

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**UPORABA STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V
TRŽENJSKEM SPLETU SLOVENSКИH
MEDNARODNO DELUJOČIH PODJETIJ**

Ljubljana, september 2007

JANJA LUČIČ

IZJAVA

Študentka **Janja Lučič** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **dr. Barbare Čater**, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETIJ	2
2.1 RAZLOGI ZA VKLJUČEVANJE V MEDNARODNO POSLOVANJE	4
2.2. MEDNARODNI TRŽENJSKI SPLET.....	5
2.2.1 IZDELEK	6
2.2.2 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE.....	9
2.2.3 CENA.....	10
2.2.4 TRŽNE POTI.....	12
2.3 IZVOZNE OBLIKE MEDNARODNO DELUJOČEGA PODJETJA	13
2.3.1 Posredni izvoz	13
2.3.2 Neposredni izvoz.....	14
2.3.3 Podelitev licence	14
2.3.4 Skupna vlaganja	14
2.3.5 Neposredno vlaganje.....	15
3. STANDARDIZIRANA ALI ADAPTIRANA TRŽENJSKA STRATEGIJA	15
3.1 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA V RAZLIČNIH ČASOVNIH OBDOBJIH.....	17
3.2 TRI »ŠOLE« PRIPADNOSTI TEORIJAM O STANDARDIZACIJI	18
3.2.1 ZAGOVORNIKI STANDARDIZACIJE	18
3.2.2 ZAGOVORNIKI ADAPTACIJE ALI PRILAGAJANJA	19
3.2.3 ZAGOVORNIKI VMESNE POTI.....	20
4. STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA SLOVENSКИH PODJETIJ	21
4.1 DEJAVNIKI STANDARDIZACIJE TRŽENJSКИH STRATEGIJ SLOVENSКИH PODJETIJ.....	21
4.2 TRŽENJSKI SPLET SLOVENSКИH IZVOZNIKOV	23
4.2.1 IZDELEK	23
4.2.2 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE.....	23
4.2.3 CENA.....	24
4.2.4 TRŽNE POTI.....	24
5. TRŽNA RAZISKAVA O UPORABI STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V TRŽENJSKEM SPLETU SLOVENSКИH MEDNARODNO DELUJOČIH PODJETIJ	25
5.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE	25
5.2 IZBOR PODJETIJ.....	26
5.3 POTEK RAZISKAVE	26
5.4 ALPINA d. d.	27
5.4.1 TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU ALPINA d. d.....	27
5.4.2 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA SPLETA V PODJETJU ALPINA d. d.	28
5.5 GORENJE d. d.	30
5.5.1 TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU GORENJE d. d.....	30
5.5.2 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA SPLETA V PODJETJU GORENJE d. d.	33
5.6 DROGA KOLINSKA d. d.	33
5.6.1 TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU DROGA KOLINSKA d. d.....	34
5.6.2 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA SPLETA.....	36
5.7 MERCATOR d. d.....	36
5.7.1 TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU MERCATOR d. d.	37

5.7.2. STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA SPLETA V PODJETJU MERCATOR d. d.....	39
5.8 SKUPNE UGOTOVITVE IZ LITERATURE IN IZVEDENE RAZISKAVE	40
6. SKLEP.....	41
LITERATURA	43
VIRI.....	45

1. UVOD

Razmere v sodobni mednarodni trgovini se spreminjajo zelo hitro. Hitro razvijajoča se tehnologija in komunikacije, zasičenost majhnih trgov, skrajševanje dobe uporabe izdelkov, povečana specializacija, razvoj logistike, ter vedno hujša konkurenca odražajo današnji poslovni svet. Danes niso več pomembni notranji oziroma državni trgi, temveč svetovni ali globalni in s tem pojav mednarodnega poslovanja in mednarodne rasti podjetij. Meje med nekoč ločenimi državnimi trgi se podirajo, nacionalna gospodarstva pa postajajo vse bolj odvisna od mednarodnega okolja.

Spremembe so postale neizogibne in podjetja se jim morajo prilagoditi. Kot je nekoč rekel Charles Darwin, je ključni dejavnik preživetja živih organizmov v nenehno se spreminjajočem in nevarnem okolju njihova zmožnost prilagoditve na te novonastale razmere. To pa prav tako velja za podjetja, ki si morajo v boju za preživetje pridobiti nova znanja, hitro zaznavati novonastale spremembe na trgu, ter se na njih pravočasno odzivati. Oceniti morajo svoje prednosti, priložnosti, nevarnosti in slabosti, ter razviti ustrezne strategije za doseganje najbolj optimalnih rezultatov (Lancaster, 2005, str. 10).

Tudi slovenska podjetja se v želji po obstoju, ohranjanju konkurenčnosti in večjemu zaslužku, aktivno vključujejo na nove potencialne trge v vedno hitreje razvijajočem in spreminjajočem se mednarodnem okolju. Vstop na nove trge jim omogoča ohranjati nizke oziroma konkurenčne stroške in delovno silo, hitrejšo uvedbo novih tržnih zamisli, inovacij, visoko kakovostnih materialov in s tem večjih zaslužkov.

Kot je trdil Theodore Levitt, postaja svet enoten trg, potrebe in želje ljudi pa postajajo podobne, zaradi razvoja komunikacij, interneta in televizije. To pa povsod po svetu vodi do povpraševanja po podobnih izdelkih in uvedbi standardizacije oziroma prodaje enakega izdelka na enak način. Standardizirani trženjski splet prinaša podjetjem veliko prednosti, kot so ekonomije obsega, nižji stroški, enotna blagovna znamka, itd., enako pa prinaša sodobnemu globalnemu porabniku izdelke, ki zadovoljijo vesplošne zahteve. Mednarodna, regionalna ali globalna podjetja z uveljavljenimi, lahko rečemo kar globalnimi blagovnimi znamkami, se s standardizacijo soočajo že dolgo, vprašanje pa je, ali bodo tudi manjša podjetja z neuveljavljenimi blagovnimi znamkami dosegla enak učinek, če bodo standardizirala svoj trženjski splet. Večinoma se v praksi izkaže, da so vselej potrebne določene prilagoditve ali adaptacije lokalnim trgom in tamkajšnjim potrebam, zaradi različnih lokalnih ali nacionalnih posebnosti. Adaptacija trženjskega spleta je torej dobrodošla, ko so lokalne zahteve in potrebe trga močnejše od prednosti, ki jih prinaša standardizacija.

Namen diplomskega dela je opredeliti načine širjenja podjetja na tuje trge z uporabo različnih trženjskih strategij, ter preučiti stanje na slovenskem trgu glede uporabe standardiziranih in adaptiranih trženjskih strategij. Cilj diplomskega dela pa je ugotoviti, ali si slovensko

gospodarstvo prizadeva k uporabi standardiziranih ali adaptiranih trženjskih pristopov pri poslovanju na tujih trgih.

Diplomsko delo je sestavljeno iz petih temeljnih poglavij. V prvem delu so opredeljeni razlogi za vključitev v mednarodno menjavo in podrobnejši opis mednarodnega trženjskega spleta. Drugi del je posvečen opredelitvi standardizacije oziroma adaptacije v mednarodnem trženju, ki jo najdemo v svetovni literaturi, ter njuna uporaba v različnih časovnih obdobjih. Tretji predstavlja razmere na slovenskem trgu, glede uporabe standardizacije in adaptacije iz dosedanjih raziskav in literature. V četrtem pa so predstavljeni štirje poglobljeni pogovori s trženjskimi strokovnjaki v mednarodno delujočih slovenskih podjetjih. Z analizo njihovih strategij na tujih trgih ter z že znanimi raziskavami na tem področju, bo prikazana usmerjenost podjetij k uporabi standardiziranih ali adaptiranih trženjskih spleto. Peti del predstavlja sklep diplomskega dela, ki kratko povzema celotno diplomsko delo in poglobljene pogovore ter prikazuje stanje na slovenskem trgu glede uporabe standardiziranih ali adaptiranih trženjskih programov v mednarodnem delovanju.

2. MEDNARODNO POSLOVANJE PODJETIJ

Mednarodno poslovanje predstavlja proces vstopa podjetij na tuje trge s svojimi izdelki ali storitvami. Kotabe in Helsen (2004, str. 13-14) navajata pet faz razvoja podjetij pri mednarodnem poslovanju in različne faze percepcije zunanjega okolja in zadovoljevanja porabnikovih potreb v posamezni fazi:

1) Domača faza: Podjetje se posveča le domačemu trgu, ki je privilegiran oziroma superioren in ne izvaž. Odločitve o trženjskem spletu sprejemajo na sedežu podjetja. V tej fazi so podjetja usmerjena v zadovoljevanje domačih potreb in želja ter adaptiranje. Velik pomen dajejo industrijskim, tehnološkim, političnim, družbenim, kulturnim in ekonomskim trendom države, v kateri podjetje posluje. Predvsem so to nacionalno ali **etnocentrično usmerjena** podjetja, ki se ukvarjajo z razvojem izdelkov za domače porabnike. Tržniki se v takem sistemu ne ozirajo na spremembe življenjskih nazorov in navad, na razvoj sodobnejših izdelkov, na konkurenco in na različne segmente, ki se ustvarjajo v širši oklici.

2) Izvozna faza: Večinoma se ta faza prične z nepričakovanimi naročili iz tujine, ki so na začetku le občasna. Z njihovim večanjem pa se podjetje začne zavedati pomena in koristi izvažanja na tuje trge. Proces mednarodnega poslovanja se prične s počasnim prilagajanjem novonastalim razmeram, v katerih se podjetje znajde, in ne kot odločitev podjetja za širitev na tuje trge. V tej fazi uporabljajo podjetja večinoma posredni izvoz, z vključevanjem pogodbenih posrednikov na trženjski poti. Nekatera podjetja, ki imajo dobre finančne, kadrovske in fizične sposobnosti, hitro preidejo na neposredni izvoz. Tudi v tej fazi so izvozniki **etnocentrično usmerjeni**, tuji izvozni trgi pa se obravnavajo kot nekakšno razširitev domačega območja. Izdelki so še vedno prilagojeni domačemu trgu in potrebam, z manjšim adaptiranjem tujim trgov.

3) Mednarodna faza: Podjetje začne preučevati različne druge države, kot potencialne trge in se diferencirati od drugih konkurenčnih podjetij v dejavnosti. Zavedati se začne različnih potreb in želja kupcev na trgih, na katere vstopa. Z izvozom se ukvarja posebna poslovna enota, ki je sestavni del podjetja. Podjetja so **policentrično usmerjana** in se zavzemajo za raznolikost izdelkov na tujih trgih. Vsako državo obravnavajo kot edinstveno samostojno enoto in ji prilagajajo posamezen ali pa kar celoten trženjski splet. Velikokrat so pravzaprav podjetja primorana adaptirati svoje izdelke in trženjsko komuniciranje, saj jih k temu prisili domača konkurenca na tujem trgu, ki bolje pozna navade in potrebe ljudi. V tej fazi podjetja večinoma preidejo iz posrednega izvoza na fazo neposrednega izvoza. V nekaterih primerih pa celo ustanovijo svoje podružnice, saj jim to omogoča zniževanje transportnih stroškov, tarif, in dostopnost človeških virov v tuji državi.

4) Regionalna faza: V tej fazi je podjetje že mednarodno aktivno. Večinoma ima podjetje sedež v eni državi, svoje poslovne enote, ki delujejo kot samostojne enote podjetja pa v različnih državah, zato je tudi organizacijska struktura takega podjetja bolj položna. Proizvodni, trženjski, raziskovalni obrati, vključno z distributerji in dobavitelji so na začetku prilagojeni vsakemu posameznemu trgu znotraj regije, v kateri ima podjetje svojo podružnico ali obrat. Posledica so različne linije izdelkov, cenovne politike in načini pozicioniranja v posameznih tujih poslovnih enotah podjetja zaradi drugačnih potreb in želja kupcev. Kasneje so koristi, ki izhajajo iz ekonomij obsega, privedle do tega, da so proizvodne in trženjske programe razširili na regionalno območje. V tej fazi je torej opazen **regionalen pristop** podjetij, ki obravnava svet kot sestavek različnih regij, kot so Evropa, Azija, Srednji Vzhod itd., in favorizira standardizacijo trženjskih programov v vsaki regiji posebej, ne pa med posameznimi regijami.

