež do takrat vodilnemu proizvajalcu disperzijskih barv Karbonu iz Zagreba in dočakal razpad Jugoslavije s 60% tržnim deležem na področju disperzijskih barv.

Za to obdobje je zanimiva in za tovarno pomembna tudi mešana družba Yugocryl, ki so jo na dvorišču tovarne leta 1974 ustanovili Rohm & Hass (ZDA), Commerce Ljubljana in JUB. Izdelovali so akrilna veziva za barvno, papirno in tekstilno industrijo. Akrilna veziva so bila takrat temeljna sestavina za Jubove barve, ki jih je zaradi splošnega pomanjkanja deviz na tržišču močno primanjkovalo. Jub je s tem sodelovanjem dobil zelo velike tržne prednosti pred konkurenti. 1998 je bila omenjena mešana družba likvidirana, zaradi česar JUB ni imel škode, saj so prišli novi sodobnejši materiali in razvoj se je nadaljeval (Trabajič, 2002, str. 102).

2.2 PODJETJE SKOZI PRIVATIZACIJO

Demokratizacija Slovenije po letu 1991 in uvajanje privatne lastnine po Zakonu o lastninskem preoblikovanju podjetij (1992) sta po mnogih letih družbene lastnine omogočili ponovno privatizacijo tovarne. V letu 1993 je bila v JUB-u izpeljana privatizacija v takrat propagiranem duhu notranjega delavskega lastninjenja. Posebna kakovost lastninjenja tovarne je bila, da je več kot polovica zaposlenih kupila 40% delnic s svežim denarjem, večinoma z bančnimi krediti. Nadaljnjih 20% delnic je bilo pokritih s certifikati zaposlenih, njihovih sorodnikov in bivših zaposlenih, 40% pa so si po zakonu razdelile Slovenska odškodninska družba (10%), Kapitalska družba (10%) in pooblašene investicijske družbe (PID-i Atena) (20%). Takratna lastniška struktura Juba d.d. iz leta 1993 je prikazana na Sliki 3.

Slika 3: Lastniška struktura Jub d.d. ob lastninjenju 1993

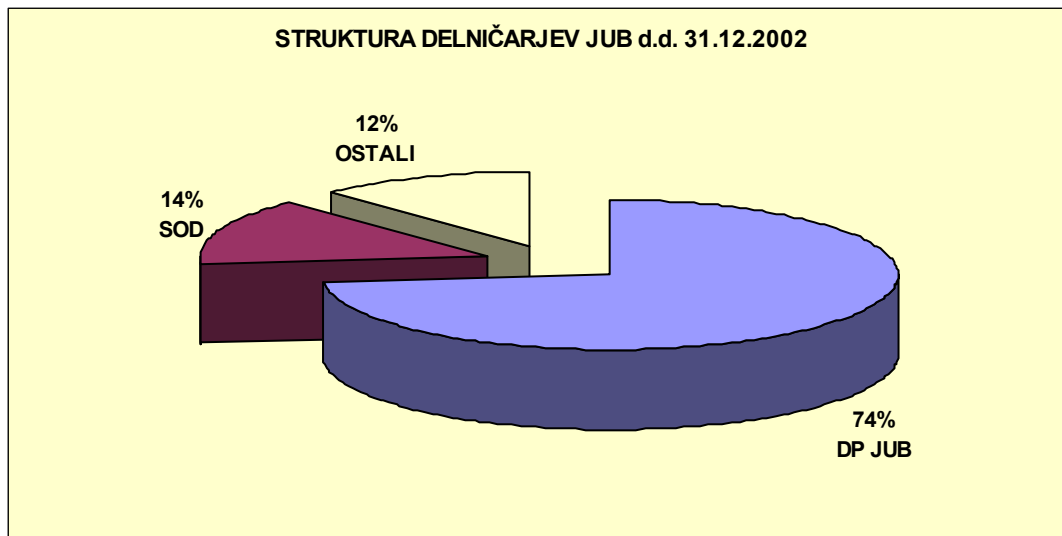


Vir: Letno poročilo Jub 1993, str. 4.

JUB je leta 1994 postal prva registrirana delniška družba v Sloveniji, oblikovana po novem Zakonu o privatizaciji. Namesto delavskega sveta je začel delovati nadzorni svet. Tovarna se je preimenovala v JUB kemična industrija d.d. in po 66 letih spet postala delniška družba. V začetku je bilo 414 delničarjev. Lastninjenje tovarne je bilo izpeljano zelo hitro in kar danes posebej poudarjajo, strogo po Zakonu. Menijo, da je to pomembno vplivalo na uspešen razvoj družbe.

V začetku leta 1998 so notranji delničarji zaščitili svoje interese pred sovražnim prevzemom z ustanovitvijo Družbe pooblaščenke JUB (DP JUB). Lastništvo delnic leta 1998 je bilo naslednje: DP JUB 52%, PID Atena 30%, SOD 10% in ostali 8%. JUB je zaprta delniška družba, ki je leta 2001 kupila paket lastnih delnic od Pid-a Atena in ga s sklepom skupščine družbe umaknila. Lastniško strukturo podjetja na dan 31.12.2002 pa prikazuje Slika 4.

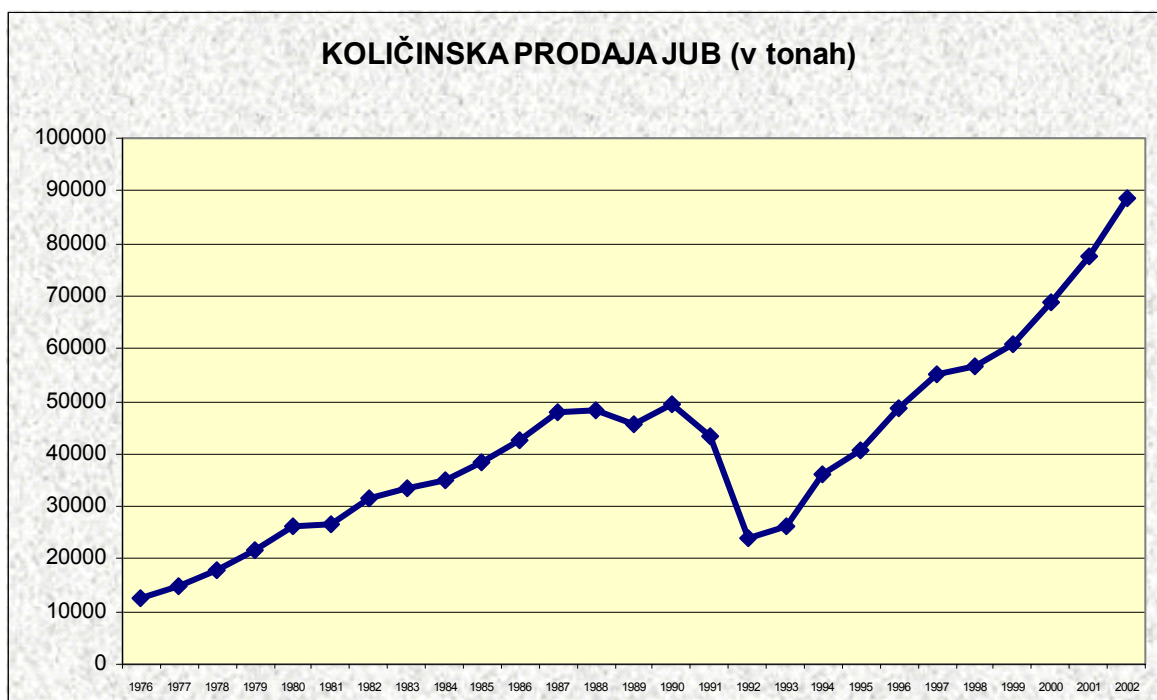
Slika 4: Struktura delničarjev Jub d.d. 31.12.2002



Vir: Letno poročilo Jub 2002, str. 4.

Lastninjenje JUB-a je sovpadalo z razpadom Jugoslavije in zato z izgubo jugoslovanskih trgov, kar je povzročilo 55% padec prodaje v obdobju od leta 1990 do 1992. Padec prodaje je dobro viden tudi na Sliki 5. To leto je bilo eno od najbolj kriznih v zgodovini podjetja. Vendar sta uspešno izvedena privatizacija in dobre poslovne poteze v naslednjih letih JUB ponovno potegnile iz krize. Proizvodnja in prodaja sta spet začeli strmo in neprekinjeno naraščati, kar kaže Slika 5. Leta 1996 je JUB že ujel največje prodajne količine iz časa pred razpadom Jugoslavije in jih do danes močno presegel (Batagelj, Hoyer, 2001, str. 29).

Slika 5: Količinska prodaja podjetja Jub d.d.



Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

2.3 PODJETJE DANES

JUB je danes sodobna tovarna, mednarodno podjetje, z urejeno ekologijo in urejenim okoljem, z industrijsko cono, ki omogoča dolgoročni razvoj tovarne, s sodobnimi proizvodnimi sredstvi, s sposobnimi kadri, s certifikati kakovosti ISO 9001 in ISO 14001, z močnimi lastnimi blagovnimi znamkami, katere proda v tujini 72% proizvodnje, s petimi odvisnimi družbami v tujini v 100%–ni lasti matične družbe, ki prodajo večino izvoza matične tovarne, z visoko produktivnostjo, ki je višja od mnogih najbolj renomiranih slovenskih podjetij, z nadpovprečno donosnostjo, ki delničarjem zagotavlja rast premoženja in realno rast dividend (JUB-125 letna tradicija proizvodnje barv, 10.5.2003).

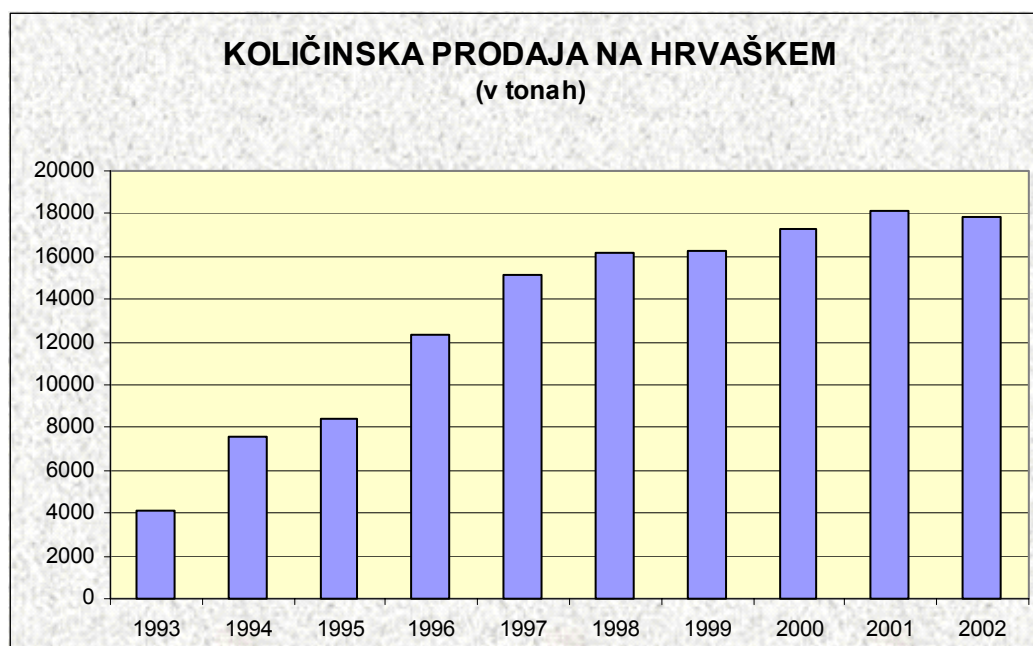
Vse to predstavlja podjetje JUB kot stabilno podjetje. Glede na težke tržne razmere zadnjih let to ni zgolj slučaj, ampak rezultat temeljito načrtovanih strategij, ki so se jih dosledno držali. Najpomembnejši je bil prodor na tuje trge. Ta je JUB–u zelo lepo uspel in le–to jih je rešilo iz krize, v kateri se je znašlo slovensko gospodarstvo po izgubi jugoslovanskih trgov. Danes JUB ni samo tovarna v Dolu pri Ljubljani, ampak družba, sestavljena iz še petih odvisnih podjetij, ki se nahajajo na Češkem, Madžarskem, Hrvaškem, Bosni in Hercegovini ter v Skupnosti Srbije in Črne gore (Hoyer, 2003).

Eden od načinov prodiranja na tuja tržišča je tudi preko predstavništev v tujini. Tako predstavništvo imajo na primer v Bratislavi, Moskvi in Skopju, še vedno pa ostaja JUB–ov glavni in najpomembnejši trg slovenski trg. Na njem imajo večinski tržni delež in kljub svoji majhnosti letno pokupi kar eno tretjino JUB–ove proizvodnje. V podjetju so izračunali, da je za njih dobičkonosno izdelke, proizvedene v matičnem podjetju, izvažati samo v kraje, ki so do 500 kilometrov oddaljeni od kraja proizvodnje; le izjemoma dlje. V nasprotnem primeru so stroški transporta previsoki in posledično previsoka cena izdelkov. Jubovi izdelki bi bili v tem primeru nekonkurenčni in nezanimivi za porabnike. V nadaljevanju sem na kratko opisal vsa Jubova odvisna podjetja in predstavništva v tujini.