5) Globalna faza: Meje se podirajo in cel svet postaja enoten trg, zato uporabljajo podjetja svetovne (globalne) trženjske programe oziroma koncepte standardizacije z izjemo adaptacij na lokalnih trgih. Vodilo te faze je »Misli globalno, izvajaj lokalno!«. Podjetja, ki uporabljajo to strategijo, so praviloma prisotna na vseh kontinentih. To so nekakšne svetovne ali brezdržavne organizacije, ki zadovoljujejo potrebe globalnih porabnikov na globalnih trgih. Globalno trženje zato lahko opredelimo kot zavzemanje podjetij za širitev trženjske strategije prek državnih meja s ciljem zadovoljevanja potreb globalnega kupca bolje, kot to dela konkurenca (Hollensen, 2004, str. 4). Globalno podjetje pa je opredeljeno kot podjetje, ki deluje na vseh kontinentih in ima konkurenčno prednost pred domačimi tekmeci v stroških, razvoju, proizvodnji, logistiki, trženju in ne nazadnje samemu ugledu podjetja. Globalno podjetje mora biti veliko, da lahko konkurira drugim globalnim tekmecem na trgu. Majhna ali srednje velika podjetja lahko delujejo globalno le kot nišni ponudniki (Kotler, Lane, 2006, str. 668). Jaklič in Svetličič (2005, str. 62) pa pravita, da so globalna podjetja ki bi poslovala na vseh kontinentih redka, večinoma so to regionalna ali mednarodna podjetja z močnim matičnim podjetjem.

Uspešen vstop na nove trge pogojuje vnaprejšnje preučevanje tujih trgov. Pomanjkanje mednarodnih izkušenj in majhen tržni delež na domačem trgu sta ponavadi vzroka za slab vstop na tuje trge, zato morajo podjetja najprej utrditi svoj položaj na domačem trgu, preden vstopajo na tuje trge.

2.1 RAZLOGI ZA VKLJUČEVANJE V MEDNARODNO POSLOVANJE

Vsa mednarodna podjetja izvirajo iz neke države, v kateri so začela poslovati kot lokalna ali državna podjetja, se od tam uspešno širila in postala danes to, kar pojmujemo mednarodna ali globalna podjetja. Ponavadi država izvažata tiste izdelke in storitve, ki so del njene konkurenčne prednosti, uvažata pa tiste ki jih sama ne more proizvesti po konkurenčnih cenah, ali pa nima za to ustreznih naravnih virov. S tem ko se podjetje odloči za mednarodno poslovanje, postane manj odvisno od domačega okolja, si razširi bazo kupcev, ter dosega ekonomije obsega in nižje proizvodne stroške.

Hollensen (2004, str. 31) pravi, da se mednarodno poslovanje začne, ko se podjetje odloči izvoziti svojo proizvodnjo, prodajo, raziskave in razvoj, ter druge poslovne funkcije na mednarodne trge, pri tem pa navaja glavne motivacijske dejavnike za mednarodno menjavo in jih deli med proaktivne in reaktivne. Dejavniki, ki vplivajo na začetek mednarodne menjave v podjetjih, so navedeni v tabeli 1. **Proaktivni motivi** se kažejo kot želja podjetja po spremembi strategije in spoznavanju novih konkurenčnih prednosti na trgu. **Reaktivni motivi** pa so motivi, povezani s krepitvijo in grožnjami konkurence na domačem trgu, in posledično prilagajanjem podjetij tem grožnjam. Razlika obeh motivov se kaže v aktivnosti ali pasivnosti adaptiranja podjetja zunanjim dejavnikom, zato je pomembno, da so podjetja čim bolj proaktivno, oziroma aktivno naravnana (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 22).

Tabela 1: Glavni dejavniki začetka izvajanja izvoza podjetij

PROAKTIVNI MOTIVI	REAKTIVNI MOTIVI
• Cilj večanja dobička in rasti	• Konkurenčni pritiski
• Managerske spodbude	• Zasičenost domačega trga/ majhnost trga
• Tehnološke prednosti/ edinstvenost izdelka	• Presežna proizvodnja/ kapacitete
• Priložnosti na tujem trgu/ dobre informacije	• Nepričakovana naročila iz tujine
• Ekonomija obsega	• Podaljševanje prodaja sezonskih izdelkov
• Davčne prednosti	• Bližina mednarodnih kupcev/ psihološka odmaknjenost

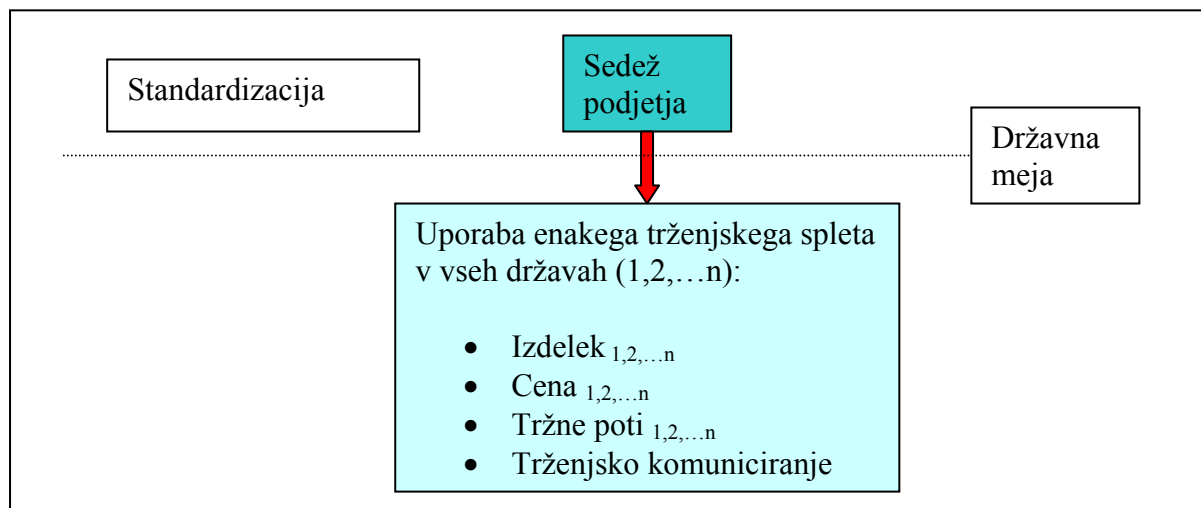
Vir: Hollensen, 2004, str. 31.

2.2. MEDNARODNI TRŽENJSKI SPLET

Najpomembnejše odločitve managerjev mednarodno delujočih podjetij so vezane na sestavo uspešnega mednarodnega trženjskega spleta in na stopnjo standardizacije ali adaptacije posameznega elementa trženjskega spleta. Strategija štirih P-jev ali strategija izdelka, trženjskega komuniciranja, tržnih poti in cene, je del celotne strategije vsakega podjetja. Veliko avtorjev je kasneje tradicionalni trženjski splet razširilo z dodatnimi P-ji, na katere pa se v diplomskem delu ne bom osredotočila.

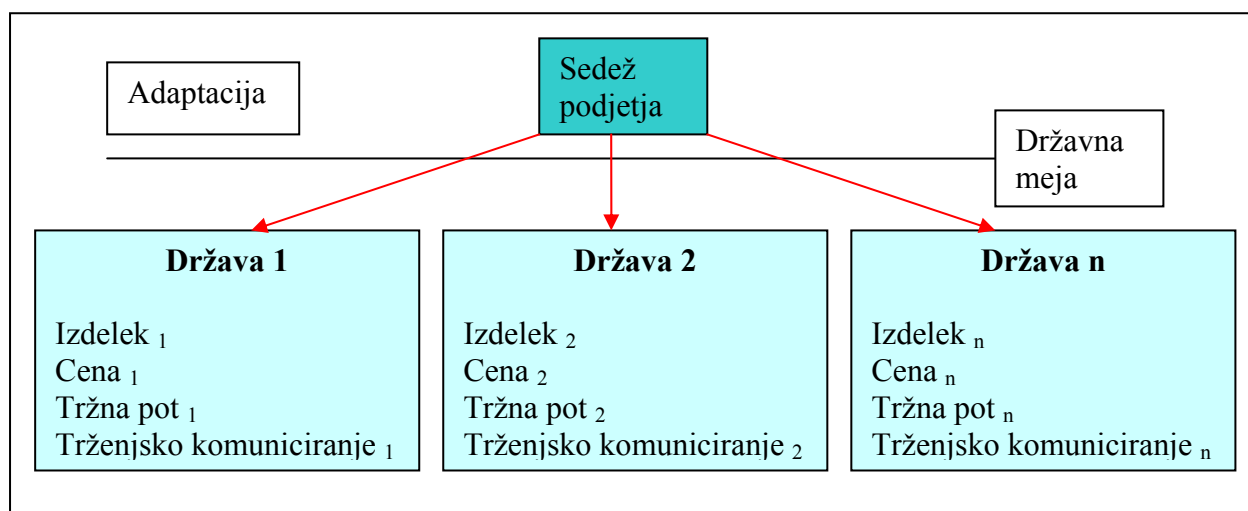
Na slikah 1 in 2 (glej str. 445), sta prikazani obe strategiji, tako standardiziranja, kot adaptiranja trženjskega spleta mednarodno delujočih podjetij, ki pa sta le ekstrema v oblikovanju mednarodnega trženjskega spleta, saj podjetja večinoma uporabljajo mešanico obeh strategij oziroma so določene prilagoditve vselej potrebne. Popolna standardizacija je namreč težko dosegljiva, saj ceno in distribucijo zelo težko standardiziramo na različnih tujih trgih.

Slika 1: Standardizirana trženjska strategija



Vir: Hollensen, 2004, str. 445.

Slika 2: Adaptirana trženjska strategija



Vir: Hollensen, 2004, str. 445.

2.2.1 IZDELEK

Ko se podjetje odloči poslovati na tujem trgu, želi ponavadi doseči večji dobiček, večjo prepoznavnost podjetja ali povečati prodajo. Veliko podjetij se zateče k standardizaciji z namenom doseganja ekonomij obsega. Ta pristop je v nekaterih primerih uspešen, drugače pa se je potrebno drugačnemu okolju prilagoditi. Problem standardizacije ponavadi ni le v samem izdelku, temveč predvsem v prepoznavnosti blagovne znamke oziroma pozicioniranju le te. Nemalokrat je zasnova izdelkov močno odvisna od okolja za katerega so namenjeni. Kulturni dejavniki vsake države, ki pomembno vplivajo na strategijo delovanja na tujem trgu

so: kupna moč prebivalcev, jezik, običaji, veroizpoved, izobraženost prebivalstva in vrednote (Alashban et al., 2001, str. 25).

Pri izdelku je zelo pomembno, da je le-ta dostopen, uporaben in všečen v državi, kamor ga izvažamo, ter da obstaja tam tako imenovano ustrezno materialno okolje (sodobne tehnologije, ustrezna distribucija, storitve, itd.) in čim manj vstopnih ovir. Velikokrat podjetja v tujini naletijo na slabo materialno okolje, kot so slabe transportne povezave, slaba infrastruktura, nerazvite komunikacije in oskrba z energijo, ki prisilijo podjetja k iskanju novih bolj učinkovitih rešitev in inovativnih idej (Kotabe, Helsen, 2004, str. 119).

Pri vpeljavi izdelka na tuje trge predstavlja jezik ključno vlogo, saj z njim tržniki komunicirajo s svojimi ciljnim skupinami na tem trgu. Nemalokrat jim prav jezik povzroča številne preglavice zaradi svoje raznolikosti med državami in prav tako znotraj posamezne države, kjer uporabljajo različne jezike. Lep primer je Švica, kjer govorijo kar štiri jezike. Že samo ime izdelka je lahko težko določljivo, saj ima v različnih državah ista beseda, velikokrat popolnoma drugačen pomen, ali pa je težko izgovorljiva. V trženjski praksi obstajajo številni primeri jezikovnih zmot, kjer je ime izdelka v državi izvora pomenilo nekaj popolnoma neškodljivega, sprejemljivega, v državi izvoza pa nekaj smešnega, brez pomenskega ali celo nedopustnega, žaljivega (Lancaster, 2005, str. 340).

Tudi embalaža izdelka je pomemben dejavnik v mednarodnem okolju, predvsem njena velikost in barve, ki morajo biti včasih določeni državi prilagojene. Podnebje veliko prispeva k obliki in kakovosti embalaže. Etikete na embalaži in izdelkih so prav tako ključnega pomena pri adaptiranju izdelka tujemu trgu. Na primer, za zdravila so potrebne različne označbe in določila glede na državo izvoza izdelka, ker so v posameznih državah prisotni različni zakoni in direktive. Stopnja pismenosti prebivalstva je prav tako ključni dejavnik označevanja izdelkov. V državah, kjer je prisotna nizka pismenost, morajo proizvajalci označiti izdelke s potrebnimi dodatnimi sličicami ali pa uporabnike dodatno izobraževati (Lancaster, 2005, str. 339).

V različnih državah je lahko življenjska doba istega izdelka različna, zato je včasih potrebna uvedba adaptirane strategije za vsak trg posebej. V zadnjih petindvajsetih letih so mednarodno orientirana podjetja, ki si prizadevajo za množično proizvodnjo prepogosto uporabljala standardizacijo izdelkov in storitev kot strategijo svojega mednarodnega delovanja, saj ta zagotavlja nižje stroške, ki so pogoj za nižje cene izdelkov.

Lancaster (2005, str. 348-349) v svoji knjigi predstavlja teorijo petih strategij prilagoditve izdelka in trženjskega komuniciranja pri vstopu na tuje trge, ki so prikazani v tabeli 2 in opredeljeni v nadaljevanju.

Tabela 2: Pet strategij prilagoditve izdelka

IZDELEK				
TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE		<i>Brez sprememb izdelka</i>	<i>Prilagoditev izdelka</i>	<i>Razvoj novega izdelka</i>
	<i>Brez sprememb trženjskega komuniciranja</i>	Brez sprememb izdelka in trženjskega komuniciranja	Prilagoditev izdelka	Izum izdelka
	<i>Prilagoditev trženjskega komuniciranja</i>	Prilagoditev komuniciranja	Dvojna prilagoditev	

Vir: Lancaster, 2005, str. 349.

1) Brez sprememb izdelka in trženjskega komuniciranja: Na vseh tujih trgih uvajajo nespremenjen izdelek in trženjsko komuniciranje brez dodatnih izdatkov za raziskave in razvoj. Strategijo širjenja popolnoma standardiziranih izdelkov in trženjskega komuniciranja ponavadi uporabljajo manjša neveljavljena podjetja z omejenimi viri, ki šele vstopajo na tuje trge, ali pa multinacionalna podjetja, kot je Coca Cola, ki ciljajo na »globalne« segmente. Ta strategija je bolj izdelčno, kot tržno usmerjena, podjetjem pa prinaša velike prihranke zaradi nižjih stroškov in ekonomij obsega. Slabost take strategije je, da odbija kupce, ki si želijo prilaganja izdelka in trženjskega komuniciranja (Kotabe, Helsen, 2004, str. 328).

2) Prilagoditev izdelka: Uvedba spremenjenega oziroma adaptiranega izdelka na nov trg z namenom, da bi zadovoljevali posamezne ciljne skupine na lokalnih ravneh z nespremenjenim trženjskim komuniciranjem. Različni okusi in spremenljivo podnebje včasih zahtevajo prilagoditve izdelka določenem okolju.

3) Prilagoditev komuniciranja: Enak izdelek tržimo v različnih državah z različnimi trženjskokomunikacijskimi pristopi. V nekaterih državah zadovoljuje isti izdelek popolnoma druge potrebe, zato je treba komuniciranje prilagoditi namenu in uporabi tega izdelka.

4) Dvojna prilagoditev: Uvedba prilagojenega izdelka in prilagojenega načina trženjskega komuniciranja za vsak trg z namenom popolnega zadovoljevanja različnih kulturnih in drugih okoljskih posebnosti držav.

5) Nov izum izdelka: Uvedba novega izdelka za tuje trge pozna dve različici, tako imenovani vzvratni izum, kjer star, že dobro uveljavljen izdelek prilagodimo potrebam tujega trga in naprej usmerjeni izum, kjer ustvarimo popolnoma nov izdelek z namenom zadovoljevanja potreb določene države. Izum pomeni za podjetje velike dodatne stroške, vendar je ključnega pomena, če ga lahko podjetje prenese na nove trge.

2.2.2 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

Trženjsko komuniciranje je največkrat omenjeni element trženjskega spleta v svetovni trženjski literaturi in v okviru debat med akademiki in med oglaševalsko stroko. Načini in vrste trženjskega komuniciranja so lahko v mednarodnem okolju podobni ali celo enaki nacionalnim, lahko pa obstajajo med njimi velike razlike in tako govorimo o adaptiranju trženjskega komuniciranja posameznemu trgu. V posamezni državi je vedno izbran tisti medij trženjskega komuniciranja, ki dosega največ potencialnih kupcev na ciljnimu trgu z najmanjšimi stroški.

Melewar in Vemmervik (2004, str. 867) v svojem članku ugotavljata, da je trženjsko komuniciranje veliko bolj podvrženo kulturnim razlikam kot drugi elementi trženjskega spleta in zato dosti bolj težavno za standardizacijo in posploševanje, kot drugi elementi trženjskega spleta, na primer cena in izdelek. Vsaka oglaševalska akcija mora zato upoštevati specifičnosti vsake posamezne države, še posebno dejavnike kot so: družinske vrednote, moralne vrednote, bonton, jezik, spolno enakopravnost, zakonske omejitve, ter veroizpoved. Tem dejavnikom se morajo tuja podjetja prilagoditi in spreminjati svoje trženjske programe, če želijo v novem okolju uspešno poslovati.

Za minimiziranje težav pri prevajanju se tuja podjetja povezujejo z domačimi oglaševalskimi agencijami, oglase opremijo s podnapisi, ali pa se enostavno izogibajo verbalnemu delu v oglasu, kar vedno ni mogoče. Velikokrat se na tem področju kritizira ameriške trgovce, ki pojmujejo Evropo kot enoten trg z enakimi kulturnimi, družbenimi, socialnimi in ekonomskimi dejavniki (Lancaster, 2005, str. 341).

Kotabe in Helsen (2004, str. 443-448) v okvir mednarodnega trženjskega komuniciranja uvrščata: oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, ter odnose z javnostmi (razni javni dogodki, publikacije in novice javnega značaja, donatorstvo in sponzoriranje, sejemska dejavnost, itd.).

Oglaševanje je najbolj vidno in uporabljeno sredstvo trženjskega komuniciranja, ki vključuje televizijske in radijske oglase, plakate, itd. Oglaševanje lahko adaptiramo ali pa standardiziramo, medtem ko so ostali načini trženjskega komuniciranja večinoma bolj prilagojeni določenemu trgu oziroma lokalizirani. Lancaster (2005, str. 341-342) zagovarja stališče, da mora biti oglaševanje vsaki državi posebej prilagojeno, saj kopiranje oglaševalskih sporočil in akcij lahko privede do nerazumevanja oglasa. V veliko državah

imajo barve simbolne pomene, prevodi iz enega jezika v drugega pa imajo lahko drugačen pomen v različnih državah.

Pospeševanje prodaje predstavlja kratkoročno orodje podjetja za večanje prodaje in krajšanje nakupnega procesa porabnikov in trgovcev. Pospeševanje prodaje lahko razdelimo na promocije, usmerjene na ciljne kupce (vzorčki izdelkov, kuponi, nagradne igre, popusti, brezplačni dodatki, itd.) in na promocije, usmerjene na vmesne člene na tržni poti (količinski popusti, brezplačne dodatne storitve, itd.).

Neposredno trženje je vrsta neposrednega komuniciranja s končnimi porabniki prek različnih medijev. V neposredno trženje spadajo prodajna pisma po elektronski in navadni pošti, osebna prodaja, kataloška prodaja in telefonsko trženje. V mednarodnem okolju je neposredno trženje priljubljena oblika oglaševalcev pri komuniciranju s svojimi ciljnimi skupinami.

Odnosi z javnostmi vključujejo različne načine komuniciranja podjetja s širšo javnostjo, katerega namen je vzpostaviti enotno podobo podjetja v očeh širše javnosti.

2.2.3 CENA

Določitev cene je ena izmed najbolj kritičnih in kompleksnih odločitev v mednarodni dejavnosti podjetij, saj predstavlja edino sredstvo, ki zagotavlja prihodke in s tem dobiček podjetja, v nasprotju z drugimi elementi trženjskega spleta, ki povzročajo stroške. Cena je tudi edini element trženjskega spleta, ki se lahko hitro spreminja. To pa predstavlja nevarnost, da se cena spreminja samo zato, ker je to najlažji in najhitrejši dejavnik spremembe trženjskega spleta. Določitev cene v mednarodni trgovini je torej zapletena kalkulacija, saj med posameznimi državami lahko prihaja tudi do zelo različnih končnih cen izdelkov zaradi razlikovanja stroškov transporta, distribucije, proizvodnje itd.. Na cenovno politiko podjetja vplivajo tudi različne ovire, kot so carine, kvote, ali pa velika nihanja v valuti. Podjetja ravno s pravilno določeno cenovno strategijo dosegajo poslovne cilje, kot so: maksimiziranje dobička, doseganje prvovrstne podobe znamke, doseganje povratne vrednosti naložbe, doseganje ali ohranjanje določenega tržnega deleža, itd. Cenovna politika predstavlja zato enega od najpomembnejših dejavnikov trženjskega spleta (Hollensen, 2004, str. 494-495).

Pred vstopom na nov trg in preden se določi cena določenemu izdelku je potrebna temeljita kalkulacija stroškov, vstopnih ovir in marž. Večinoma se cenovno politiko določa z uporabo štirih C-jev: Customers (različni segmenti kupcev, oziroma njihova nagnjenost k cenovni občutljivosti, ter kupna moč), Company (podjetje, ki vključuje stroške, napredovanja, strategije), Competition (konkurenca in njena intenzivnost) ter Collaborators ali Channels (sodelavci oz. dobavitelji) (Kotabe, Helsen, 2004, str. 386-387).

Glede na povezavo izdelek/trg lahko podjetja prilagodijo eno od treh osnovnih strategij cene (Hollensen, 2004, str. 499-501) :

1) Pobiranje smetane: Ta cenovna strategija je učinkovita pri izdelkih, namenjenih določenemu tržnemu segmentu, ki je zahteven in pripravljen plačati visoko ceno za kakovosten ali edinstven izdelek, ki mu omogoča dodatno udobje, nove inovacije, ali pa enostavno uporabo. Strategija tako imenovanega »pobiranja smetane« na trgu pomeni pobiranje največjega možnega dobička, zaradi visokih marž, v kratkem časovnem obdobju, saj se v daljšem časovnem obdobju cena takim izdelkom počasi znižuje, zaradi večje proizvodnje in večanja tržnega segmenta. Omenjena strategija pa prinaša tudi probleme, kot je sivi trg, zaradi cenovnih razlik na različnih trgih, agresivno domačo konkurenco, težavno ohranjanje visoko kakovostnega izdelka in po prodajnih aktivnostih.

2) Konkurenčna strategija ali določanje tržne cene: Postavitev tržnih ali konkurenčnih cen je reaktiven cenovni pristop, ki ga uporabljajo podjetja, kadar na trgu že obstajajo podobni izdelki. Tak pristop zahteva od izvoznika poznavanje tržnih razmer na tujih trgih, poznavanje proizvodnih stroškov in potencialne življenjske dobe izdelka.