2.3.1 Hrvaška

Hrvaški trg je bil največji tuji Jubov trg že pred razpadom Jugoslavije in ta primat ohranja tudi po razpadu bivše skupne države. Danes predstavlja ta trg 20% od celotne Jubove prodaje. Do tako uspešnega poslovanja so morali v Jubu prehoditi trnovo pot. Odcepitev Slovenije od Jugoslavije in daljša vojna na Hrvaškem je pomenila padec takratne prodaje na tem trgu kar za 85%. Mnenja o veliki pomembnosti hrvaškega trga, kljub vsemu niso spremenili in so takoj v začetku leta 1992 v Zagrebu ustanovili hčerinsko podjetje v svoji 100% lasti, Jub Zagreb d.o.o. Takrat je to zaradi nestabilnih razmer za Jub predstavljalo precejšnje tveganje, vendar se je izkazalo za pravilno odločitev. Stalna prodajna aktivnost je rodila sadove in Jub je danes na Hrvaškem najmočnejši prodajalec dekorativnih zidnih barv in pomemben prodajalec ometov. Količina prodanih izdelkov po internih statistikah Juba že presega prodajo pred osamosvojitvijo Slovenije in je prikazana v naslednji sliki.

Slika 6: Količinska prodaja na Hrvaškem



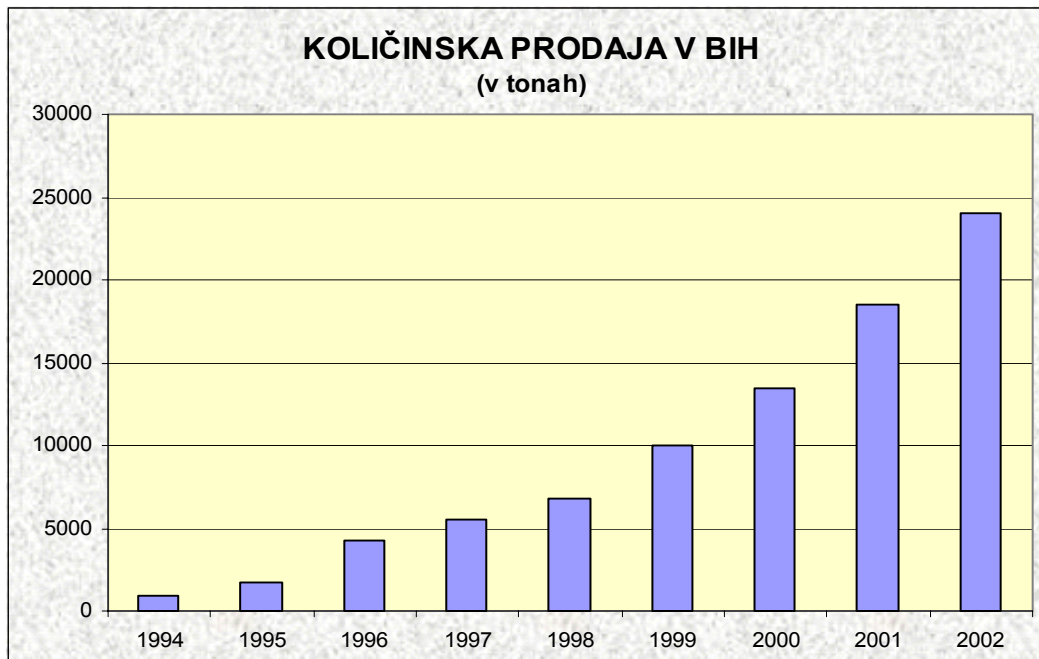
Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

Razlogi za tako uspešen nastop na hrvaškem trgu so najverjetneje: neposredna bližina držav, dobro poznavanje kulture in jezika, zelo dolga prisotnost na trgu, dobro pozicioniranje Juba kot blagovne znamke in nenazadnje zelo dobro razmerje med kvaliteto in ceno izdelkov.

2.3.2 Bosna in Hercegovina

Po letu 1991 je vojna na tem področju divjala najmočneje in zato je prodaja padla praktično na ničlo. Takoj po vojni se je tovarna Jub začela vključevati v povojno obnovo, vendar do leta 1998 zgolj preko trgovskih posrednikov. Ti so v glavnem bili bosansko–hercegovske narodnosti, delno tudi slovenske. Ustanovitev svojega hčerinskega podjetja Jub Sarajevo d.o.o. pa se je zgodila šele v začetku leta 1998. Od takrat Jub prodaja svoje izdelke na tem trgu samo še preko tega podjetja. Delež tega trga v Jubu danes predstavlja 27% in je po internih statistikah Juba prikazan v Sliki 7.

Slika 7: Količinska prodaja Juba v Bosni in Hercegovini



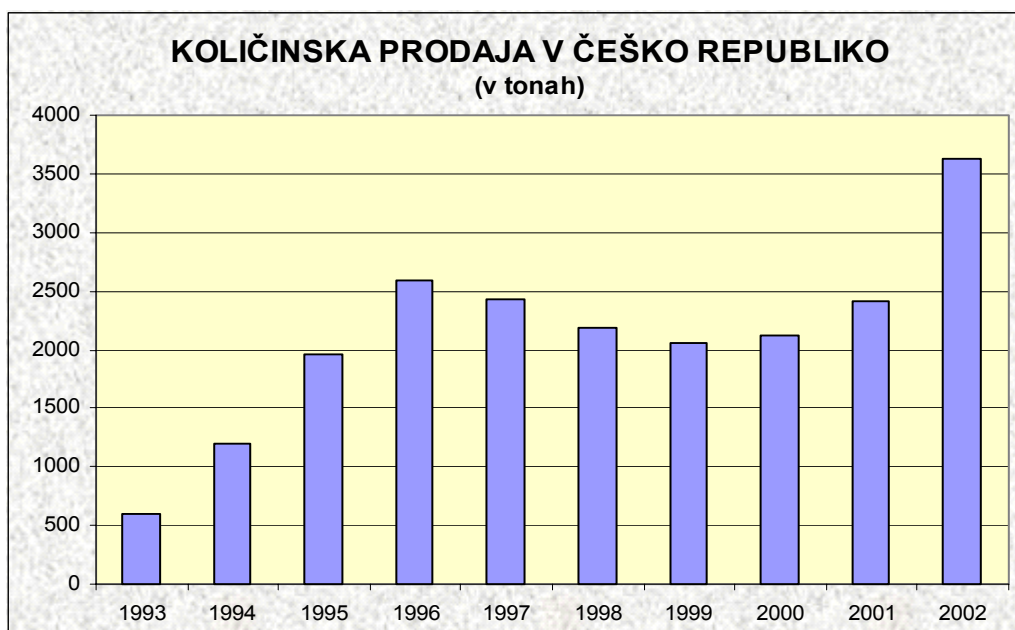
Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

Prodaja v Bosni in Hercegovini poteka zelo dobro. Trg je kot naročen za Jubove izdelke, saj je vojno razdejnanje povzročilo zelo veliko škodo na celotni infrastrukturi države. Dokler v državo še priteka svetovna pomoč za povojno obnovo, se barve še dobro prodajajo. Predvideva pa se, da bo pomoč usahnila, kar bo pomenilo še večjo gospodarsko krizo. Takrat znajo priti zelo verjetne težave za Jub Sarajevo d.o.o. zaradi zmanjšanja prometa, saj bo že tako nelikvidna država padla v še večji prepad, če se bodo iz nje umaknile svetovne humanitarne in druge organizacije. Teh je v BiH še vedno zelo veliko. V podjetju tako upajo, da bo ta prehod oziroma osamosvojitve države zunanje pomoči narejena tako, da ob odhodu vseh tujih organizacij v državi ne bo nastala še večja gospodarska kriza (Velkavrh, 2003).

2.3.3 Češka

Za prodajo svojih izdelkov na ta trg se je Jub, v okviru svoje odvisne družbe, odločil leta 1991. Razlog je bil, kot že omenjeno, izguba jugoslovanskega trga. Treba je bilo ukrepati hitro, zato je sledil hiter vstop na češki trg. Da bi širitev čim hitreje stekla, so se v Jubu odločili poiskati družabnike in vstopili v že ustanovljeno delniško družbo. Kmalu so spoznali da partnerstvo za njih ni najboljša rešitev, zato so odkupili deleže ter tako postali edini lastnik podjetja. Danes se njihovo podjetje na Češkem imenuje Jub a.s. in preko tega podjetja prodajajo izključno samo svoje izdelke. Ta trg danes predstavlja približno 4% celotne prodaje Juba. Ta rast prodaje je prikazana v Sliki 8 na strani 21.

Slika 8: Količinska prodaja Juba na Češkem



Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

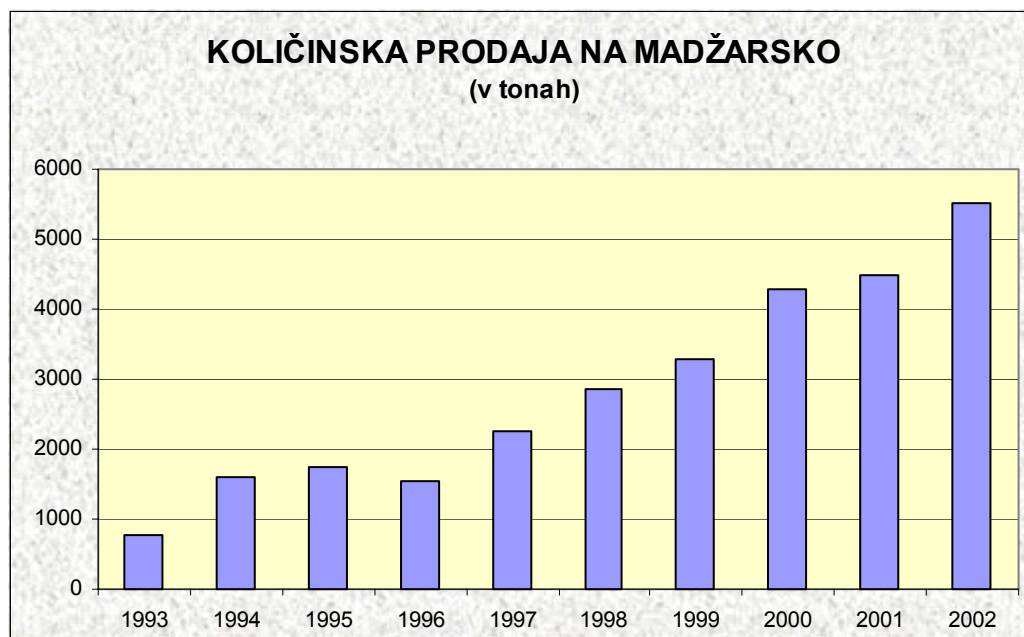
Padec prodaje po letu 1996, ki je viden na Sliki 8, je povzročil razhod z največjim kupcem v Pragi. Takrat je ta družba morala spremeniti prodajno strategijo. V svoje roke je prevzela več prodajnih poti, v Pragi najela svoje skladišče in kasneje zgradila lastnega, ki sedaj deluje od septembra 2002. Odločitve podjetja so se v nekaj letih izkazale za dobre, kar se vidi v veliki rasti prodaje zadnjih let na gornji sliki.

2.3.4 Madžarska

Za madžarski trg veljajo približno enake trženjske dejavnosti in tudi enaka časovna zaporedja, kot je to veljalo za češki trg. Jub je nanju vstopil približno istočasno; to je v letu 1992. Na Madžarskem so začeli v skupni družbi z madžarskim partnerjem, od katerega so kmalu odkupili njegov lastniški delež podjetja. Postali so edini lastnik in zelo uspešno vstopili na madžarski trg. Danes je Madžarska eden močnejših Jubovih trgov, kjer prodajo 6% svoje proizvodnje. Seveda tudi podjetje Jub k.f.t. prodaja samo Jubove izdelke.

Za madžarski trg je značilna stalna uspešna rast prodaje Jubovih izdelkov, brez večjih pretresov na trgu. Aprila 2002 so odprli novo prodajno skladišče v Budimpešti, kar jim bo olajšalo poslovanje in, upajo tudi, močno izboljšalo prodajo. Ta stalna enakomerna rast prodaje na madžarskem trgu z rahlim skokom v letu 2002, je prikazana v Sliki 9 na strani 22. Madžarski trg v podjetju predstavlja še velik potencial.

Slika 9: Količinska prodaja Juba na Madžarskem



Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

2.3.5 Slovaška

Jub je na slovaški trg vstopil vzporedno s Češkimi torej leta 1992, ko sta bili današnji državi Češka in Slovaška še ena država. Glede na to, da je ustanovil svoje podjetje v češkem delu države, ga posebej na Slovaškem ni ustanovil. Po razpadu enotne države Češkoslovaške je Jub obdržal svoje prodajne poti tako na Češkem kot na Slovaškem. Danes Jub prodaja na slovaški trg preko ekskluzivnega distributerja Jub Kastaco s.r.o. v Bratislavi, s katerim imajo kakovostno dolgoročno pogodbeno sodelovanje. Na tem trgu torej nimajo svoje odvisne družbe, ampak samo zastopnika distributerja. S sodelovanjem so zelo zadovoljni tudi zato, ker ta distributer prodaja samo njihove izdelke. Delež celotne Jubove prodaje na Slovaškem je 4% in je prikazana v Sliki 10 na strani 23.

Slika 10: Količinska prodaja Juba na Slovaškem



Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

2.3.6 Skupnost Srbije in Črne gore

Jub ima od leta 2000 v Beogradu odvisno podjetje Jub d.o.o. Beograd, ki na svojem trgu proda 4% celotne Jubove proizvodnje. Gre za najmlajšo Jubovo odvisno družbo. Razlog, zakaj se tesnejše sodelovanje s tem trgom ni začelo že prej, je bila mednarodna izolacija države zaradi vojn, v katere je bila vpletena. Posledice slabih razmer v državi so vidne še sedaj. Na tem trgu ima Jub velike ambicije, saj je trenutna prodaja na tem trgu, glede na 10-letno praznino, zelo dobra. Ta trg bi lahko predstavljal dobro izhodišče za nadaljnje prodiranje podjetja na Balkan.

2.3.7 Rusija s sedmimi sosednjimi državami bivše Sovjetske zveze (Kazahstan, Latvija, Belorusija, Moldavija, Uzbekistan, Ukrajina in Gruzija)

V Rusiji so se v devetdesetih letih tako kot drugod po vzhodni Evropi zgodile velike politične spremembe. Ker je ruski trg velik, je bil magnet za vse tuje vlagatelje. Država je dobivala tudi veliko tujih kreditov, na podlagi katerih je ruski trg doživljal velik razcvet. V tej situaciji se je dobro znašel tudi Jub, saj je v najboljših letih prodal v Rusijo tudi do 10% svoje proizvodnje. Konec devetdesetih let je sledil finančni zlom gospodarstva v Rusiji. Izgube domačih in tujih vlagateljev ter ponudnikov blaga so bile ogromne. Jub je krizo dobro prešel, saj v Rusiji ni imel svojega hčerinskega podjetja kakor po večini drugih svojih trgov, ampak predstavništvo v Moskvi.

Oddaljenost do ruskega trga je zelo velika, več kot 500 kilometrov, kolikor je približna meja rentabilnosti Jubovih izdelkov glede na transportne stroške. Ker transportni stroški

predstavljajo oviro pri prodiranju na ruski trg in ker je cena Jubovih izdelkov na volumen izdelkov nizka, na dolgi rok s prodajo na Ruskem trgu ni bilo resno računati. Odpiranje nove proizvodne v daljni Rusiji pa še ni bilo v Jubovem strateškem planu. Preko predstavništva v Moskvi in mnogih drugih prodajnih poti proda Jub na tem ogromnem trgu 5% svoje celotne proizvodnje.

2.3.8 Makedonija

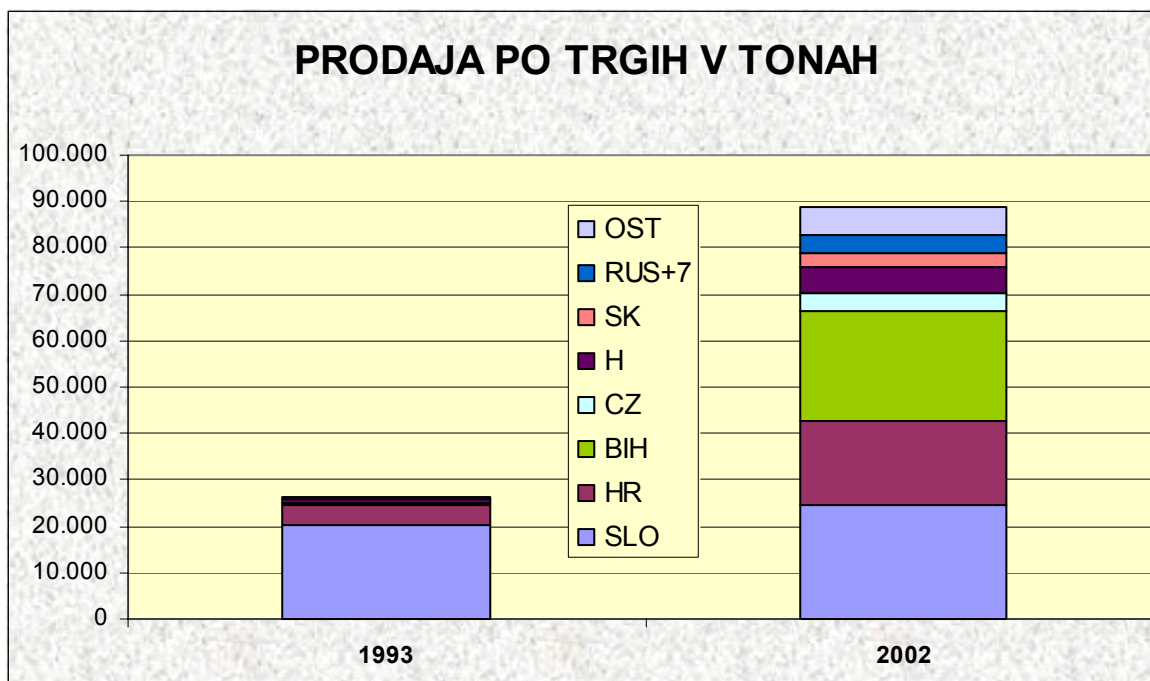
Na tem, s strani podjetja, do sedaj zanemarjenem in še vedno neugodnem trgu, proda Jub 2% svoje proizvodnje. Prodane količine ima namen povečati preko svojega predstavništva v Skopju, ki je začel delovati šele v letu 2002. Glede na to, da gre za nov Jubov trg, se uspeha na njem še ne da napovedati, vendar imajo v podjetju o njem dober občutek (Velkavrh, 2003).

2.4 PRIMERJAVA HČERINSKIH DRUŽB

Med seboj bom primerjal pomembnejša Jubova odvisna podjetja po količinski prodaji po trgih in številu zaposlenih v podjetjih.

Slika 11 na strani 25 prikazuje količinsko primerjavo prodaje Juba po posameznih trgih. Kar najprej opazimo je, da je bilo v letu 1993 med primerjanimi prisotnih bistveno manj držav kot v letu 2003 in v bistveno manjših količinah. Iz slike je razvidno, da je še vedno najuspešnejši Jubov trg slovenski trg, kjer prodajo največ svojih izdelkov. Takoj za njim je bosanski trg, ki ima trend rasti količine prodanih izdelkov bistveno večji kot pa slovenski trg. Če se bo tako nadaljevalo, lahko pričakujemo, da bo ta trg celo prehitel slovenskega. Količinska prodaja nam sicer ne da popolnoma natančne slike o velikosti in perspektivnosti trga, vendar dobimo kar dobro predstavbo o posameznih trgih. Predvsem pa o tem, kako uspešno je bilo podjetje Jub v zadnjem obdobju, to je od leta 1993 naprej.

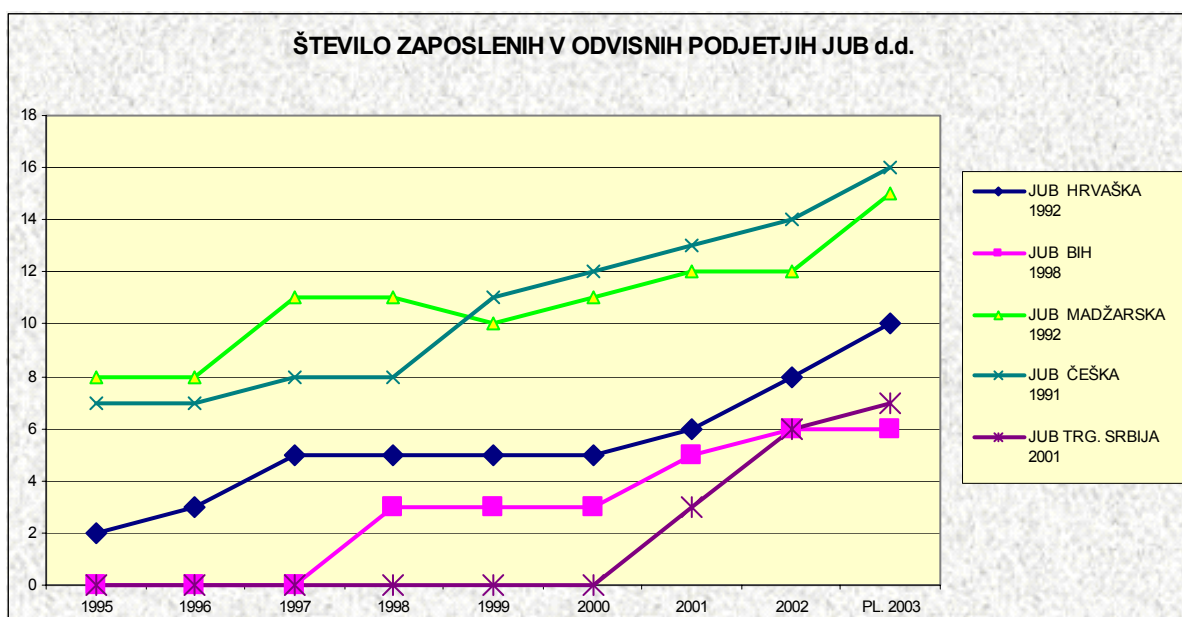
Slika 11: Primerjava prodaje Jubovih izdelkov po posameznih državah



Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

Na Sliki 12 so prikazana števila zaposlenih v največjih petih Jubovih odvisnih podjetjih. Vodita Češka in Madžarska s 14 oziroma 12 zaposlenimi v letu 2002, sledi Hrvaška z 8 zaposlenimi ter Bosna in Srbija s 6 zaposlenimi. Prikazano je tudi planirano število zaposlenih v letu 2003, ko se bo število zaposlenih po vseh državah, razen v Bosni, povečalo. Kar je zanimivo, saj je bosanski trg drugi največji Jubov trg. Vendar je to najverjetneje posledica nestabilnosti tega trga, ki je prisotna zaradi mednarodnih pomoči oziroma njihove prekinitve.

Slika 12: Število zaposlenih v Jubovih odvisnih družbah



Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

Za primerjavo naj povem, da je število zaposlenih v Jubu v Sloveniji, leta 2002 bilo 205, leta 1993 pa 158 zaposlenih. Leta 1993 je bilo od vseh zaposlenih v celotnem sistemu Jub, 7% zaposlenih v tujini, leta 2002 pa 19% od vseh zaposlenih v Jubu. Po načrtih, ki jih imajo, naj bi se številka v tujini dvignila nekje na 25% že v letu 2003 (Hoyer, 2003).

2.5 NAJPOMEMBNEJŠI BLAGOVNI ZNAMKI

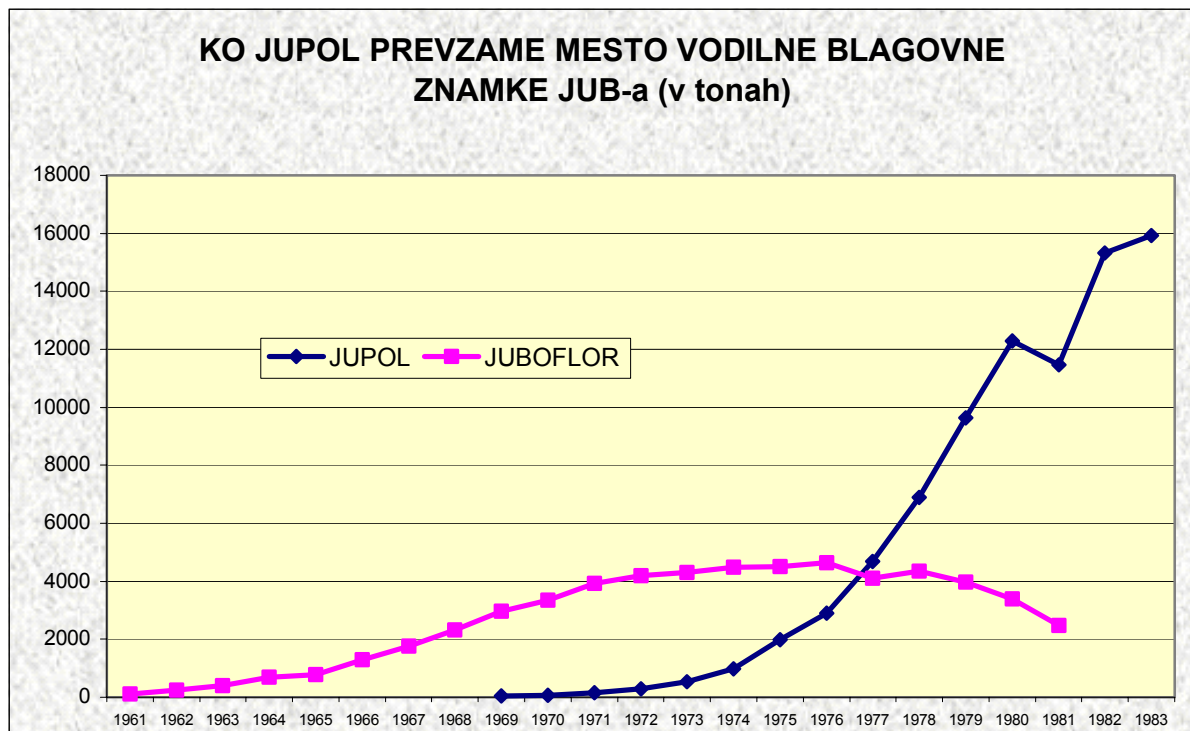
JUBOFLOR je nastal leta 1960 in kmalu prevzel vlogo vodilne blagovne znamke v zgodovini Juba. Svoj vrh je dosegel leta 1976. Po klasični teoriji življenjskega ciklusa izdelka (Kotler, 1998, str. 356) je bil kmalu za tem izpodrinen s sodobnejšo disperzijsko zidno barvo JUPOL. Juboflor štejejo v podjetju za tako pomembno blagovno znamko, ker se je z njim začel velik razvoj tovarne. Življenjski cikel izdelka, s svojo rastjo, zrelostjo in upadanjem izdelka je prikazan na Sliki 13 na strani 26.