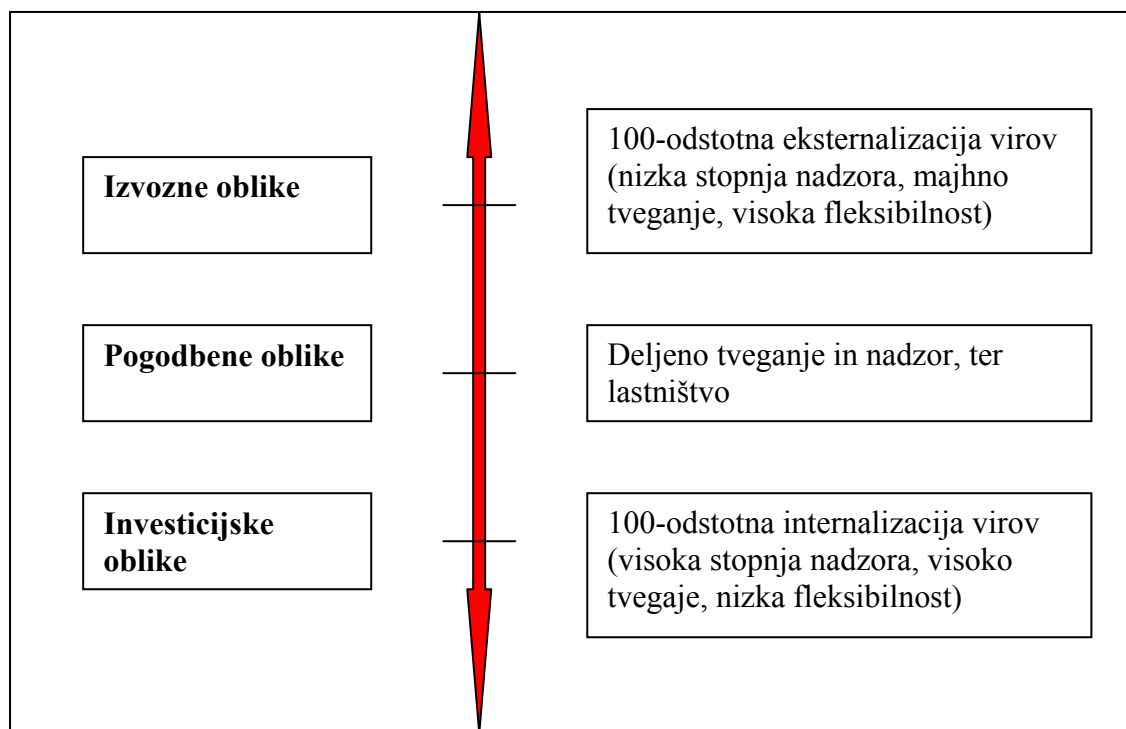
3) Strategija aktivnega zavzemanja trga: Strategija ki se zavzema za aktivno osvajanje trga oziroma tržnega deleža na konkurenčnih trgih, kjer prevladujejo cenovno občutljivi kupci, ponuja izdelke po izrazito nizkih cenah. Tak pristop je možen z zmanjševanjem stroškov prek ekonomij obsega. Nevarnost omenjene strategije pa je v postavitvi prenizkih cen, ki kupce odvrtačajo od nakupa, zaradi nezaupanja v izdelke ali pa v primeru, ko konkurenti postavijo tako nizke cene, da postane podjetje nekonkurenčno.

Mednarodno delujoča podjetja se ob vstopu na nove trge ukvarjajo z velikimi problemi, kako uskladiti cene na različnih trgih. S standardiziranjem oziroma enotno svetovno ceno lahko podjetja pridobijo podobno tržno pozicijo in ugled na tujih trgih z minimalnim tveganjem. Standardizacija je torej primerna, ko obstaja močna mednarodna konkurenca, homogeni trgi, podobne ekonomske razmere v državah, itd. Ta strategija pa ne upošteva razmer na lokalnih trgih, zato tudi ni zmožna doseganja maksimalnega dobička. Z adaptiranjem cen, oziroma postavitvijo najprimernejših cen na vsakem trgu ali za vsak segment, lahko podjetje dosega maksimalen dobiček, zaradi različnih tržnih razmer na tujih trgih. Tak pristop upošteva različne nakupne navade in potrebe porabnikov, njihovo cenovno občutljivost, lokalno konkurenco in proizvodne prednosti. Podjetje pa lahko z različnimi cenami na tujih trgih prav tako izgublja nadzor nad cenami, ki jih postavi podružnica ali pogodbeno podjetje. V najslabšem primeru lahko podjetje izgubi svojo prepoznavnost in kupce, hkrati pa se ustvarja tudi siv trg (Hollensen, 2004, str. 505).

2.2.4 TRŽNE POTI

Tržne poti pomenijo razporeditev oziroma prenos materialnih, človeških, kot tudi finančnih sredstev z namenom vstopa na nove trge. Hollensen (2004, str. 174) deli načine vstopa podjetij na tuje trge v tri skupine, prikazane na sliki 3, ki se razlikujejo med seboj glede stopnje kontrole, tveganj in fleksibilnosti.

Slika 3: Različne oblike vstopa na tuje trge



Vir: Hollensen, 2004, str. 174; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138.

Mednarodni ali izvozni oddelek ponavadi določi tržno pot, po kateri bodo izdelki potovali, ter način prevoza, financiranja in tveganja, hkrati pa določi tudi izvajalce, ki bodo pri tem sodelovali. Na odločitev o načinu vstopa na tuje trge vplivajo tako notranji dejavniki (velikost podjetja, mednarodne izkušnje podjetja, izdelek/storitev in njegove možnosti prilagoditve trgu in ključnim segmentom trga), kot tudi zunanji dejavniki (sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, razlike v tveganju, velikosti in rasti trga, neposrednih in posrednih trgovinskih ovirah, intenzivnosti konkurence in dostopnosti vmesnih členov na tržni poti) (Hollensen, 2004, str. 280-283).

Z vključitvijo podjetja v mednarodno okolje se v podjetju velikokrat spremeni tudi organizacijska struktura, zaposliti morajo nove strokovnjake na področju izvoza ali celo ustanoviti popolnoma nov izvozni oddelek. Podjetje mora v vedno bolj konkurenčnem poslovnem okolju zagotoviti hitrost in kredibilnost podatkov svojim kupcem in poslovnim

partnerjem, ter poskrbeti za dobre poslovne odnose in trajna partnerstva s svojo tako imenovano zunanjo organizacijo (Nes, Solberg, Silkoset, 2007, str. 14-16).

2.3 IZVOZNE OBLIKE MEDNARODNO DELUJOČEGA PODJETJA

Pod zunanjo organizacijo podjetja razumemo različne načine distribucije, ki jih podjetje uporablja pri vstopu na tuje trge, kot so posredni izvoz, neposredni izvoz, podelitev licence, skupna vlaganja, ter neposredna vlaganja (Kotler, Lane, 2006, str. 674).

2.3.1 Posredni izvoz

Posredni izvoz je način izvoza, za katerega se ponavadi odločijo neizkušena izvozna podjetja, saj podjetju s tem ni potrebno razviti izvoznega oddelka ali zaposliti dodatnega prodajnega osebja. Podjetja nimajo neposrednega stika s končnim porabnikom in se ne vključujejo v aktivnost prodaje na določenem trgu (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

Najpogosteje posredni izvoz izvajajo neodvisni **domači izvozni agenti**, ki so le vmesni člen med prodajalcem in končnim kupcem. Ponavadi agent išče kupce (trgovce na debelo, trgovce na drobno) in z njimi sklepa pogodbe, za plačilo pa prejme provizijo, ki variira v vsaki državi glede na velikost in pomembnost trga, storitev, ki jo opravlja agent in konkurenco med agenti. Agentje za blago ne odgovarjajo in ga ne lastijo, prav tako pa ne sodelujejo v finančnih transakcijah, kreditiranju, promociji, ki se odvija v procesu prodaje med prodajalcem (izdelovalcem) in končnim kupcem. Pred začetkom sodelovanja se mora vzpostaviti partnerstvo, zaupanje in sodelovanje med proizvajalcem in agentom. Agent je lahko stimuliran za dobro delo s plačilom, ter z dobrimi poslovnimi odnosi s proizvajalcem. Če sta tako proizvajalec, kot tudi agent zadovoljna, se lahko vzpostavi dolgoročno partnerstvo in se agentu podeli ekskluzivno zastopništvo za določen teritorij. Slabost agentov je, da imajo dogovor ponavadi z več kot le enim proizvajalcem in so zato težko predani le enemu proizvajalcu (Kotler, Lane, 2006, str. 674-675).

Domači izvozni trgovci ali distributerji za razliko od agentov kupijo blago od proizvajalca in ga nato prodajajo naprej po ceni višji za cenovni pribitek. Distributer se ponavadi zaveže, da bo imel določeno minimalno zalogo izdelka v skladišču. S tem se proizvajalcu znižajo stroški skladiščenja in tveganja na eni strani, na drugi pa se mu zmanjša vpliv in nadzor nad izdelki. S slabšanjem ugleda izdelku in z nekvalitetnimi oglaševalskimi akcijami distributerja ima proizvajalec lahko veliko izgubo. Velikokrat prihaja do sporov med proizvajalcem in distributerjem, ker mu proizvajalec očita malomarnost, slabo vlaganje v rast posla in neupoštevanje politike podjetja, distributer pa je obratno nezadovoljen z nezadostno podporo, nejasnimi cilji in slabim prihodkom. Proizvajalci zato želijo, podobno kot pri dogovoru in sodelovanju z agenti, vzpostaviti dober poslovni odnos z distributerjem. Zaželeno je, da ima distributer predhodne izkušnje in znanje s prodajo podobnih izdelkov (Kotler, Lane, 2006, str. 674-675).

Korporativne organizacije izvajajo izvoz za več podjetij hkrati. **Podjetja za upravljanje izvoza** pa za določeno plačilo upravljajo izvozne dejavnosti za različna podjetja.

2.3.2 Neposredni izvoz

Pri neposrednem izvozu se podjetje odloči samo izvažati. S tem ima popolni nadzor nad potekom izvoza, stroški in trženjem. Podjetje kot neposredni izvoznik se pojavlja v naslednjih oblikah (Kotler, Lane, 2006, str. 675):

1. domači izvozni oddelek ali divizija (samostojni oddelek),
2. prodajne enote ali mednarodne podružnice v tujini (prodajna enota v tujini, ki vodi distribucijo, prodajo, skladiščenje, oglaševanje...),
3. potujoči izvozni zastopnik (domači prodajni zastopniki v tujini),
4. v tujini najeti distributerji ali agenti (izključne/omejene pravice za predstavljanje podjetja).

Od leta 1994 so neposredne naložbe slovenskih podjetij v tujini vsako leto naraščale. Konec leta 2005 so znašale 2.969,9 milijona EUR, kar je za 929,1 % več kot konec leta 1994. Leta 2005 pa se je v primerjavi z letom 2004 stanje slovenskih neposrednih naložb v tujini povečalo za 33,5 % (Banka Slovenije, 2007, str. 25).

2.3.3 Podelitev licence

Ko se podjetje odloči za vstop na tuje trge prek podelitve licence, dovoli tujemu podjetju v državi gostiteljici uporabo patenta, blagovne znamke, proizvodnega procesa, ali poslovne skrivnosti v zameno za plačilo licenčnine. Dajalec licence s tem minimizira tveganje in investicijske vložke za vstop na tuje trge, kupec pa pridobi potrebno znanje in uveljavljeno blagovno znamko (Kotler, Lane, 2006, str. 676). Licenca je koristna, ko podjetje nima dovolj finančnih virov za širjenje, ko so stroški transporta visoki, ter ko vstopne ovire onemogočajo podjetju vstop na tuje trge. Slabost podeljevanja licence je slabši nadzor nad proizvodnjo, prodajo in trženjem, ter možnost kasnejšega prevzema posla s strani jemalca licence, če se ta izkaže kot boljši v poslu. Lahko pa se tudi zgodi, da jemalec licence ne želi obnoviti pogodbe in tako dajalec licence ostane brez predstavnika v tisti državi, izgubi dobro ime, kupce itd. (Onkvisit, Shaw, 2000, str. 249). Da do tega ne bi prišlo, je dajalec licence primoran stalno posodabljanje svoje izdelke, tako da je vedno en korak pred jemalcem licence.