JUPOL je disperzijska notranja zidna barva, prepoznavna blagovna znamka tudi izven slovenskih meja, ki ji po nenehni 33 letni rasti v podjetju posvečajo posebno pozornost in so nanjo posebej ponosni. Na področju disperzijskih zidnih barv je JUPOL tržni vodja v vseh državah bivše Jugoslavije. Na Madžarskem, Češkem in Slovaškem pa je v 10-ih letih postal pomemben in prepoznaven izdelek.

Več kot tri četrtine Jupola danes JUB pod svojo blagovno znamko izvozi v 16 držav. V letu 2002 je bilo samo v tujini z JUPOLOM obdelanih več kot 95 milijonov kvadratnih metrov notranjih zidov. Od samega začetka blagovne znamke pa do 31.12.2002 je bilo prodanih 513.015 ton JUPOLA in z njim prepletkanih 1,7 milijarde kvadratnih metrov zidov v vsaj 15 državah (Hoyer, 2003).

Slika 13 na strani 27 prikazuje zamenjavo vodilnih JUB-ovih blagovnih znamk med letom 1961 in 1983. Dobro je vidno, kako hitro je Jupol postal na trgu priljubljen in kako močno je po prodani količini prehitel Juboflor v letu 1977.

Slika 13: Jupol prevzame mesto vodilne blagovne znamke Juba



Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

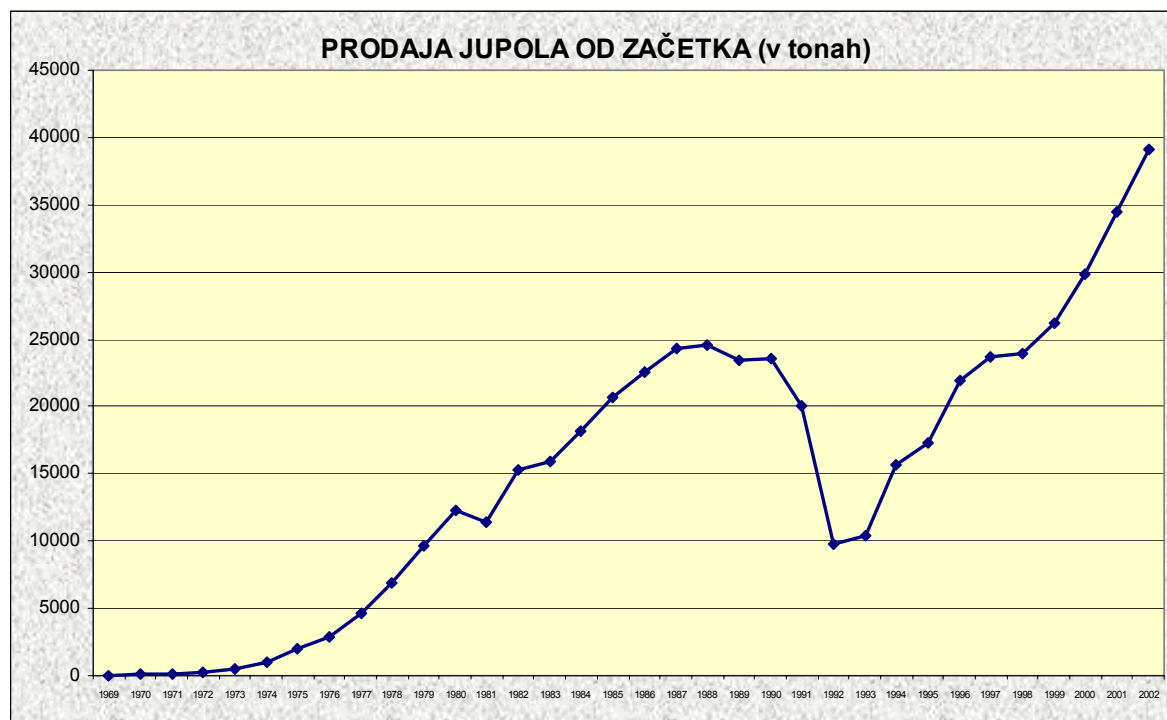
2.5.1 Razvoj blagovne znamke Jupol

JUB je že od 1875 leta izdeloval suhe barve. Prva pomembna blagovna znamka (od 1960) je bila suha barva JUBOFLOR. Bila je razvojno naprednejša zidna barva v suhem stanju, ki je že vsebovala vezivo. Vendar je bila tudi nerodna, ker je potrebovala precej časa za namakanje pred uporabo. Skoraj istočasno so se pojavile moderne vinilacetatne disperzijske barve, pripravljene za takojšnjo uporabo. JUB je bil med prvimi v takratni Jugoslaviji, ki je takšno barvo izdeloval. Imenovala se je JUBOCOLOR. Toda za pleskarje je bila predraga in zato neprimerna za širšo potrošnjo. Želeli so nekaj vmesnega, pripravljenega za takojšnjo uporabo, in tudi cenejšega. JUB jim je ponudil zeleno, to je bil JUPOL. Ime JU-POL je nastalo po kombinaciji: polovica JUBOFLORJA in polovica JUBOCOLORJA. Nastala je tržno zelo zanimiva kombinacija moderne disperzijske barve in pomembno cenejša od močnejših čistih disperzijskih barv. V pleskarskem žargonu so jo imenovali tudi poldisperzija, vendar to ni bilo utemeljeno. To je disperzijska barva, kakovostna in cenejša od dotedanjih, kar je bilo za JUB unikatno. V prvem letu je bilo narejenih in prodanih 38 ton JUPOLA. Začel se je nepričakovano hiter trženjski razvoj te barve in s tem te blagovne znamke (Batagelj, Hoyer, 2001, str. 30).

Slika 14 na strani 28 prikazuje izredno strmo rast prodaje JUPOLA od samega začetka z vmesnim neizogibnim padcem ob razpadu Jugoslavije. Po kriznem dnu leta 1992 sledi silna rast prodaje JUPOLA, ki leta 2002 doseže 37.610 ton prodaje na 15-ih trgih. Rast je

posledica uspešne hitre vrnitve na tradicionalne jugoslovanske trge, kot tudi prodora na nove trge, predvsem Madžarske in takratne Češkoslovaške (Interna statistika Jub d.d., 2003).

Slika 14: Rast prodaje Jupola



Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

V zadnjih 12 letih so bili narejeni poskusi širjenja družine JUPOL z novimi sorodnimi izdelki, ki bi izkoristili močno cenjeno ime JUPOL. Nove blagovne znamke v družini Jupola so: Jupol Brilljant, Jupol Citro, Jupol Gold, Jupol Koncentrat, Jupol Mineral, Jupol Niansiran, Jupol Rustikal in Jupol Special (Prodajni katalog Jub, 2003, str. 9). Vsi ti izdelki so namenjeni barvanju notranjih zidnih površin, razlikujejo se pa v majhnih detajlih lastnosti barv. Na ta način podjetje zajame večji krog zahtevnejših kupcev. Deleži novih blagovnih znamk v družini rastejo, vendar zelo počasi dosegajo pomembnejši delež v prodaji. Med seboj dosegajo različne prodajne uspešnosti, pomembnejša pa sta JUPOL CITRO, s padajočim trendom prodaje, in JUPOL GOLD, ki ima izredno uspešen trend prodaje. Njihovi deleži so za podjetje kljub temu zelo pomembni (Naši izdelki, 26.4.2003).

Kako prepoznavna je blagovna znamka JUPOL na Jubovih trgih, nam lahko približno ponazorijo naslednji podatki. V Sloveniji, Hrvaški in BiH je med strokovnjaki sinonim za disperzijsko barvo in se včasih uporablja celo kot generično ime. To je zagotovo cilj vsake blagovne znamke. S tem pa so povezani tudi določeni problemi, ko delu kupcev ni več najpomembnejše, ali na kupljeni embalaži piše JUPOL, kakšna druga blagovna znamka ali samo disperzijska zidna barva.

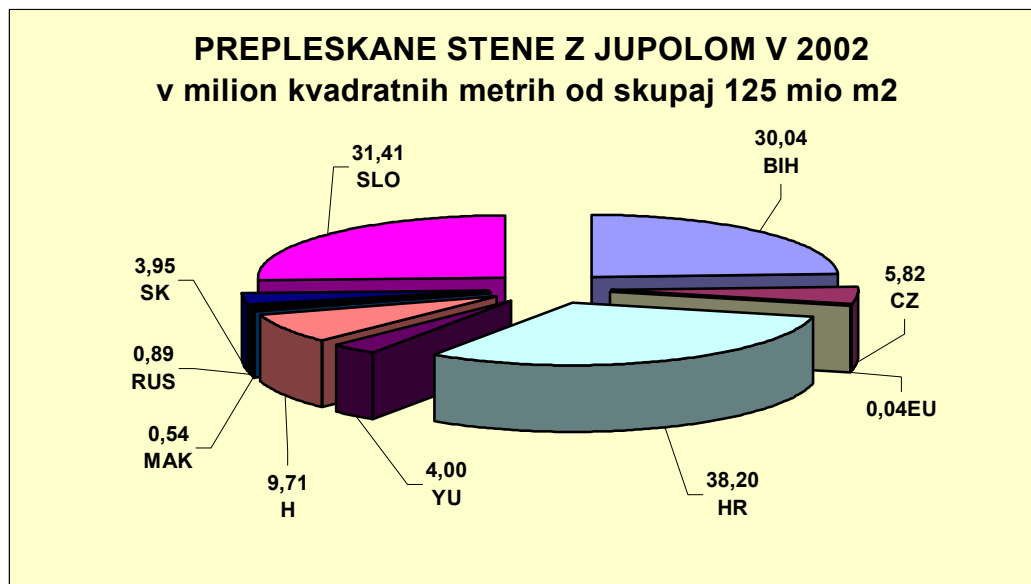
Omeniti je potrebno tudi prepoznavno embalažo in etikete Jubovih izdelkov, ki so jih v podjetju skozi zgodovino stalno izboljševali. V začetku so bile barve pakirane v salonitne sode s skromno etiketo, od okorne črne plastične embalaže iz regenerata, do estetsko in kakovostno vrhunske bele plastične embalaže, tudi ovalne, primerljive z najboljšo evropsko, so veliko pripomogle k uspehu podjetja.

2.5.2 Današnji obseg porabe Jupola

Težko si je predstavljati, kolikšen je pravzaprav obseg te prodaje in kdo so porabniki JUPOLA. To so namreč vsi posamezniki, ki prisegajo na princip DIY (naredi sam) in množica pleskarjev – velikih porabnikov, ki po naročilu pleskajo fizičnim individualnim naročnikom in izvajajo večja ali manjša zaključna dela na investicijskih objektih. Blagovna znamka JUPOL je torej prepoznavna veliki množici porabnikov, ki gradijo nove objekte ali vzdržujejo stare. Značilna je velika razpršenost porabnikov (Hoyer, 2003).

Občutek za tolikšno količino je še najboljše ponazoriti s kvadratnimi metri sten, na katere je bil v nekem obdobju nanesen JUPOL. Na sliki 17 je to razvidno iz milijonov kvadratnih metrov sten, ki so bili v letu 2002 po glavnih trgih prepleškani z Jupolom. Z JUPOLOM prodanim v letu 2002 je bilo popleskanih 125 milijonov kvadratnih metrov, od tega samo 31 milijonov kvadratnih metrov ali 25% v Sloveniji. Ostalo na tujih trgih, vse pod njihovo lastno blagovno znamko JUPOL (Velkavrh, 2003).

Slika 15: Površina sten prepleških z Jupolom v letu 2002



Vir: Interna statistika Jub d.d., 2003.

V zadnjih letih je bil ves dodatno izdelan JUPOL prodan v tujini. Tako je delež Slovenije padel od 53 % od celotne prodaje Jupola v letu 1997 na 25 % v letu 2002. Največ JUPOLA (31 %) pa podjetje Jub proda na Hrvaškem.

V JUB-u so zelo ponosni na blagovno znamko JUPOL. Tudi zato, ker vso količino prodajo pod lastno blagovno znamko, narejeno v Sloveniji, ker to dosegajo z lastnim znanjem in kapitalom, na mednarodnem, evropskem trgu in ob izredno močni mednarodni in lokalni konkurenci. Poudarjajo, da z JUPOLOM na vseh trgih dosegajo cene, ki zagotavljajo dobiček. Na podlagi tega lahko trdim, da je JUPOL na svojem področju pomembno srednjeevropsko in jugovzhodno evropsko podjetje.

3 STRATEGIJA INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA

Podjetje JUB je v svoji 129-letni zgodovini veliko sodelovalo z različnimi tujimi trgi oziroma tujimi partnerji. Sprva je šlo za preprosta sodelovanja, danes pa je internacionalizacija že zelo močna in poteka na številnih tujih trgih. S svojimi izkušnjami in znanjem se širijo na nekatere tuje trge kot popolnoma samostojni zastopniki, torej brez posrednih agentov.

3.1 DVE OBDOBJI INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA JUB D.D.

Internationalizacijo podjetja Jub bom razdelil na dve obdobji:

- obdobje pred letom 1991 in
- obdobje po letu 1991.

Obdobje pred letom 1991 je torej obdobje pred odcepitvijo Slovenije od bivših republik skupne države Jugoslavije. Takrat je Jubu Jugoslavija predstavljala daleč najpomembnejši trg, na katerem so bili prisotni. Proti koncu tega obdobja je JUB dosegal zavidljive rezultate, saj je bil daleč najuspešnejši na trgu zidnih barv v takratni Jugoslaviji. Tudi zato pojava internacionalizacije na tako napredni stopnji kot danes takrat niso poznali.

Kljub vsemu so tudi takrat že imeli stike s tujino. Praktično že od druge svetovne vojne dalje so majhne količine svojih izdelkov izvažali v afriške države: Sudan, Etiopijo in Nigerijo. Možnosti so bile takrat zelo omejene, saj je država nadzorovala vse dejavnosti podjetij izven državnih meja. Tudi zato je bilo možno poslovati le s »prijateljskimi državami«. Količine, ki jih je podjetje izvozilo v te države, so bile majhne in za razvoj podjetja ne toliko pomembne.

Pomembna neposredna povezava Juba s tujino, ki je odločujoče vplivala na poslovanje podjetja v prihodnjem obdobju, je bila ustanovitev podjetja Yugocryl leta 1974. Šlo je za mešano družbo, ki so jo na dvorišču tovarne ustanovil Rohm & Hass (ZDA), Commerce Ljubljana in JUB. Izdelovali so akrilna veziva za barve, papirno in tekstilno industrijo. Ameriška multinacionalka je namreč v zameno za večinski lastniški delež dala svoje industrijsko znanje. Jubu se je investiranje v to mešano družbo izplačalo, saj je njene izdelke,

ki so bili takrat v Jugoslaviji zelo redki, kupoval praktično na svojem dvorišču in to za jugoslovansko valuto. Tako je JUB dobil zelo veliko tržno prednost pred konkurenti, vse do leta 1998, dokler je ta družba delovala (Trabajič, 2002, str. 102).

Zelo pomemben stik s tujino pred letom 1991 je bilo sodelovanje z državami bivšega Vzhodnega bloka: Češkoslovaška, Madžarska in tudi Rusija. Podjetje je na te trge izvažalo bolj z namenom spoznavati trg in navezovati stike kot zaradi trenutnih zaslužkov. Razpad Jugoslavije so v Jubu že nekaj let prej predvideli kot možen dogodek in zato začeli iskati nove trge v Vzhodni Evropi. Ta proces so vršili preko slovenskih zunanjetrgovinskih podjetij, ki so imela tam svoja predstavništva. Poleg izvažanja svojih izdelkov v ta del Evrope pa so iz zahodnega uvažali sestavine, ki so jih potrebovali za svojo proizvodnjo. Te države so bile Avstrija, Nemčija in Italija.

Pred letom 1991 je podjetje prisotno v vseh bivših republikah Jugoslavije, kjer je imelo svoje trgovske potnike. Zadolženi so bili za prodajo Jubovih izdelkov po posameznih državah. Podjetje ni imelo dislociranih enot po Jugoslaviji, ampak so bili ti agenti edina povezava podjetja izven Republike Slovenije.

Sledi obdobje po letu 1991 z močno recesijo v poslovanju. Iz Slike 5 na strani 17 so razvidni padci in rasti količinske prodaje JUB-ovih izdelkov skozi čas. Največja sprememba prodaje se je zgodila med leti 1990 in 1992. Razlog za to je bila izguba nekdanjega jugoslovanskega trga po razpadu Jugoslavije leta 1991. Čeprav je osamosvojitvena vojna v Sloveniji relativno hitro minila in ni pustila fizičnih posledic na tovarni sami, jo je najbolj prizadelo še nekajletno vojskovanje na območju nekdanje Jugoslavije. Glede na to, da je bila tovarna JUB s svojimi izdelki na področju bivše Jugoslavije zelo dobro pozicionirana, saj je bila z 61% tržnim deležem vodilna v panogi zidnih barv, je zanjo pomenila izguba tega trga kar 55%-ni izpad prodaje leta 1992. Od dvajset milijonov potencialnih kupcev velikega jugoslovanskega trga so v zelo kratkem obdobju ostali na samo dvomilijonskem slovenskem trgu.

Tako kot takrat v celotnem slovenskem gospodarstvu je tudi v JUB-u zavladata velika kriza. Poleg izgube največjega trga celotnega slovenskega gospodarstva se je spremenil tudi družbeni sistem. Iz samoupravljanja so se gospodarstveniki naenkrat znašli v kapitalistično – tržno usmerjenem družbenem sistemu, kar je pomenilo popolnoma spremenjen model poslovanja. Nekatera podjetja z novim sistemom stika niso mogla najti, JUB pa je bil eden od tistih, ki se je hitro in uspešno prilagodil na nove razmere. Nastala situacija je JUB prisilila, da so začeli iskati nove trge. Strategiji bodočega poslovanja sta šli predvsem v dve smeri:

- ena je bila ohranjanje stikov na prodajnih poteh v republikah bivše Jugoslavije,
- druga pa iskanje novih trgov predvsem v državah Vzhodne Evrope.

Širjenje podjetja na tuje trge, sedaj pglavitna naloga vodstva podjetja, se je začela izvajati zelo koncentrirano. Glede na to, da gre za srednje veliko podjetje, oziroma majhno podjetje za svetovne razmere, si za proces internacionalizacije niso mogli privoščiti velikih finančnih

stroškov. Obe območji, na kateri se je podjetje usmerilo, Balkan in Vzhodna Evropa, sta bili Sloveniji kulturološko, politično in ekonomsko zelo podobni. Po ekonomski razvitosti so ti novi trgi zaostajali za Slovenijo (Lavrenčič, 2000, str. 43–44). Konkurenca v tej panogi se je v tem obdobju močno povečala, saj so na ta trg približno istočasno vstopala tudi velika podjetja iz drugih delov Evrope. Kakovost Jubovih izdelkov je bil na zelo visoki ravni, cene pa so bile tudi za te trge sprejemljive. S pravilnim obnašanjem na trgu so tako začeli uspešno konkurirati na teh trgih.

V podjetju so vedeli, da vojna na področju bivše Jugoslavije ne more trajati večno in da se bo njihov stari trg enkrat ponovno odprl. Samo čakati, kdaj bodo spet lahko nastopili na tem trgu bi jih pripeljalo v propad, zato so se lotili tudi vstopov na tuje trge. Stare prodajne poti pa so ohranjali, saj so bile njihove blagovne znamke pri naših južnih sosedih zelo prepoznavne že iz prejšnjih časov. Niso si smeli dopustiti, da ne bi izkoristili te svoje prednosti pred konkurenti, ki so prav tako čakali na vstop na balkanske trge. Na podlagi svojih povezav na Balkanu so nanj vstopili takoj, ko so razmere v južnih državah to dopuščale. Vlaganje v te trge, v času ko so bili družbeno–politično zaradi vojne na dnu, se jim danes zelo obrestuje.

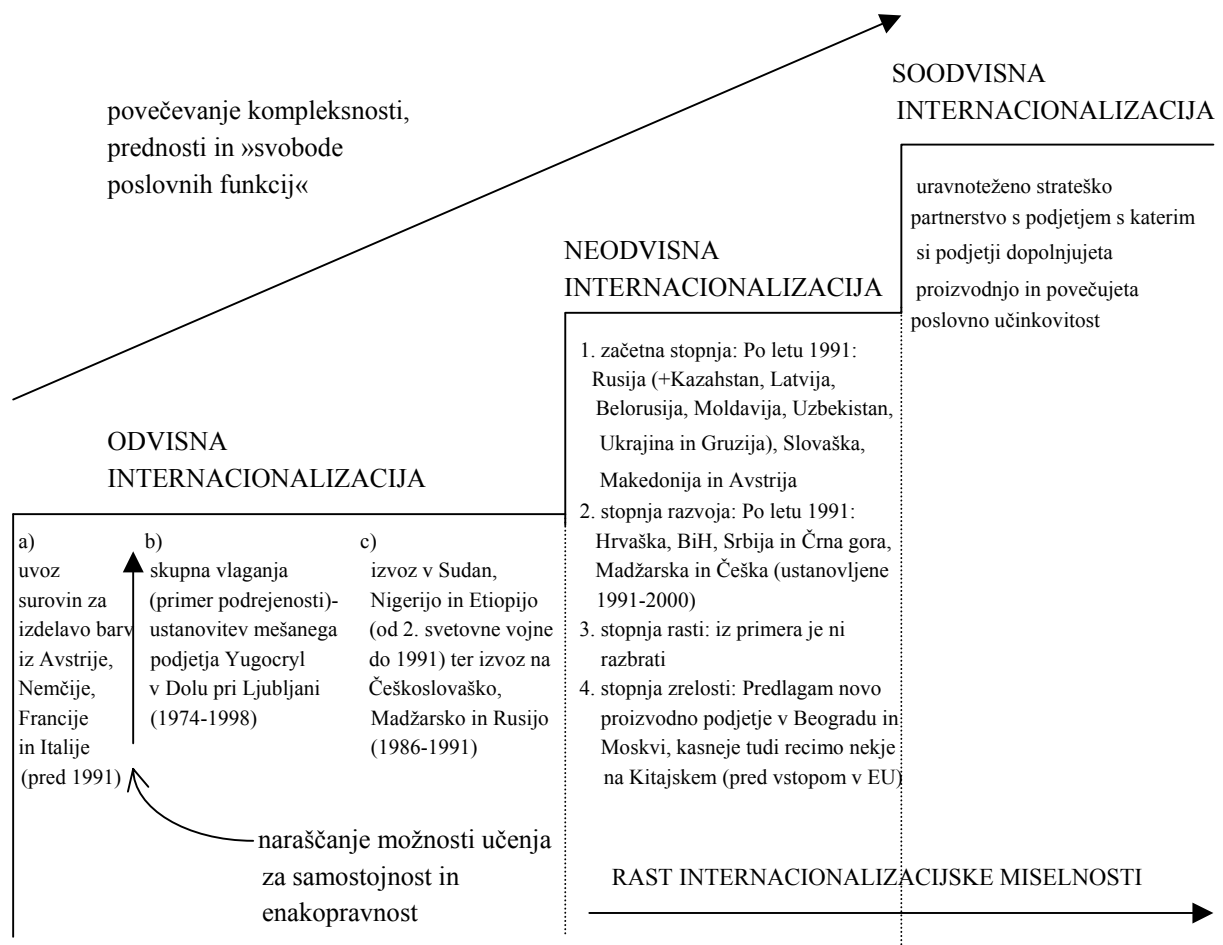
Odpravljanje na trge Vzhodne Evrope je bila za njih neznanka, saj niso vedeli ali lahko na tem trgu dosežejo rezultate, ki bi nadomestili izgubljen jugoslovanski trg. Odločitev je bila v tistem času edina logična. Na zahod niso mogli zaradi cenovne nekonkurenčnosti in negativnega imidža države v preteklosti, poleg tega se je pa JUB od tam oskrboval s ključnimi surovinami in znanjem. Tako je JUB aktivno vstopil na trge Češke (leta 1991), Slovaške in Madžarske (leta 1992), začela pa se je odpirati tudi Rusija. V devetdesetih se je JUB začel vračati tudi na trge Hrvaške (1992), šele kasneje pa tudi na trge Bosne (1997) in Srbije (2000) ter dosegel odlične prodajne rezultate (Hoyer, 2003).

3.2 PROCES INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA SKOZI TRIFAZNI MODEL

Zgoraj sem že omenil, da je bila internacionalizacija podjetja JUB po izgubi jugoslovanskega trga praktično edina možnost podjetja. Internacionalizacija je bila sicer prisotna že pred letom 1991, vendar še v zelo preprostih začetnih oblikah Trifaznega modela internacionalizacije (Jaklič, 1996, str. 6). Po letu 1991 pa se je podjetje povzpelo po modelu navzgor tako po rasti internacionalizacijske miselnosti kot po drugih ekonomskih kazalcih, ki kažejo vse večjo mednarodno vpletenost podjetja.