2.3.4 Skupna vlaganja

Pri skupnih vlaganjih gre za ustanovitev podjetja, kjer so udeleženi v lastništvu tuji in domači investitorji. Za skupno lastništvo se odločajo podjetja z nizkimi denarnimi, materialnimi sredstvi in vodstvenimi izkušnjami. Lahko pa je solastništvo politični pogoj države, kamor

podjetje oziroma investitor vstopa. Čeprav so skupna vlaganja pogosto pozitivna in dobičkonosna, včasih prihaja do konfliktov med partnerji glede financ, trženja ali drugačnih poslovnih vizij (Kotler, Lane, 2006, str. 676-677).

2.3.5 Neposredno vlaganje

Neposredno vlaganje na tuje trge ali posedovanje objektov (tovarn, prodajaln, skladišč, ter podjetij) v tujini je najvišja stopnja podjetniškega vlaganja, kjer podjetje ohrani popolni nadzor nad proizvodnjo, prodajo in trženjem. Do lastništev v tuji državi lahko pride podjetje s prevzemom celega ali dela tujega podjetja, s podelitvijo licence ali postavitvijo lastnih obratov. Prevzem drugega podjetja je smiseln, če ima prevzeto podjetje močno izdelčno linijo in dobro razvito distribucijo. Za neposredno vlaganje se ponavadi odločijo zrela podjetja, ki so že izkušena z izvažanjem in jim fizični transport iz ene države v drugo ne prinaša koristi, tako stroškovnih, kot logističnih (Kotler, Lane, 2006, str. 677).

3. STANDARDIZIRANA ALI ADAPTIRANA TRŽENJSKA STRATEGIJA

Podjetja, ki so mednarodno aktivna sprejemajo odločitve, ali popolnoma standardizirati svoj trženjski splet in uporabljati enake strategije na vseh trgih, ali prilagoditi oziroma adaptirati sestavine trženjskega spleta posamezni državi in lokalnim trgom. Globalizacija svetovne trgovine govori v prid standardiziranju, se pravi zadovoljevanju enakih potreb globalnih porabnikov z enotnim trženjskim spletom, nacionalizem pa povzroča adaptiranje trženjskega spleta zaradi specifičnih potreb in zahtev nacionalnih porabnikov.

Kakor sta opredelila Kotabe in Helsen (2004, str. 252) spadajo združevanje, standardizacija, globalizacija, globalna integracija med tako imenovane dejavnike zadovoljevanja ponudbene strani podjetij, ki s tem pridobijo prednosti v ekonomijah obsega, stroških, itd.. Razčlenjevanje, adaptiranje, lokalizacija, čustvenost pa spadajo k dejavnikom zadovoljevanja povpraševanja, zaradi različnosti posameznih trgov in držav, ter posebnosti želja in potreb porabnikov.

Kot so izpostavili številni akademiki, standardiziran trženjski koncept opredelimo prek dveh različnih dejavnosti, ki sta medsebojno povezani (Hollensen, 2004, str. 446):

1) Standardizacija trženjskih procesov pomeni standardizacijo odločitvenih/vodstvenih procesov in načrtovanja v mednarodnem podjetju. Cilj standardiziranega trženjskega procesa je racionalizacija in posplošitev celotnega trženjskega procesa, ki vključuje standardiziranje nadzora v podjetju, standardizirano vpeljavo novih izdelkov na trge, itd. Za veliko strateških poslovnih enot predstavlja standardizacija trženjskih procesov orodje oziroma predpogoj za izdelavo in vpeljavo trženjskega programa.

2) Standardizacija trženjskih programov, pa predstavlja načine in možnosti standardiziranja posameznih elementov/ sestavin trženjskega spleta (cene, izdelka, trženjskega komuniciranja in tržnih poti) ali štirih P-jev in preučuje do kakšne mere so ti elementi lahko standardizirani za različne mednarodne trge.

V diplomskem delu se bom usmerila na preučevanje standardiziranih in adaptiranih trženjskih programov oziroma elementov trženjskega spleta, tako v mednarodnem okolju, kot tudi med slovenskimi podjetji.

Klub temu, da podjetja uporabljajo obe strategiji, splošno pravilo, kdaj uporabiti standardizirane pristope in kdaj adaptirane še vedno ne obstaja, splošno znane pa so prednosti posameznega pristopa, ki so hkrati slabosti drugega in so predstavljene v tabeli 3.

Tabela 3: Prednosti standardizacije in adaptacije

Prednosti standardizacije	Prednosti adaptacije
<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomije obsega v proizvodnji, distribuciji, raziskavah in razvoju, ter trženju. • Nižji stroški oglaševanja. • Boljši nadzor nad poslovanjem. • Enaka podoba blagovne znamke in podjetja. • Zmožnost hitre in učinkovite vpeljave dobrih idej, novih izdelkov. • Enotnost trženjskih akcij. • Centraliziran management na mednarodnih trgih. 	<ul style="list-style-type: none"> • Razlike v potrebah, željah in načinu uporabe različnih izdelkov. • Razlike v odzivu porabnikov na trženjski splet. • Razlike v razvoju znamke in izdelka v konkurenčnem okolju. • Razlike v pravnem, političnem okolju različnih držav. • Razlike v administrativnih postopkih. • Decentraliziran management v neodvisnih podružnicah.

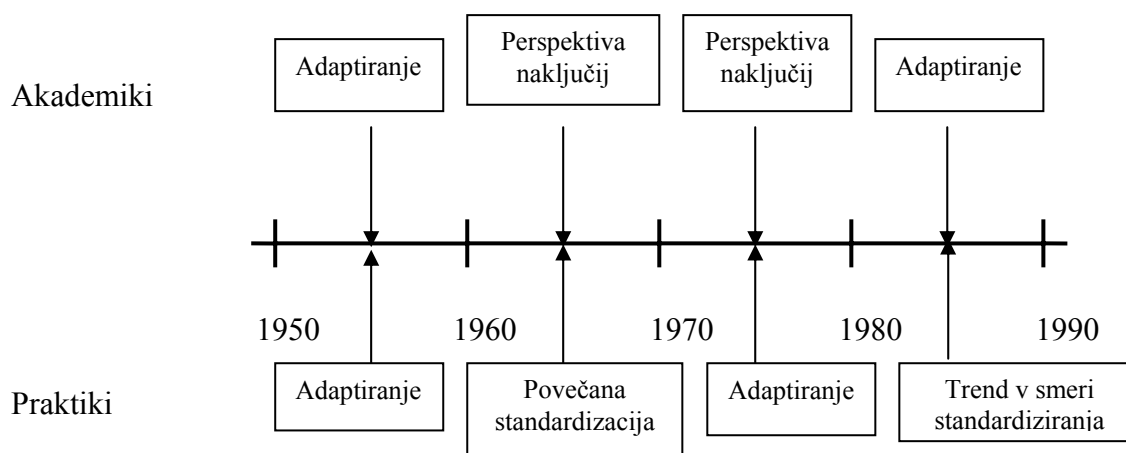
Vir: Hollensen, 2004, str. 447.

3.1 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA V RAZLIČNIH ČASOVNIH OBDOBJIH

Dilema ali standardizirati ali prilagoditi trženjske strategije podjetij, ki traja že približno štirideset let, je postala stalnica v akademskih krogih. Različni avtorji so razdeljeni med pripadnike ene ali druge skrajnosti, ter na tiste, ki zagovarjajo neko vmesno varianto med standardizacijo in adaptacijo, odvisno od trenutne situacije na trgu, tako imenovano perspektivo naključij.

V različnih časovnih obdobjih se je naklonjenost standardizaciji in adaptaciji spreminjala, kar opisuje Agrawal (1995, str. 43-45) v svoji študiji. Opredelil je dve skupini ljudi, praktike in akademike, ter njihove poglede na standardizacijo in adaptacijo, ki so se izoblikovali skozi različna časovna obdobja, natančneje v štiridesetih letih, od 1950 do 1990. Slika 4 prikazuje časovni trak na katerem je prikazana priljubljenost določene strategije med akademiki in praktiki. Akademiki so trdili, da je neka stopnja adaptiranja ključnega pomena za uspeh na tujih trgih, saj študije med različnimi narodi in kulturami niso pokazale podobnosti med porabniki. Agrawal pravi, da je razlog za večjo nagnjenost k adaptiranju do leta 1960 posledica nepoznavanja mednarodnih kupcev in razmer v svetu. Praktiki pa v obravnavanem časovnem obdobju nihajo med pripadnostjo standardizaciji in adaptaciji. Po letu 1960 se začne miselnost ljudi spreminjati, odprejo se novi trgi in praktiki začnejo strogo zagovarjati standardizacijo. Po letu 1970 pa se razmere spet spremenijo, zaradi naraščajočih nacionalističnih interesov in propadlih oglaševalskih akcij, kar spet povzroči zagovarjanje adaptiranja. Od leta 1980 je spet aktualna standardizacija, zaradi rasti velikih oglaševalskih podjetij, ki se v svojih oglaševalskih programih večinoma poslužujejo standardiziranja.

Slika 4: Adaptacija in standardizacija skozi različna časovna obdobja



Vir: Agrawal, 1995, str. 44.

3.2 TRI »ŠOLE« PRIPADNOSTI TEORIJAM O STANDARDIZACIJI

V literaturi so se oblikovale tri tako imenovane »šole« pripadnosti različnim teorijam o standardizaciji, ki pa predstavljajo le nekakšen okvir, po katerem razvrščamo različne poglede akademikov glede standardizacije in adaptacije. Iz praktičnega vidika je težko opredeliti kaj pomeni striktno standardiziranje in kaj adaptiranje, saj vsak avtor dodaja svojo teorijo, ki je včasih preširoka ali pa obratno, preozka.

3.2.1 ZAGOVORNIKI STANDARDIZACIJE

Zagovorniki šole standardizacije verjamejo, da z napredno tehnologijo in hitrim komuniciranjem prihaja do homogenosti trgov in podobnosti porabnikov. Predpostavljajo da se okusi, želje, kultura, življenjski pogoji, jezik, itd., med različnimi narodi počasi enačijo in verjamejo, da se kljub fiziološkim razlikam med narodi njihove psihološke značilnosti ne razlikujejo.

Prvič je standardizacijo omenjal David L. Brown, direktor trženja pri podjetju Goodyear, ki je leta 1923 izjavil, da vsi narodi posedujejo nekatere skupne značilnosti, zato je možno v različnih državah standardizirati oglaševanje (Melewar, Vemmervik, 2004, str. 864).

Kasneje so se mu pridružili avtorji kot Theodore Levitt, ki je trdil, da svet sestavljajo porabniki s podobnimi potrebami in željami, ki jih lahko zadovoljijo le globalni izdelki. Zaradi tega pa izginjajo specifične razlike med nacionalnimi in regionalnimi preferencami. Največjo prednost standardizacije je Levitt videl v ekonomiji obsega, ter enotni blagovni znamki povsod po svetu, ki bo zadovoljila vsesplošne potrebe (Bartlett, Ghoshal, 1989, str. 8).

Chung (2005, str. 1349) navaja, da se tudi avtorji, kot so Jain (2001), Whitelock in Pimblett (1997), Shoham (1999) in drugi, strinjajo da so v državah, ki imajo podobno ekonomsko blaginjo, ter politični, pravni in ekonomski sistem, potrebe in želje ljudi dostikrat podobne, kar omogoča lažjo standardizacijo trženjskega spleta podjetij. Solberg (2002, str. 17) pravi, da bolj kot podjetja poznajo lokalno okolje in kulturne dejavnike države izvoza, bolj opažajo enakosti med državami, ter potrebami in željami ljudi, kar jim omogoča vpeljavo standardiziranega trženjskega spleta med različnimi državami in s tem boljše poslovanje.