Če si primer tega podjetja razložimo na modelu Trifaznega modela internacionalizacije, vidimo, da je podjetje postopoma prehajalo skozi v modelu opisane stopnje, kot je prikazano v Sliki 16 na strani 33.

Slika 16: Trifazni model internacionalizacije po Jakliču (1996) na primeru podjetja Jub d.d.



3.2.1 Odvisna internacionalizacija

Prva faza, **odvisna internacionalizacija**, predstavlja začetne faze povezovanja podjetja s tujimi podjetji in trgi. Gre za precejšnjo strateško in poslovno odvisnost od drugih (predvsem tujih) podjetij in njihovega prenosa znanja.

Prvi pristop k internacionalizaciji je že sam uvoz surovin, ki jih je podjetje uvažalo iz tujine oziroma preko tujih podjetij. To so bile nekatere sestavine za barve, ki jih v bivši Jugoslaviji ni bilo mogoče dobiti. Države, iz katerih jih je podjetje uvažalo, so bile: Avstrija, Nemčija, Francija in Italija. Na ta način je podjetje že pridobivalo določena znanja iz mednarodnega poslovanja. Soočilo se je tudi z mednarodnimi standardi poslovanja ter tujimi izdelki in storitvami. Ta znanja se nam danes zdijo samoumevna, za takratno obdobje samoupravljanja, pa so bila ta znanja in druge tržne logike, nekaj povsem novega. Takrat za naše gospodarstvo sicer še nesprejemljivi načini razmišljanja, so le nekaj let kasneje kot edini pravilni začeli veljati tudi pri nas. Spoznanj, ki jih je podjetje pridobivala na tak način, so močno olajšala nadaljnje korake internacionalizacije.

V bivši Jugoslaviji so bile surovine pogosto problem, saj je bila Jugoslavija dokaj zaprta država, poleg tega pa se je pojavljal še problem devizne nelikvidnosti. Surovin za izdelovanje barv pogosto ni bilo mogoče plačati. Ta problem so v Jubu takrat začasno rešili z mednarodno strateško povezavo podjetja z drugimi podjetji, ki pa spada že v drugi način odvisne internacionalizacije. V drugem koraku odvisne internacionalizacije je več možnosti mednarodnega uveljavljanja podjetja. Ena od njih so skupna vlaganja, ki se jih je poslužilo tudi obravnavano podjetje Jub. Leta 1974 je na dvorišču tovarne nastala mešana družba Yugocryl, ki so jo ustanovili Rohm & Hass (ZDA), Commerce Ljubljana in Jub. Jub je imel v tej družbi 16% lastniški delež, Rohm & Hass pa sprva 49% in kasneje 51% tržni delež. Podjetje Jub je igralo vlogo podrejenega partnerja v tujih vlaganjih, ki ga je izvajalo ameriško multinacionalno podjetje Rohm&Hass. S svojo proizvodnjo so nadaljevali neodvisno od delovanja novega podjetja Yugocryl. JUB je dobil velike tržne prednosti pred konkurenti. Na eni strani so imeli dobiček pri dobavi surovin, ki so jih dobili za jugoslovanske dinarje, kar je bilo takrat praktično nemogoče, na drugi strani pa so od tujih partnerjev pobrali veliko znanja tako tehnološkega kot s strani poslovanja. Takratna strategija je bila torej naučiti se čim več od tujega partnerja in prenesti to znanje na svoje podjetje. Ta strategija se je prijela, tudi po letu 1998, ko je bila omenjena mešana družba, sedaj imenovana Rohm & Haas Slovenija, likvidirana (Trabajič, 2002, str. 102).

Tretji pristop k odvisni internacionalizaciji, posredni izvoz s pomočjo izvoznega trgovskega podjetja, se je v Jubu razvil že kmalu po drugi svetovni vojni in je bil aktualen vse do leta 1991. Količinsko je šlo sicer za zelo majhne številke, vendar so bile za podjetje vseeno pomembne. V obdobju pred 1991 je v Jugoslaviji veljal poseben način trgovanja s tujino. Vse izvozne aktivnosti v tujino so morale biti potrjene od registriranih zunanjetrgovinskih podjetij. Ta podjetja so imela monopolni položaj in bila so zadolžena, da v tujini iščejo možnosti izvoza takratnega jugoslovanskega gospodarstva. Ker je bil Jub še zelo majhno podjetje, se za njih ni nihče kaj dosti zanimal. Zato so si morali tržišča v tujini poiskati sami, nato pa poklicati ta podjetja, ki so za primerne provizije dovoljevale izvoz. Na lokacije, kamor je izvažal Jub je vplivala tudi državna socialistična ureditev, ki je bila bolj naklonjena izvažanju v »prijateljske« države. Takšna Jubova tržišča so bila Nigerija, Sudan in Etiopija (Hoyer, 2003).

Jub je na tak način posloval še z nekaj državami iz vzhodne Evrope, ki so bile zelo pomembne za nadaljnji razvoj podjetja. Povezava z Madžarsko, Češkoslovaško in Rusijo je trajala šele zadnjih nekaj let pred razpadom Jugoslavije. Na te trge je pa Jub vstopil z namenom zagotoviti si dodatne trge, če bi slučajno izgubili dotedanje. Kasneje se je to tudi res zgodilo. Na teh trgih so poslovali preko izvoznih trgovskih podjetij, ki so bila nastanjena v tujini. V tej prvi fazi, je šlo za veliko strateško in poslovno odvisnost Juba od drugih, predvsem tujih podjetij in njihovega prenosa znanja.

3.2.2 Neodvisna internacionalizacija

Pri drugi fazi Trifaznega modela internacionalizacije, **neodvisni internacionalizaciji**, gre že za višjo vpletenost podjetja v mednarodno poslovanje. Sedaj naj bi podjetje čedalje samostojneje poglobljalo privrženost mednarodnim trgov in prehajalo k višjim oblikam internacionalizacije. Na primeru podjetja JUB je ta prehod zelo dobro viden.

V prvem koraku druge faze podjetje izvažata svoje izdelke. Zanj to opravljajo tuji agenti in distributerji. Pri podjetju Jub je tak način vstopa na tuje trge viden na primeru ruskega, makedonskega, slovaškega in avstrijskega trga. Na slovaški trg je podjetje vstopilo že leta 1992, ruski trg leta 1994, na makedonski trg pa leta 2002. Avstrijski trg pa je zanemarljivo majhen za Jub, zato ga skoraj ne gre omenjati. Na oba trga se je podjetje odločilo izvažati svoje izdelke preko tujega distributerja – agenta.

Odpiranje svojih lastnih prodajnih podjetij v tujini je že drugi korak te faze. Ta korak v Jubu najdemo kot najpogostejši, saj so na ta način prisotni na češkem, hrvaškem, bosanskem, srbsko–črnogorskem in madžarskem trgu. To so tudi daleč najuspešnejši Jubovi trgi, če izvzamemo Slovenijo. Vsa ta prodajna podjetja v tujini so v popolni Jubovi lasti. Ob vstopanju na madžarski in češki trg je Jub vstopil v že ustanovljeni podjetji, najprej kot partner. Glavni razlogi teh partnerstev so bili sicer predvsem formalni (državne omejitve), vendar je tukaj pomembno vlogo igrala tudi razdelitev tveganja. Tveganje v naložbe na ta dokaj riskantna področja, je bilo razmeroma veliko. Podjetja so se potem izkazala kot zelo učinkovita in so zelo hitro dosegla dobre rezultate. Seveda so se kmalu pojavile razprtije oziroma nestrinjanja med lastniki takratnih skupnih podjetji zaradi drugačnih ciljev in želja po usmeritvah poslovanja. Ker je bil Jub trdno odločen obdržati te trge, mu ni preostalo drugega kot da pokupi lastniške deleže preostalih lastnikov. Sprememba lastništva je bila sporazumno uspešno opravljena in osvajanje teh trgov se je nadaljevalo. Na bosanskem in hrvaškem trgu pa je šlo za specifično situacijo. Na obeh trgih je podjetje v preteklosti že bilo prisotno. To pomeni zelo dobro poznavanje tržnih razmer in kulture kupcev. Dejstvo, da sta ravno ta dva trga najuspešnejša Jubova tuja trga, torej ne preseneča.

Tretji korak internacionalizacije podjetja na primeru podjetja Jub ni prisoten. Kot je razbrati iz Trifaznega modela, se v praksi ne realizirajo vedno vse stopnje modela pri vseh podjetjih. Zato je možno, da na način, kot je opisan v tretjem koraku, naše podjetje ne bo nikoli poslovalo. Tukaj gre namreč za pogodbene odnose iz prve stopnje (odvisne internacionalizacije), kjer bi Jub moral nastopati kot nadrejeni partner drugim podjetjem pri dajanju licenc, pogodbeni proizvodnji, pogodbi na ključ, franšiziju, skupnih vlaganjih. Ta korak, na primeru našega podjetja, zaenkrat še ne pride v poštev. Ni pa rečeno, da se v prihodnosti ne pojavi takšen način poslovanja tudi v podjetju Jub.

Tudi zadnjega, četrtga koraka, ko podjetje neposredno vlaga v proizvodne podružnice v tujini, na primeru Juba še ni videti. Edino Jubovo podjetje, ki ima organizirano proizvodnjo,

je v Sloveniji. Je pa ta korak zagotovo v načrtu podjetja, če ne kratkoročnem, pa srednjeročnem. Razlog za to ni le težnja po prisotnosti na čim več (tudi bolj oddaljenih) trgih, ampak tudi vstop Slovenije v Evropsko unijo. Takrat bo veliko Jubovih trgov ostalo izven Evropske unije in bo potrebno proizvodnjo prenesti tudi izven njenih meja (Hoyer, 2003).

V Trifaznem modelu internacionalizacije se Jub trenutno nahaja v drugi fazi. Počasno, preudarno in še močnejše vključevanje na tuje trge pa je predvideno tudi za naprej. Prehajanje iz koraka v korak tega modela se bo nadaljevalo, saj so vse aktivnosti vključevanja na mednarodne trge, tudi do sedaj bile vidne na tem modelu. Ta model utemeljuje tudi Johansonova–Mattssonova Teorija internacionalizacije, ki nam razlaga, zakaj poglobiti privrženost tujim trgov preko samega izvoza, oziroma kdaj naj preide iz prvega koraka v ostale korake neodvisne internacionalizacije. Teorija pojasnjuje, da takrat, ko ima podjetje edinstveno znanje oziroma močno osrednjo sposobnost, ki je ne želi deliti z drugimi.

Podjetje Jub si lasti znanje, ki mu daje konkurenčno prednost pred konkurenti. Kvaliteta njihovih izdelkov, način poslovanja in vodenja podjetja itd. torej zadoščajo zgornji predpostavki po seljenju podjetja v nadaljnje stopnje internacionalizacije. Tukaj so še trije nadaljnji razlogi, ki razložijo, kdaj naj se podjetje seli na višje internacionalizacijske stopnje:

- Protekcionizem; gre za državne zaščite domačega gospodarstva. V primeru, da se država posluži raznih carinskih ukrepov za uvoznike, le-ti preidejo v podrejeni položaj in lahko postanejo nekonkurenčni na trgu. Takrat je čas, da podjetje premisli ali ustanavlja novo proizvodno podjetje na tem tujem trgu ali ne. Svetličič pravi, da bi morali iskati razloge, zakaj se podjetje ne internacionalizira predvsem v dveh smereh. Ena so težave podjetja s konkurenčnostjo, druga pa težava pri managerjih, ki imajo premalo znanja. Takšna podjetja so bolj nagnjena k zanašanju na protekcionizem in pomoč države pri ohranjanju položaja na trgu (Koražija, 2000, str. 16–17). Kot zanimivost lahko omenim, da uvozne carine za podjetje Jub na posamezne trge danes znašajo: Hrvaška 0%, BiH 5%, Črna gora 3 do 5% (odvisno od vrste blaga), Srbija 11%, Rusija 5 do 15% (s 15% popustom za Slovensko blago na carinsko tarifo) ter Češka, Slovaška in Madžarska 0%. Hiter pogled na te carinske stopnje nam pove, da ima Jub najslabše pogoje poslovanja s Srbijo in da bi se tukaj najbolj izplačalo zgraditi proizvodno podjetje. Drugod so pogoji poslovanja dobri (Rudman, 1998, članek internet).
- Približevanje produktivnosti; Jub izvažna na tuje trge. Zato se mora podjetje prilagoditi tamkajšnjim kupnim močem, kar posledično vpliva na velikost realizacije in dobička Juba. Če bi bil Jub odvisen samo od enega takšnega trga, bi se produktivnost Juba (vrednostno izražen obseg proizvodnje na zaposlenega) približala temu trgu, kar bi vplivalo na dobičke in plače podjetja. Zato je treba proizvodnjo preseliti na takšen tuji trg. V Jubu to ne predstavlja problema, saj dosegajo nizke cene svojih izdelkov zaradi svoje učinkovite produktivnosti in ne zaradi nizkih stroškov dela, ki najpogosteje vpliva na višino prodajne cene. Stroški dela predstavljajo le 15% delež prodajne cene izdelkov.
- Globalna konkurenca; zaenkrat Jub še nima razloga, da bi se po tem kriteriju pomaknil na višjo stopnjo internacionalizacije, saj iz Slovenije dosega primerno ceno svojih

izdelkov, kvaliteto in ugodno možnost distribucije. To se bo najprej spremenilo ob vstopu v Evropsko unijo, ko se bodo izvozni stroški na nekatere trge preveč povečali. To je razlog, da začne Jub graditi novo proizvodno podjetje na enem izmed trgov.

3.2.3 Soodvisna internacionalizacija

Soodvisna internacionalizacija je najvišja stopnja modela, kjer gre za uravnoteženo strateško partnerstvo vključenih podjetij. Jub bi dosegel to stopnjo internacionalizacije, če bi začel sodelovati z nekim ali nekaterimi približno enako velikimi in močnimi podjetji. Odločitve in izvajanje pomembnejših funkcij kot so raziskave in razvoj ter trženje, bi se v takem sodelovanju izvajale tam, kjer bi bili za to najugodnejši pogoji. V Jubu v takšna enakovredna strateška partnerstva ne verjamejo, saj so jim dobro znani številni primeri, ko se takšna sodelovanja niso uspešno končala (Velkavrh, 2003).

3.3 DRUGI DEJAVNIKI TRIFAZNEGA MODELA INTERNACIONALIZACIJE

Celoten Trifazni model temelji na dejavniku, od katerega je odvisno poslovanje vsakega podjetja. To je internacionalizacijska miselnost, ki raste od začetne do končne faze obravnavanega modela. V svoji pravi obliki se pojavi v drugi fazi od drugega koraka dalje. Opišemo jo lahko s štirimi tipi podjetja (Jaklič, 1999, str. 184), ki si sledijo z večanjem internacionalizacijske miselnosti: internacionalno podjetje, multinacionalno podjetje, globalno podjetje in transnacionalno podjetje. Podjetje Jub bi razvrstil v kategorijo internacionalnih podjetij zaradi svojih dejavnosti pri ustanavljanju enot v tujini, predvsem z namenom podpore pri zunanjetrgovinskem poslovanju. Po tem kriteriju je še na začetku oblikovanja svoje internacionalizacijske miselnosti.

V podjetju so se držali enake strategije kot jo določa model, da se je najprej treba lotiti manj zahtevnih trgov. To pomeni, da je Jub, preden je vstopil na določen trg, naredil analizo prednosti in slabosti teh držav kar se da natančno, predvidel razmere v prihodnosti in ob tem potencial trga, preučil kulturne bližine, pravne regulative, svoje posebne prednosti, ki jih že ima v drugih državah, možnosti komunikacije in logistike. Na podlagi teh ugotovitev se je odločil za tiste trge, ki so matičnemu trgu čimbolj podobni na čimveč načinov. Ker pa noben trg ni »lahak« za vstop novega ponudnika, so se v podjetju lotili internacionalizacije postopno. Poleg tega je za celoten proces potrebno veliko časa, kapitala in znanja. S usmerjenim pristopom oziroma koncentracijo sil pri vstopanju na nove trge za zagon enega samega projekta, je bila uprava podjetja zelo uspešna in učinkovita. Pri tem pa so pazili, da se je stanje pri ostalih trgih podjetja zadržalo. Ker pa niso hoteli, da postane podjetje odvisno le od ene ali dveh držav, so pazili na portfelje posameznih držav in v kratkem času svoje poslovanje uspešno razširili na kar 16 držav. Na vseh novih trgih ima prodaja trend rasti. Svoboda izvajanja strategije je najpomembnejša kategorija v trifaznem modelu internacionalizacije. Svoboda v strategiji pomeni zmožnost razvijanja predvsem dveh

kritičnih funkcij, to sta trženje ter raziskave in razvoj. Ta dejavnik nam pove, da Jubova odvisna podjetja niso toliko svobodna, da bi imela vsaj nekaj samostojnosti v teh dveh kritičnih funkcijah. Za sedanjo stopnjo internacionalizacije podjetja je to razumljivo iz naslednjih razlogov:

- še nikjer v tujini nimajo odvisnega proizvodnega podjetja,
- ker je funkcija raziskav in razvoja samo v matičnem podjetju in
- ker je trženje vodeno in nadzirano s strani matične družbe.

4 PRILOŽNOSTI PODJETJA

V nadaljevanju bom opisal, v kakšni smeri bi bilo po mojem najbolj primerno, da se razvoj podjetja nadaljuje. Do sedaj smo ugotovili, da gre za zanimivo in predvsem ambiciozno podjetje, ki je v zadnjih desetih letih naredilo zelo velik korak naprej pri svoji internacionalizaciji. Priložnosti, ki jih je za podjetje še zelo veliko, bom opredelil iz dveh vidikov. Eden je iz vidika nadaljnjega razvoja po Trifaznem modelu internacionalizacije, drugi pa je iz vidika vključitve Slovenije v Evropsko unijo.

4.1 PRILOŽNOSTI PODJETJA SKOZI TRIFAZNI MODEL INTERNACIONALIZACIJE

Najpomembnejšo in hkrati največjo priložnost v razvoju podjetja v prihodnosti vidim v ustanovitvi novega ali več proizvodnih podjetij na oddaljenih Jubovih trgih. Gre za popolnoma realno možnost, saj je iz podatkov o podjetju dobro razvidno, da povpraševanje po Jubovih izdelkih, posebej na nekaterih trgih, hitro raste.

To bi tudi bilo nekakšno pravilno in logično sosledje razvoja podjetja po Trifaznem internacionalizacijskem modelu. Z internacionalizacijskega vidika se je podjetje na njem ustavilo nekje pred četrto stopnjo zrelosti neodvisne internacionalizacije. Torej pred fazo, ko naj bi podjetje začelo v tujini odpirati svoje proizvodne podružnice. Nova proizvodna podjetja bi bilo smotrno ustanoviti nekje na področju Beograda v Srbiji in recimo nekje pri Moskvi v Rusiji. Od tod bi dosegali trge, ki jih sedaj zaradi prevelike oddaljenosti niso mogli in dosegli nadaljnjo širjenje podjetja na evro–azijski celini. Trgi, ki bi lahko bili zanimivi za Jub in bi se izplačalo v njih vlagati so še: Bolgarija, Romunija, Poljska in intenzivneje Rusija z vsemi državami, ki so nastale po razpadu bivše Sovjetske zveze. Seveda vključujem tudi azijski trg, ki mu vsi pripisujejo velik potencial. S časom bi bilo smotrno ustanoviti tudi kakšno ali več proizvodnih podjetij na Kitajskem.

Ob tako veliki pokritosti svetovnega trga in še vedno enaki težnji po racionaliziranju proizvodnje in delovanja podjetja bo naslednja faza neodvisne internacionalizacije na mestu.

Soodvisna internacionalizacija, kjer gre za uravnotežena strateška partnerstva. Ta partnerstva so sicer primernejša za manjša podjetja in pa podjetja s transnacionalno mentaliteto. Ob takih razsežnostih kot jih predvidevam za Jub, pa le-to ne bo več manjše podjetje, pač pa zelo velik sistem podjetij in je vprašanje je, če bi bila takšna partnerstva za takšno podjetje primerna.

Istočasno bi se podjetje tudi po kriteriju internacionalizacijske miselnosti pomaknilo po modelu navzgor. Miselnost podjetja je trenutno na stopnji internacionalnega podjetja. V naslednjo stopnjo multinacionalnega podjetja bo stopilo takrat, ko bo začelo ustanavljati svoje enote v tujini, ki bodo bolj samostojne in tudi same opravljale proizvodno funkcijo podjetja. Sedanje razvojno stanje podjetja je zelo blizu multinacionalnemu podjetju, vendar da bi doseglo te razsežnosti, bo moralo podjetje v to usmeriti vse svoje sile. Potem pa še dolgo delati na tem, da se bo nova strategija delovanja podjetja dobro ustalila in začela neprekinjeno funkcionirati.

Sledi stopnja globalne miselnosti podjetja, v katero bo Jub lahko vstopil. Takrat bo Jub imel v tujini že veliko podjetij s svojimi proizvodnjami. V prejšnji stopnji internacionalizacijske miselnosti so posamezna Jubova podjetja svojo proizvodnjo malenkost že prilagodila svojim tržnim specifičnostim, saj so imela to svobodo. Tedaj bo Jub zaradi svoje globalne strategije zasledoval cilj narediti izdelek za svetovni trg in ga proizvajati v nekaj učinkovitih tovarnah po svetu. To bo racionalno tudi z vidika zniževanja stroškov proizvodnje in drugih poslovnih funkcij, ki jih bodo izvajala posamezna, v tem najučinkovitejša, podjetja.

Napredovanja podjetja v razvoju internacionalizacijske miselnosti do nivoja transnacionalnega podjetja je rizično napovedovati, vsaj iz trenutne perspektive podjetja.

4.2 PRILOŽNOSTI PODJETJA Z VIDIKA VKLJUČITVE V EVROPSKO UNIJO

Sloveniji se hitro približujejo izzivi, ki bodo temeljito spremenili način poslovanja in življenje v njej. To je vstop v Evropsko unijo leta 2004, kar bo pomenilo nove direktive poslovanja. Globalna konkurenčnost se je v Sloveniji in tudi v ostalih tranzicijskih državah povečala, že ko so pridobile sam status pridruženega članstva 1. februarja 1999. S tem so se odstranile določene nekonkurenčne pregrade trga, pospešila se je liberalizacija in tudi internacionalizacija slovenskega gospodarstva (Kovačič, 2000, str. 22–23). Delovanje slovenskega gospodarstva samo na skupnem trgu z najrazvitejšimi državami na svetu si je praktično nemogoče predstavljati. Tega se dobro zavedajo tudi slovenska podjetja, ki se že nekaj časa pospešeno pripravljajo na to novo dejstvo. Med temi podjetji je tudi naše obravnavano podjetje. Ko bodo začele delovati nove meje Evropske unije, bodo nastopili tudi novi pogoji poslovanja. To velja za sodelovanja vseh trgov, ki bodo morali trgovati preko teh novih meja.

Jub bo imel kar nekaj takih trgov, ki bodo ostali zunaj meja Evropske unije in ki jih njena širitev ne bo dosegla. Na to se bo prisiljen prilagoditi in to zelo hitro. Izvozne dajatve za Jubove izdelke na trge izven Evropske unije se bodo toliko povečale, da takšno poslovanje za podjetje ne bi bilo več dobičkonosno. Zato bo potrebno narediti novo proizvodno podjetje izven območja držav, ki jih bo zajela širitev Evropske unije. Stroški distribucije Jubovih izdelkov se bodo zato zelo zmanjšali, če pa upoštevamo še zmanjšanje stroškov zaradi morebitnih carinskih dajatev ugotovimo, da je to najboljša trenutna rešitev podjetja.

Podjetje pa bo moralo iskati svoja nova tržišča še naprej. To bo najverjetneje v in izven Evropske unije. Največja ovira podjetja, zakaj že sedaj ne poizkusi vstopiti na trge Evropske unije je odpor kupcev široke potrošnje in njihove miselnosti, ki ima velik odpor proti blagu iz južne Evrope še posebej iz bivše Jugoslavije, ker je za njih to v naprej slaba kvaliteta. To je žalostno dejstvo, vendar se po mojem z njim ne bi smeli sprijazniti. Morali bi začeti iskati način, kako uspešno prodajati svoje izdelke tudi na teh bogatih trgih in s časom tudi na tem področju odpirati svoja prodajna podjetja. Ena od takih možnih prodajnih poti bi lahko bila neposredno preko pleskarjev, ki o kvaliteti izdelkov vedo več in je zato za njih pomembnejša nižja cena. Poskusi v majhnem obsegu so se že zgodili na avstrijskem trgu in zaenkrat menda dobro kaže.

Najboljše bi bilo, če bi podjetje vstopilo še na trge Bolgarije in Romunije, kar bi bilo izvedljivo neposredno iz trga države Srbije, če bi podjetje tam ustanovilo svojo proizvodnjo. Tako bi lahko na primer iz Srbije dobro pokrivali celotno jugo–vzhodno Evropo. Seveda dokler ne bi povpraševanje po Jubovih izdelkih tako naraslo, da bi na tem delu morali zgraditi še kako proizvodno podjetje. Sedanja proizvodnja v Sloveniji bi morala biti zadolžena za trge Vzhodne Evrope, ki bodo skupaj s Slovenijo vstopili v Evropsko unijo, Madžarska, Češka in Slovaška, ter s časom tudi za veliki poljski trg.