Večinoma zagovorniki standardizacije kot prednost navajajo ekonomije obsega v proizvodnji, raziskavah in razvoju, ter trženju izdelkov in storitev (Diamantopoulos et al., 1995, str. 40). Industrijski izdelki imajo ponavadi bolj standardiziran trženjski splet, kot izdelki končne potrošnje, saj imajo manjšo ciljno skupino, katere želje ne variirajo močno glede na posamezne države. Izdelek in trženjsko komuniciranje (promocije, akcije, itd.) pa sta v osnovi

bolj podvržena standardiziranju kot ostali elementi trženjskega spleta (na primer cenovna politika in tržne poti) (Boddewyn, Grosse, 1995, str. 37).

Tudi Ryans Jr., Griffith in White (2003, str. 592) v članku predstavljajo globalno trženjsko strategijo, kot stopnjo, do katere podjetja standardizirajo elemente svojega trženjskega spleta, trženjske akcije, ter svoje konkurenčne prednosti v različnih državah. Theodosiou in Katsikeas (2001, str. 1) pa dodajata da je ta stopnja standardizacije odvisna od podobnosti države izvoza in države uvoza, porabniških navad, pravnega in ekonomskega okolja in stopnje v življenjskem ciklu izdelka.

3.2.2 ZAGOVORNIKI ADAPTACIJE ALI PRILAGAJANJA

Zagovorniki šole adaptiranja, navajajo kulturne razlike, razlike v ekonomskem, političnem in pravnem razvoju, življenjskih vrednotah, ter zavračajo vsakršno posploševanje mednarodnih trgov. Trdijo, da obstajajo velike razlike med kulturami, ter potrebami in željami porabnikov, ter da standardizacija povzroča izgubo konkurenčnih prednosti, ter manjše dobičke podjetij.

Jain (1989) pravi, da se kupci po svetu razlikujejo v svojih potrebah in željah, in da izvozni trgi niso homogeni, tisti ki pa so, ni nujno, da bodo ostali tudi v prihodnje. Tudi Kotler (1986) je bil zagovornik adaptiranja trženjskega komuniciranja za vsak trg posebej, zaradi različnih kulturnih, ekonomskih, političnih, pravnih dejavnikov vsake države in regije (Papavassiliou, Stathakopoulos, 1997, str. 504).

Avtorji kot so Diamantopoulos et al., (1995, str. 40) zagovarjajo razlike v okusih, navadah, državnih ureditvah, itd., ter tako nasprotujejo zagovornikom homogenih trgov, globalnih segmentov in standardizacije. Izkazalo se je, da celo podjetja, znana po svojem globalnem trženskem spletu, kot je Coca-Cola, Colgate, Mc Donald's itd., adaptirajo izdelke različnim lokalnim trgom.

Adaptacija se je izkazala kot bolj primerna za končne izdelke, kot za industrijske izdelke, zaradi večjega števila končnih kupcev, heterogenosti njihovih potreb, različnosti lokalnih okusov, navad in običajev. Cavusgil in Zou (1994) pravita, da adaptacija izdelka pozitivno vpliva na izvoz in mednarodno poslovanje podjetij, medtem ko je adaptacija drugih elementov trženjskega spleta težavna in negativno vpliva na mednarodno poslovanje (Solberg, 2002a, str. 1). Povezavo pa lahko najdemo tudi med adaptacijo in razvitostjo območja delovanja podjetja. Velja, da najdemo manj adaptacije med izdelki, ki so namenjeni urbanim območjem, kot med izdelki, namenjenimi ruralnim območjem. Urbana središča predstavljajo koncentracijo poslovnih, turističnih in izobraževalnih aktivnosti, zato ima standardiziranje trženjskih aktivnosti prednost pred adaptiranjem (Alashban, et al., 2002, str. 40).

Lages in Montgomery (2004, str. 1191-1195) pa sta v svoji študiji ugotovila, da izvozna podjetja večinoma adaptirajo svoje trženjske strategije v najbolj razvitih in konkurenčno

zasičenih državah, kjer želijo razlikovati svojo ponudbo od konkurence, zadovoljiti določen segment kupcev in doseči konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki. Ugotovila pa sta tudi, da manjša in srednje velika podjetja s cenovno politiko ne morejo konkurirati večjim podjetjem, lahko pa uporabijo kot svojo konkurenčno prednost lažjo prilagodljivost določenemu novemu trgu na katerega vstopajo, zaradi bolj fleksibilne organizacijske strukture in možnosti adaptacije trženjskega spleta.

3.2.3 ZAGOVORNIKI VMESNE POTI

Zagovorniki vmesne poti se zavedajo lokalnih razlik in posebnih zahtev posameznih trgov, a kljub temu dopuščajo možnost standardizacije določenih elementov trženjskega spleta. Kljub temu, da so se z boljšimi komunikacijami, transportom in potovanji razlike med posameznimi trgi zmanjšale, so ostale nacionalne posebnosti vsake države, okusi, navade in preference heterogene (Bartlett, Ghoshal, 1989, str. 9). Podobnost trgov na katerih je podjetje prisotno, je nedvomno pomemben dejavnik standardizacije. Albaum in Tse (2001) pa sta mnenja, da je izvajanje standardizacije odvisno tudi od razporeditve stroškov in koristi lokalizirane strategije na lokalnih trgih (Virant, 2005, str. 8). Standardizacija je torej dobrodošla v primerih, ko so tudi dolgoročno koristi izvajanja standardizacije večje od stroškov.

Vmesna pot ali teorija naključij vidi v obeh skrajnih strategijah, tako standardizaciji, kot tudi adaptaciji prednosti in slabosti, zato zagovorniki tako imenovane vmesne poti uporabljajo geslo: »Misli globalno, izvajaj lokalno!« in kombinirajo prednosti ene in druge strategije (Diamantopoulos et al., 1995, str. 40; Lages, Montgomery, 2004, str. 1189). Holensen (2004, str. 447) trdi enako, da danes nobeden od obeh ekstremov ni priporočljiv, uporablja pa naj se določeno stopnjo standardizacije in adaptacije pri oblikovanju strategij. Danes večina avtorjev zagovarja srednjo pot oziroma teorijo naključij, saj je popolna standardizacija ali adaptacija težko izvedljiva.

Kljub različnim stališčem akademikov v svetovni literaturi pa je Virant (2004, str. 174) opredelila štiri skupne ugotovitve, ki združujejo avtorje, kot so Quelch in Hoff (1986), Christensen (1987), Jain (1989), Baalbaki in Malhotra (1993), Cavusgil in Zou (1994), O'Donnell in Jeong (2000), Hassan (2003) in ostalih:

- 1) standardizacija naj bo pogojena vedno le z ekonomskim učinkom, oziroma naj bo uvedena le, dokler ima pozitivni učinek na poslovanje podjetja,
- 2) medorganizacijski trgi (industrijski izdelki) so primernejši za standardizacijo, kot trgi končne potrošnje (izdelki končne potrošnje), saj so zahteve industrijskih porabnikov večinoma bolj homogene,
- 3) večja standardizacija je možna v državah v razvoju,
- 4) nizko tehnološko razviti izdelki so primernejši za standardizacijo, kot visoko tehnološko razviti izdelki.

4. STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA SLOVENSКИH PODJETIJ

4.1 DEJAVNIKI STANDARDIZACIJE TRŽENJSКИH STRATEGIJ SLOVENSКИH PODJETIJ

Na temo trženjskih strategij slovenskih izvoznih podjetij in standardiziranja oziroma adaptiranja trženjskega spleta je bilo opravljenih malo raziskav, zato je splošno stanje težko določljivo. Najbolj poglobljena je bila kvantitativna raziskava z naslovom »Managing marketing standardization in a global context« (Šuštar, Šuštar, 2005), na katero se bom v nadaljevanju opirala. Opozoriti velja, da lahko z uporabo starih podatkov ali sekundarnih raziskav prihaja do nepravilnosti zaradi neustreznosti vzorca podjetij, ki so bila zajeta v raziskavo, uporabljenih statističnih metod in analiz, časovnega obdobja v katerem je bila raziskava opravljena in ne nazadnje tudi samega pojmovanja standardizacije, ki ga uporablja avtor/ica raziskave.

Za namene raziskave je bilo poslanih 1230 vprašalnikov naključno izbranim slovenskim izvoznim podjetjem, ki so predstavljala 18 % vseh izvoznih podjetij v državi. Iz tega vzorca je 298 podjetij odgovorilo na vprašalnik, kar predstavlja 24,2-odstotno stopnjo odziva. Namen raziskave je bil prikazati stanje na slovenskem trgu glede možnosti standardiziranja trženjskih programov (Šuštar, Šuštar, 2005, str. 303).

Raziskava je pokazala, da so okoljski dejavniki, kot sta politična in ekonomska stabilnost, ključnega pomena pri uvajanju standardizacije in močno vplivajo na dobičkonosnost podjetij. Čim večje je poznavanje lokalnih razmer mednarodnih trgov, na katera podjetja vstopajo, tem bolj lahko prepoznavajo podobnosti med posameznimi trgi in standardizirajo svoj trženjski splet (Šuštar, Šuštar, 2005, str. 302).

Ugotovitve raziskave se ne razlikujejo od ugotovitev, ki so se oblikovale skozi leta v literaturi na omenjenem področju in obravnavajo ekonomske, politične in kulturne dejavnike, kot odločilne pri uvajanju standardizacije. V času komunizma so se podjetja večinoma ukvarjala z notranjimi dejavniki podjetja in premalo s potrebami trga. Velikokrat so se proizvajali izdelki, za katere ni bilo povpraševanja in je zato ponudba presegala povpraševanje. Po tranziciji oziroma v začetku devetdesetih so se slovenska podjetja usmerjala predvsem na trge Evropske unije, kjer so ustanavljala svoje prodajne podružnice, zaradi izgube nekdanjih jugoslovanskih trgov. Postopoma pa se je vse več slovenskih podjetij ponovno začelo širiti ali ustanavljati nove poslovne enote na trgih srednje in vzhodne Evrope, predvsem pa v državah bivše Jugoslavije, kar je posledica nekdanjih poslovnih ter zgodovinskih vezi, poznavanja jezika in poslovnih običajev. Danes slovenski managerji delujejo enako kot managerji

zahodnih držav v smislu poznavanja okoljskih dejavnikov in oblikovanja stroškovno učinkovitih trženjskih strategij (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 57-58).

Med okoljskimi dejavniki podjetja v raziskavi Šuštar in Šuštar (2005, str. 302-305) poudarjata štiri spremenljivke: ekonomska stabilnost, politična stabilnost, ekonomski napredek in kulturne podobnosti držav, ki so razložene v nadaljevanju.

Ekonomska stabilnost kot spremenljivka je posledica povezovanja stabilnega makro in mikro okolja podjetja, ter možnosti vpeljave standardiziranih strategij. Raziskava je pokazala, da slovenska podjetja 2/3 svoje zunanjetrgovinske menjave opravijo na trgih Evropske Unije, kjer so stabilne ekonomske razmere in relativno homogeni trgi, zato pa tudi idealni pogoji za vpeljavo dolgoročnih standardiziranih trženjskih strategij. Z vstopom Slovenije v EU so se izboljšala sodelovanja in trgovanja z ostalimi članicami EU, medtem ko je izvoz na trge bivše Jugoslavije upadel iz 50 % pred letom 1991 na manj kot 19 % v letu 2003 zaradi ekonomskopolitičnih konfliktov med državami. Takšno okolje in politična situacija močno ovirata vpeljavo standardiziranih strategij. Danes se ekonomska in politična situacija držav bivše Jugoslavije izboljšuje in slovenski izvozniki se spet počasi vračajo na te trge, ki so še relativno nenasičeni v primerjavi s trgi Evropske unije.

Pri vpeljavi standardiziranih strategij v podjetjih je zelo pomemben tudi **ekonomski napredek države**, kar pomeni, da v državah, kjer je BDP in povpraševanje visoko, lažje vpeljemo standardizacijo. Raziskava je pokazala, da več kot 75 % slovenskih izvoznikov izvaža v ekonomsko stabilne in razvojno usmerjene države, kar omogoča vpeljavo standardiziranih strategij. V načrtovanju trženjskih strategij za manj razvite trge pa so potrebne prilagoditve manjšim tržnim segmentom, ki imajo bolj specializirane potrebe.

Politična stabilnost, kot tretji dejavnik prav tako vpliva na domače in izvozno gospodarstvo prek trženjskega spleta. Lep primer političnega vpliva na izvoz in prodajo slovenskih izdelkov predstavlja situacija v bivši Jugoslaviji, kjer je zaradi oslavljenih meddržavnih odnosov prišlo do manjšega izvoza in ponekod celo do bojkotiranja slovenskih izdelkov. Prav zaradi tega, se je večina slovenskih izvoznih podjetij osredotočila na zahodnoevropske trge, kjer lahko neovirano uresničujejo svoje trženjske strategije temelječe na standardizaciji.

Kulturne podobnosti med državo izvoznico in državo izvoza je pomemben dejavnik pri vpeljavi standardizacije. Slovenska izvozna podjetja iščejo trge, ki imajo podobne kulturne značilnosti kot Slovenija, saj lahko tam uvedejo standardizirane trženjske strategije (promocijske, distribucijske, strateške itd.). Jezik ostaja še vedno velika ovira v okviru standardiziranja, saj nemalokrat prevodi trženjskih akcij ali oglasov ne ustrezajo lokalnim razmeram. Slovenska povezanost z nemško govorečimi narodi v času Avstro-ogrske se danes še vedno odraža v velikem izvozu v Nemčijo in Avstrijo.

4.2 TRŽENJSKI SPLET SLOVENSКИH IZVOZNIKOV

4.2.1 IZDELEK

Splošno velja pravilo, da morajo podjetja v današnjem konkurenčnem svetu konstantno vlagati v razvoj in nove rešitve kakovostnih izdelkov, če želijo ohraniti svoj položaj na trgu. Glede standardiziranja različnih lastnosti izdelka se je v raziskavi slovenskih izvoznih podjetij izkazalo, da so najpomembnejše spremenljivke izdelka njegova skupina izdelkov, blagovna znamka in baza kupcev. Ostale spremenljivke, kot so kakovost, življenjski cikel izdelka, tehnologija in embalaža, pa se niso izkazale kot ključnega pomena pri standardiziranju trženjskega spleta. Rezultati so različni od ugotovitev v svetovni literaturi, kjer velja, da se kakovost in zunanost izdelka najlažje standardizirata. Situacija se bo v prihodnje verjetno še spreminjala, saj nekatera podjetja že prepoznavajo visoko potencialno dodano vrednost, ki jo na trgu omogoča kakovostno oblikovanje izdelka, njegova embalaža ter kakovost. Proizvodnja slovenskih podjetij, kakor je razvidno iz raziskave, je usmerjena na prodajo srednje širokih do širokih skupin izdelkov s klasičnimi blagovnimi znamkami (46,8 %) in trženjskim spletom, kar omogoča tudi lažjo vpeljavo standardizacije in s tem ekonomij obsega v proizvodnji, ki povečuje dobičke (Šuštar, Šuštar, 2005, str. 306).

V svetovni literaturi najdemo povezavo standardizacije z velikostjo baze kupcev, izdelkom in dejavnostjo. Znano je, da velika baza kupcev omogoča tudi lažjo vpeljavo standardiziranih trženjskih strategij, kar pa ne velja za slovenska izvozna podjetja. Povprečno imajo slovenska izvozna podjetja 19 kupcev na izvoznih trgih. Tako bazo kupcev pa ne moremo opredeliti kot široko po standardnih definicijah, ki jih najdemo v literaturi. Razlog za to je, da večina slovenskih izvoznikov prodaja svojim distributerjem oziroma vmesnim členom na tržni poti in ne neposredno trgu. Velikost baze kupcev v primeru slovenskih podjetij torej ni pogoj za standardizacijo, temveč je to možnost pokritosti trga prek distribucijskih členov. Velikokrat vmesni členi na tržni poti ne morejo zagotavljati določene pokritosti trga, ki jo zahteva standardizacija, zato je primarna skrb slovenskih podjetij ustrezno število učinkovitih posrednikov, ki bodo lahko omogočali standardizacijo trženjskega spleta (Šuštar, Šuštar, 2005, str. 305).

4.2.2 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

V primeru standardiziranja trženjskega komuniciranja se je v raziskavi izkazalo, da veliko slovenskih izvoznikov nima kontrole glede standardiziranja tržnih aktivnosti. Trženjsko komuniciranje in tržne poti, kot dela trženjskega spleta, pa sta se izkazala za zelo povezana. To pa pomeni, da ima pomanjkanje kontrole pri standardiziranju trženjskega komuniciranja močan vpliv na nezadostno kontrolo tržnih poti. Slovenska podjetja se zavedajo ključnega pomena teh dveh spremenljivk, vendar se zaradi pomanjkanja kontrole in finančnih sredstev težko soočijo s standardizacijskim procesom tako, kot bi želela (Šuštar, Šuštar, 2005, str. 308).

4.2.3 CENA

Ceno v raziskavi določajo tri spremenljivke: 1) konkurenčnost cen slovenskih izdelkov na tujih trgih, 2) popusti in rabati, 3) osebna prodaja in neosebna prodaja. *Izdelki s konkurenčnimi cenami*, ki predstavljajo velik trženjski potencial morajo biti standardizirani. Iz raziskave je razvidno, da slovenski izdelki niso močno konkurenčni, ampak dosegajo majhno nadpovprečno cenovno konkurenčnost. Visoki stroški surovin in delovne sile spadajo med najpomembnejše razloge za slabo cenovno konkurenčnost slovenskih izdelkov na svetovnih trgih. Z večanjem cenovne konkurenčnosti izdelkov se večajo namreč tudi koristi iz standardiziranja. *Popusti in rabati* so predstavljali drugo spremenljivko cene v raziskavi. Izkazalo se je, da slovenska izvozna podjetja ne uporabljajo popustov in rabatov v različnih državah. Razlike v cenovnih popustih in rabatih ter slučajni oziroma občasni popusti med različnimi kupci se kažejo kot splošna ovira pri standardizaciji. Dejstvo, da slovenska podjetja ne uporabljajo popustov in rabatov kaže, da so bolj usmerjena v stanardiziranje in obravnavanje vseh kupcev enako. Rezultati raziskave potrjujejo, da se slovenska podjetja še vedno poslužujejo *osebne prodaje* in promocije zaradi dosegljivosti le te, v primerjavi z *neosebno*, ki zahteva velike denarne vložke. Promocija in prodaja pa je odvisna tudi od vrste izdelka. V Sloveniji predstavljajo industrijski izdelki kar 2/3 celotnega izvoza. V trženjski literaturi najdemo razlago, da je oglaševanje, najbolj primerno za komunikacijo in promocijo končnih izdelkov, medtem ko je osebna prodaja primernejša za promocijo industrijskih izdelkov. Pomanjkanje finančnih virov v slovenskih podjetjih vodi do večje proizvodnje industrijskih izdelkov, katerih oglaševanje je cenejše in hkrati omogoča večje standardiziranje. Za neosebno prodajo in promocijo podjetja v zahodnem svetu namenijo veliko sredstev, kar pa je za Slovenijo, kot majhno državo z nezadostnimi finančnimi viri neizvedljivo (Šuštar, Šuštar, 2005, str. 306).

4.2.4 TRŽNE POTI

Rezultati raziskave so potrdili nagnjenost slovenskih podjetij k standardizaciji tržnih poti prek posredne prodaje. Večina vprašanih slovenskih izvoznih podjetij, oziroma kar 69,3 % je usmerjena v posredne tržne poti, ki vključujejo uvoznika v obliki trgovca na debelo ter druge tuje posrednike (agente, distributerje). Standardizacija trženjskega spleta in nadzor sta zato tudi večinoma v rokah tujih vmesnih členov. Za takšen način distribucije se odločajo predvsem majhna, neizkušena podjetja, brez razvejane distribucijske mreže. Za boljšo vpeljavo standardizacije in večjo prisotnost na tujih trgih pa bodo slovenska podjetja morala razmišljati o vpeljavi kratkih neposrednih poti ki vključujejo domače agente, prodajne ali proizvodne podružnice. Strateška kontrola nad distribucijo in promocijo, ki jo izvajajo slovenski managerji je večinoma standardizirana (Šuštar, Šuštar, 2005, str. 307-308).

5. TRŽNA RAZISKAVA O UPORABI STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V TRŽENJSKEM SPLETU SLOVENSКИH MEDNARODNO DELUJOČIH PODJETIJ

Zaradi kompleksnosti tematike in potreb po zelo velikem vzorcu, ki bi bil potreben za reprezentativnost raziskave in posplošitev na populacijo, diplomsko delo ne bo vsebovalo kvantitavnih vrst raziskave, oziroma anketiranja, temveč bo vsebovala le štiri poglobljene pogovore, ki bodo dopolnili že opravljene raziskave na tem področju. Zaključki raziskave bodo tako predstavljali le nek oris stanja na slovenskem izvoznem trgu, nikakor pa ne bodo pogoj za posploševanje. Z raziskavo uporabe standardizacije in adaptacije v trženjskih programih oziroma elementih trženjskega spleta podjetij s katerimi sem opravila poglobljene pogovore, bom poskušala prikazati privlačnost določene strategije za slovenska izvozna oziroma mednarodno delujoča podjetja. Ciljno populacijo raziskave predstavljajo vsa slovenska mednarodno delujoča podjetja, predelovalne in trgovinske dejavnosti, z izdelki namenjenimi večinoma končni porabi. Izbira enot je izhajala iz namenskega vzorca podjetij, delujočih v predelovalnih in trgovinskih dejavnostih, zaradi česar raziskave ne moremo posplošiti na omenjeno populacijo. Rezultate izhajajoče iz raziskave lahko obravnavamo le informativno, saj ti izhajajo iz študij omenjenih podjetij in ne temeljijo na reprezentativnem vzorcu podjetij. Raziskava je potekala večinoma v mesecu aprilu 2007, v njej pa so sodelovala štiri namensko izbrana podjetja: Gorenje d. d., Droga Kolinska d. d., Mercator d. d. in Alpina d. d..

Gorenje d. d. je predelovalno podjetje, katerega primarna dejavnost je proizvodnja tehnološko dovršenih gospodinjskih aparatov. Droga Kolinska d. d. predstavlja predelovalno dejavnost visoko kakovostnih živilskih izdelkov in njihovo preprodajo. Alpina d. d. se ukvarja s predelavo, proizvodnjo in prodajo modne in športne obutve. Osnovna dejavnost skupine Mercator d. d. pa je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke porabe. Vsa omenjena podjetja lahko uvrstimo med največja slovenska podjetja, glede na podatke in klasifikacije Gospodarske Zbornice Slovenije vsa podjetja pa imajo tudi več kot 800 zaposlenih in so mednarodno aktivna (SloExport, 2007).

5.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Poglobljen pogovor, ki sem ga uporabila v svoji raziskavi, je metoda neposrednega zbiranja podatkov, katerega namen je izvedeti različne motive, poglede in stališča do določene problematike. Poglobljeni pogovori te vrste ponavadi trajajo od 30 minut do 1 ure z vnaprej pripravljenim okvirnim vprašalnikom, katerega funkcija je le vodilo poglobljenega pogovora. Metoda poglobljenega pogovora zahteva tako izkušenega izpraševalca, kot tudi sogovornika z bogatimi izkušnjami na obravnavanem področju (Malhotra, 2002, str. 174-175). Moji sogovorniki so bili vsi strokovnjaki trženjskega področja, s potrebnimi znanji in izkušnjami iz obravnavanega področja, zato poglobljenega pogovora ni bilo težko izvesti.

Namen raziskave je bil, prispevati k bazi znanja o uporabi strategij standardizacije in adaptacije trženjskih programov in prikazati naklonjenost največjih slovenskih izvoznih podjetij k strategijam standardizacije ali adaptacije trženjskih programov. Cilj raziskave pa je bil ugotoviti, do kakšne mere se omenjene strategije sploh izvajajo v anketiranih podjetjih. Z metodo poglobljenih pogovorov sem zato od zaposlenih v trženjskih oddelkih želela izvedeti, kako v podjetju obravnavajo omenjene strategije, katerim so bolj naklonjeni, ter katere dele trženjskega programa vključujejo v strategije standardiziranja ali adaptiranja.