Nikakor pa v Jubu ne bi smeli zanemariti velikih in oddaljenih trgov na severu, to so trgi bivše Sovjetske zveze. Kar na nekaj teh trgih je Jub že sedaj prisoten: Rusija, Kazahstan, Latvija, Belorusija, Moldavija, Uzbekistan, Ukrajina in Gruzija. Na vseh trgih prodaja podjetje svoje izdelke z dobičkom, vendar je realnost Juba ta, da se mu praviloma ne izplača izvažati svojih izdelkov na trge, ki so od proizvodnega podjetja oddaljeni 500 in več kilometrov. Razlog so preveliki distribucijski stroški, ki preveč zvišajo ceno izdelkov. Zato bi bilo za poslovanje podjetja dobro, da tudi na tem področju, na primer v Moskvi, zgradi svoje proizvodno podjetje. To podjetje bi bilo zadolženo za izvažanje na te ogromne trge in tudi nove potencialne trge, na katere bi se podjetje lahko širilo iz tega področja.

Za uspešno prodajo na katerem koli tujem trgu in boju z domačo in tujo konkurenco mora podjetje ponuditi zelo kakovostne izdelke, ki so primerljivi z drugimi evropskimi izdelki. Sem sodi tudi organiziranost podjetja in ekološka osveščenost podjetja. V podjetju pravijo, da so vse to že dosegli in da so njihovi izdelki primerljivi s podobnimi evropskimi izdelki. To nedvomno dokazujejo tudi certifikati in priznanja, ki jih je podjetje pridobilo v zadnjih letih.

Jub ima že vrsto let certifikat kakovosti ISO 9001, ekološki certifikat ISO 14001 in vrsto certifikatov kakovosti za posamezne izdelke in termoizolacijske sisteme fasad, od priznanih inštitutov kot so na primer MA 39 na Dunaju, TU Branschweig in Vorschungs Institut Lacke und Pigmente Stutgard. Poleg teh ima še vrsto drugih priznanj, eno zadnjih, ki so jih prejeli je nagrada za Rating leta 2002, ki ga podeljuje družba I poslovne informacije skupaj z največjo bonitetno hišo na svetu Dun & Bradstreet (Slovenska tiskovna agencija, 2002, str. 3).

Poleg sodijo tudi pred- in po-prodajne storitve podjetja. Danes je zaradi velike konkurence v mnogih panogah potrebno ponuditi potrošniku mnogo več kot le izdelek. Konkretno na našem primeru, kjer gre pretežno za zidne barve, je potrebno potrošnika dobro poučiti o njegovih možnostih izbire premazov in konkretno o uporabi izbranega premaza. To je mogoče najlažje narediti s preprosto praktično predstavitvijo, ki jih imajo za takšne primere v naprej posnete tudi na CD-jih, saj iz prodajnih katalogov tega ni mogoče videti (Jub, 2003, CD). Tudi ponakupno svetovanje tem uporabnikom o nadaljnjem oskrbovanju zidnih površin je vsem zainteresiranim uporabnikom na voljo v Jubovih prodajnih servisih. V njih je bilo v preteklosti veliko vloženih naporov in danes so resnično strokovno in praktično odlično usposobljeni za opravljanje tovrstnih storitev. Takšne prodajne servise bi moral imeti Jub po vseh svojih trgih in to v čim večji možni meri. Od njih je v veliki meri odvisna razširjenost uporabe in zadovoljstvo z Jubovimi izdelki (Hoyer, 2003).

Na kvalitetno pred- in po-prodajno storitev je posebej občutljiva ciljna skupina t. i. malih potrošnikov oziroma gospodinjstev. Do danes se je industrija zidnih barv tako razvila, da lahko že vsak prebarva zidove svojega doma sam, ne da bi za to potreboval pleskarje, se je v svetu barv prijel izraz DIY («do it yourself» ali naredi sam). DIY je način uporabe izdelkov kot pove ime samo. To je možno zato, ker so danes izdelki za to že pripravljene in dovolj enostavni za uporabo. Po podatkih mednarodne barvarske revije v Nemčiji vsak drugi Nemecc barva zidove svojega doma vedno sam (Paint Research Associatin, 2001, str. 46).

Zelo pomembno za podjetje Jub je, da s svojo produktivnostjo doseže nivo najboljših evropskih konkurentov. Po podatkih vodstva podjetja in njihovih izračunih na podlagi skromnih podatkov, ki jih imajo, je produktivnost Juba že na evropskem nivoju. Visoki produktivnosti so že v preteklosti posvečali veliko pozornosti in se zanjo še vedno trudijo, tako da se bo verjetno še naprej izboljševala. V Tabeli 1 na strani 42 so po produktivnosti med seboj primerjana nekatera pomembna in manj pomembna evropska podjetja barvne industrije. Produktivnost je izračunana kot celotna vrednost prodaje na celotno število zaposlenih v podjetju. Jub se s svojimi številkami, v primerjavi z ostalimi podjetji, uvršča zelo visoko, to pa potrjujejo trditve vodstva podjetja (Europes top 50 paint companies, 2002, str. 10–29).

Tabela 1: Groba primerjava nekaterih največjih evropskih izdelovalcev barv za 2001

PODJETJE	PRODAJA V 000 EUR	PRODUKTIVNOST (prod./zap. v Eur)	IZDELKI
BASF coatings	2.300.000	230.000	zelo širok spekter barv in lakov
AKZO coatings	5.600.000	193.771	zelo širok spekter barv in lakov
ICI	3.600.000	226.415	zelo širok spekter barv in lakov
Tikkurila	445.000	178.000	zelo širok spekter barv in lakov
caparol	500.000	166.666	barve podobne Jubu, tudi laki
STO	460.000	164.464	barve podobne Jubu, tudi laki
Brillux	400.000	166.666	barve podobne Jubu, tudi laki
Meffert	170.000	207.317	barve podobne Jubu, tudi laki
Tigerwerk A	92.000	242.105	širok spekter barv in lakov
Industrias Titan Sp	90.300	56.721	širok spekter barv in lakov
Robbialac	84.000	133.333	širok spekter barv in lakov
Adlerwerk Lackfabrik A	56.000	164.706	širok spekter barv in lakov
JUB	35.240	191.522	zidne barve, brez lakov

Vir: Europe's Top 50 Paint Companies, 2002, str. 10–29.

SKLEP

Skozi diplomsko delo sem imel priložnost videti, kako dejansko poteka poslovanje podjetja. Do sedaj sem sprejemanje poslovnih odločitev, oblikovanje strategij, strukturo organiziranosti podjetja, delovanje podjetja in ne nazadnje tudi širjenje podjetja na tuje trge poznal le iz teorije in teoretičnih primerov. Ugotovil sem, da gre za isto stvar, gledano iz dveh različnih vidikov.

Na obravnavanem primeru podjetja je še posebej jasno vidno, kako se teoretičen del prekriva s poslovanjem podjetja in njegovimi dejavnostmi. Na podlagi takšnega izhodišča je možno predvideti priložnosti za podjetje tudi v prihodnosti. Strategije poslovanja in smer razvoja podjetja bosta lahko šla tudi popolnoma v drugo smer, kot to predvidevajo razni modeli, kar je odvisno samo od poslovnega okolja podjetja, v katerem se bo znašlo v prihodnosti. Na mojem izbranem primeru je dobro vidno, kako učinkovito se lahko podjetje prilagaja na tržne in druge spremembe v okolju.

Z vsako priložnostjo ponavadi pridejo tudi nove obveznosti podjetja in novi pogoji poslovanja. Tako bodo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo na slovenskem trgu nastali spremenjeni pogoji poslovanja. Na te nove razmere se slovenska podjetja pripravljajo že nekaj let. Ta podjetja bodo to novo obdobje pričakala kot novo priložnost v poslovanju in nove možnosti za doseganje ciljev podjetja. Za tista, ki se do sedaj še niso uspela učinkovito pripraviti na novi evropski trg, le-ta predstavlja grožnjo in le boj za preživetje podjetja.

Po vsem napisanem sem prišel do zaključka, da je podjetje Jub zelo stabilno in prepoznavno podjetje v tem delu Evrope. S svojimi poslovnimi odločitvami, kvaliteto izdelkov in predvsem željo po mednarodni uveljavitvi dosega poslovne rezultate, ki ga uvrščajo med evropske gazele. Na svojem primeru dokazuje, da je možno biti mednarodno uspešen tudi iz Slovenije in to s svojimi blagovnimi znamkami in domačim znanjem. Tega se podjetja oziroma vodilni delavci v podjetjih pri nas premalo zavedajo. Veliko je tudi takih, ki so z uveljavljanjem svojih blagovnih znamk in prodajo svojega znanja začeli nekoliko prepozno. O tem bi morali začeti razmišljati že takrat, ko je bilo slovensko gospodarstvo v največjem razcvetu, to je v zadnjem obdobju skupne države Jugoslavije, saj je mnogo lažje graditi in vlagati v prepoznavnost svojega podjetja takrat, ko je podjetje uspešno. Takšnih investicij v prihodnost je bilo v Sloveniji veliko premalo, kar je bil verjetno tudi odraz takratnega družbeno-ekonomskega sistema.

V podjetju Jub so o teh novih pogojih poslovanja tako sedaj ob vstopu v Evropsko unijo kot tudi že prej ob razpadu Jugoslavije začeli razmišljati pravočasno. Sedaj jim je mnogo lažje širiti svoje trge preko slovenskih meja in pripravljati podjetje na nove pogoje poslovanja, ki bodo nastopili po letu 2004.

Na podlagi danih podatkov lahko sklepamo, da podjetje čaka nadaljnja uspešna rast. Samo želimo si lahko, da bi bilo takšnih primerov v slovenskem gospodarstvu čim več in ne nazadnje, da bodo ta uspešna podjetja ostala v rokah slovenskih lastnikov.

LITERATURA

1. Alistair Kelman, Michael Chissick: *Electronic Commerce – Law and Practice*. London : Sweet & Maxwell, 2002. 349 str.
2. Batagelj Katarina (ur.), Hoyer Štefan (ur.): *Spominski zbornik tovarne Jub ob 125 letnici delovanja*. Dol pri Ljubljani : Jub, 2001. 146 str.
3. Bradley Frank: *International marketing strategy*. Hertfordshire : Prentice Hall, 1999. 554 str.
4. Česen Tina: *Internacionalizacija in podjetje v mednarodni mreži*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 61 str.
5. Hočevar Marko, Jaklič Marko: *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
6. Hollensen Svend: *Global Marketing*. Hertfordshire : Prentice Hall Europe, 1998. 604 str.
7. Jaklič Marko, Thorelli Hans: *Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo*. Delovni zvezki – Raziskovalni center Ekonomske fakultete, št. 23. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 19 str.
8. Jaklič Marko: *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
9. Johanson Jan, Mattsson Lars–Gunnar: *Internationalization in Industrial Systems – A Network approach*. V: Peter J. Buckley in Prevez N. Ghauri (ur.), *The Internationalization of the firm: A Reader*, New York : Academic Press: Hartcourt Brace Jovanovich, 1993, str. 303–321.
10. Koražija Nataša: *POP – internacionalizacija?* *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 49 (2000), 19, str. 16–17.
11. Kotler Philip: *Marketing management – Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
12. Kovačič Art, Stanovnik Peter: *Splošna konkurenčnost boljša za pet mest*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 49 (2000), 19, str. 22–23.
13. Lavrenčič Drago: *Dlje proti vzhodu – večje težave*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 49 (2000), 19, str. 43–44.
14. Logar Nataša: *Izhodna internacionalizacija malih in srednjih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 72 str.
15. Paint Research Associatin: *DIY –Do it your self*. *European Paint and Resin News*, UK, Vol. 40, 2001, 12, str. 46.
16. Rudman Barbara: *Pregled prosto–trgovinskih sporazumov Slovenije s posameznimi državami*. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=4476>], april 1998.
17. Svetličič Marjan: *Svetovno podjetje*. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
18. Trabajič Štefan: *Prispevek k zgodovini kemijske proizvodnje na Slovenskem*. Ljubljana: *Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje kemijske industrije*, 2002. 200 str.
19. Trtnik Andreja: *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 106 str.

VIRI

1. Europe's top 50 paint companies: Market report. London : Information Research Limited, oct. 2002. 96 str.
2. Hoyer Štefan (predsednik uprave). Osebni intervju: 24.4.2003, 18–20h in 5.5.2003, 18–21h.
3. Interna statistika podjetja Jub d.d. za obdobje 1993–2002.
4. Jub: Obdelava fasad, zbirka rešitev. Jub, 2003, CD.
5. Letno poročilo podjetja Jub 2002, str. 4.
6. Letno poročilo podjetja Jub1993, str. 4.
7. Prodajni katalog Jub. Dol pri Ljubljani, 2003. 37 str.
8. Slovenska tiskovna agencija: Jub, Petrol in Riko prejeli nagrado rating leta 2002. Delo, Ljubljana, 17.1.2003, str. 3.
9. Naši izdelki: [URL: <http://www.jub.si/si/izdelki003.php>], 26.4.2003.
10. JUB-125 letna tradicija proizvodnje barv: [URL: <http://www.jub.si/si/podjetje.php>], 10.5.2003.
11. JUB-125 letna tradicija proizvodnje barv: [URL: <http://www.jub.si/si/zgodovina.php>], 26.4.2003.
12. Velkavrh Dari (član uprave). Osebni intervju: 29.4.2003, 17.30–19h.