5.2 IZBOR PODJETIJ

V osnovno populacijo raziskave spadajo vsa mednarodno delujoča slovenska podjetja predelovalne in trgovinske dejavnosti, opredeljena po standardni klasifikaciji dejavnosti, ki delujejo na trgu končnih porabnikov.

Po SKD opredeljujejo predelovalno dejavnost kot mehanično, fizično ali kemično preoblikovanje surovin, polizdelkov ali drugih materialov v nove izdelke za končno uporabo ali pa polizdelke. V področje trgovinske dejavnosti pa spada trgovina z vsemi vrstami blaga na debelo in drobno (brez preoblikovanja) in opravljanje storitev, ki spadajo k prodaji. Trgovina na debelo in drobno je zadnja faza v distribuciji trgovskega blaga (Standardna klasifikacija dejavnosti, 2007).

Končni vzorec raziskave sestavljajo namensko izbrana podjetja, ki delujejo na trgu končnih porabnikov, spadajo med večja slovenska podjetja predelovalne in trgovinske dejavnosti (po kriterijih GZS), in ustvarijo velik del svojih prihodkov na tujih trgih.

5.3 POTEK RAZISKAVE

V trženjski raziskavi, konkretno v poglobljenih pogovorih so sodelovala podjetja, ki so po elektronski pošti sprejela predhodno poslano prošnjo za sodelovanje (glej Pril. 1), v kateri je bila kratko opisana sestava bodočega diplomskega dela in okvirna vprašanja (glej Pril. 2) kot osnova za poglobljen pogovor. Dopise s prošnjami za sodelovanje sem pošiljala v mesecu marcu in začetku aprila, raziskava pa je potekala večinoma v drugi polovici aprila 2007.

Prvi poglobljeni pogovor sem opravila z gospo Polono Žakelj, vodjo prodaje modnega programa Alpina. Z gospo Žakelj sva se dobili na sedežu podjetja Alpina v Žireh, kjer so mi predstavili svoj proizvodni program in pokazali nov koncept trgovine. Poglobljeni pogovor je trajal dobro uro, ker sva med okvirnimi vprašanji »zašli« tudi na druga področja poslovanja podjetja Alpina. Prvi poglobljeni pogovor se je tako izkazal kot testni, z manjšimi pomanjkljivostmi, ki sem jih kasneje odpravila z razširjenim vprašalnikom in novimi idejami. Pomanjkljivosti so se pokazale predvsem v nekaterih nepotrebnih vprašanjih, ter formiranju nekaterih vprašanj oziroma vrstnem redu postavitve le teh. Naslednja sogovornica je bila gospa Saša Košec, pomočnica direktorja trženja v podjetju Gorenje d. d., ki sem jo obiskala

prav tako na sedežu podjetja v Velenju. Poglobljeni pogovor je trajal približno eno uro, na koncu pa so mi prav tako predstavili svoj tako imenovani »show room«, kjer imajo razstavljene svoje najnovejše izdelke in kolekcije izdelkov. Tretji poglobljeni pogovor sem opravila na Drogji Kolinski, in sicer z gospodom Juretom Plahutnikom, vodjo prodajnega področja (Avstrija, Nemčija, Švica). Poglobljeni pogovor je trajal približno petinštirideset minut. Četrty, zadnji poglobljeni pogovor pa je potekal na sedežu podjetja Mercator z gospodom Adnanom Mujagićem, projektnim vodjo za strateško trženje in tržne raziskave, ki je trajal približno trideset minut. V nadaljevanju bodo sledile analize rezultatov raziskave, ki bodo vključevale kratke predstavitve podjetij sodelujočih v raziskavi in uporabo standardizacije in adaptacije v njihovih trženjskih spletih.

5.4 ALPINA d. d.

Osnovna dejavnost Alpine d. d. je proizvodnja in prodaja obutve, njihov proizvodni program pa je razdeljen na programa modne in športne obutve. Alpina d. d. je izrazito izvozno naravnano podjetje. Izvoz predstavlja kar 70 % vseh prihodkov. Na področju športne obutve, ki jo prodajajo pod lastno blagovno znamko, prodajo kar 87 % celotne proizvodnje na tujih trgih. V proizvodnji tekaških čevljev se lahko pohvalijo kar s 30 % svetovnim tržnim deležem. Poleg izvoza svojih izdelkov na tuje trge, je Alpina veliko pozornosti vseskozi posvečala širitvi lastne prodajne mreže. Prva Alpinina poslovalnica je bila odprta v šestdesetih letih v Sarajevu, danes pa obsega Alpinina lastna maloprodajna mreža že več kot 120 prodajaln na področju Slovenije in sedmih ostalih držav v jugovzhodni Evropi, drugje pa svojo ponudbo širijo prek povezave svojih podjetij s poslovnimi partnerji. Na Madžarskem, v Bolgariji in v Romuniji so zastopani s franšiznimi prodajalnami, ki so opremljene v enotni, za Alpino značilni notranji podobi. Podjetje se je prav tako odzvalo na tujo konkurenco in na konkurenčne silnice v obutveni industriji, ter svoje proizvodne obrate širilo na Kitajsko, v Bosno in v Romunijo. Nadaljnja strategija podjetja je usmerjena v širitev maloprodajne mreže, v posodabljanje prodajaln, ki dobivajo sodobnejšo, ponudbi in kupcem prilagojeno podobo, ter v izboljševanje storitev in gradnjo ugleda blagovne znamke (O podjetju Alpina d. d., Žiri, 2007).

5.4.1 TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU ALPINA d. d.

V Alpini se trudijo za stalne izboljšave svojih *izdelkov* z vpeljavo novih dizajnov, uporabo novih materialov in tehnologij. Alpinina konkurenčna prednost je definitivno kakovostna obutev, narejena iz dobrih materialov, po zmernih cenah. Dve tretjini celotne proizvodnje predstavlja modni program (ženska in moška modna obutev), preostalo tretjino pa športni program (smučarski, tekaški, pohodni čevlji). Svojo ponudbo širijo tudi z dokupom obutve drugih proizvajalcev (O podjetju Alpina d. d., Žiri, 2007).

V Alpini usmerjajo v zadnjem času veliko pozornosti na *trženjsko komuniciranje* s svojimi kupci, ki jim želijo predstaviti nove izdelke in nove linije, ter jih spodbujati k nakupom. Za

oglaševanje, ki je standardizirano, namenijo 3 % proizvodne cene čevlja, kar je premalo, da bi lahko konkurirali velikim tujim znamkam (Interni podatki podjetja Alpina d. d., 2007). Kot način trženjskega komuniciranja uporabljajo televizijske in radijske oglase, velike plakate ob cestah, kataloge in brošure, sejmsko dejavnost, ter internetno oglaševanje. Oglaševanje poteka predvsem v mesecih menjave kolekcije, to je v obdobju jesen-zima ter pomlad-poletje. V zadnjem letu so uvedli nove televizijske oglase »Meni je prav!«, kjer so s pomočjo znane osebnosti, želeli spodbujati k nakupu nove kolekcije. Del trženjskega komuniciranja predstavlja tudi sponzoriranje športnih in kulturnih prireditev ter donatorstvo. Alpina ima tudi svojo spletno stran, na kateri predstavljajo poleg samega podjetja tudi proizvodni program, maloprodajno mrežo, ter spletno prodajalno. Zelo pomembna za Alpino pa je tudi baza kupcev, ki jo redno dopolnjujejo. Alpina izdaja enkrat letno tudi poslovno poročilo javnega značaja, mesečno pa izdaja interni časopis. Že dolgo se udeležujejo sejmov po svetu, kjer se predstavljajo svojim potencialnim kupcem, gradijo na prepoznavnosti blagovne znamke in sklepajo nova partnerstva. V Sloveniji se udeležujejo sejma Snežinka, v Nemčiji sodelujejo dvakrat letno na ISPO sejmu, ter v Friderichafen-u, v Italiji pa se udeležijo sejma v Gardi (Žakelj, 2007).

V Alpini se usmerjajo na segment, ki je racionalen, ceni dobro dodano vrednost za porabljen denar in kateremu predstavlja pomemben nakupni dejavnik predvsem cena. Vedno večji pa je tudi delež tistih kupcev, ki so bolj čustveni, katerim je pomembno udobje, videz čevlja, cena pa jim ne predstavlja pomembnega nakupnega dejavnika. Pri določanju *cene* v Alpini upoštevajo tako stroškovne, kot tudi tržne dejavnike. Cene se oblikujejo po sistemu dodatka ali marže na stroškovno enoto, kasneje pa se primerjajo še s cenami konkurence. Prodajna cena po tej metodi tako pokriva vse nastale stroške in omogoča hkrati dosego zelenega dobička, ki pa je lahko nižji, če je konkurenca na določenem trgu velika (Žakelj, 2007).

V Alpini je izvozni oddelek razdeljen na dva oddelka, in sicer na oddelek športne in na oddelek modne obutve. Vsak od njiju uporablja dve vrsti *tržnih poti*. Tako imenovano neposredno prodajno pot, kjer prodajajo izdelke neposredno trgovinam na drobno, te pa prodajajo izdelke naprej končnim kupcem, ter na tako imenovano posredno prodajno pot, kjer so v tržno pot vključeni še dodatni trgovski člani (trgovci na debelo in trgovci na drobno). Celoten sistem naročil je v Alpini računalniško voden, naročila pa sprejemajo po elektronski pošti, telefonu ali faksu. Čas trajanja od naročila do dobave je odvisen od načina distribucije, količine blaga, ter države izvoza. Končna cena izdelka pa je prav tako odvisna od števila členov na tržni poti in načina distribucije. Alpina za prevozne dejavnosti uporablja pogodbeno podjetja ali pa jih opravlja distributer sam (Žakelj, 2007).

5.4.2 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA SPLETA V PODJETJU ALPINA d. d.

Ob uvedbi novih izdelkov na mednarodne trge Alpina najprej določi ceno izdelku, potem pa določi ciljno skupino, za katero je izdelek namenjen in načine trženjskega komuniciranja s

ciljno skupino. Večinoma so te spremenljivke standardizirane, s kasnejšimi manjšimi prilagajaji tujim trgom. V Alpini tako uporabljajo standardizirano kot adaptirano trženjsko strategijo pri načrtovanju svojega trženjskega spleta. Izdelek je na začetku fiksni, oziroma standardiziran za vse trge, kasneje pa se za posamezne mednarodne trge, za katere so pomembne različne karakteristike izdelka prilagajajo barvne kombinacije, velikosti čevljev (ožina/širina), in dodatne funkcije izdelka. Temperamentni in odprti Italijani, ter Francozi, kupujejo barvite, vzorčaste, vpadljive barve čevljev. Na Norveškem in Švedskem so drugačne vremenske razmere kot drugod, zato morajo biti čevlji narejeni iz vodoodpornih materialov. Švedi imajo poleg tega tudi širše noge, kar zahteva dodatne prilagoditve izdelka. Za ameriški trg proizvajajo smučarske in tekaške čevlje z veliko dodatnih funkcij. Nemci pa so zadovoljni z enostavnim, a funkcionalnim čevljem. Za trge Češke, Slovaške, Poljske izdelkov ne prilagajajo, saj so preference na teh trgih podobne slovenskim. Pri nas, v Sloveniji je glede dizajna prisotna neka mešanica italijanskega dizajna čistih linij, ki ga kombinirajo z nemškim udobjem, zaradi boljšega prileganja nogi. Embalaža izdelkov je večinoma standardna, kar pomembno vpliva tudi na večjo prepoznavnost blagovne znamke Alpina. Primer popolne adaptacije izdelka najdemo v novi Alpinini računalniški tehnologiji za oblikovanje obutve po meri porabnika (glej Pril. 3, sl. 1 in 2). S predhodnimi meritvami, izdelajo v Alpini s pomočjo nove metode, čevlje z maksimalnim prilagajanjem stopalu vsakega kupca. Novi sistem je imenovan UCS® ali Universal Customization System. Za enkrat je dostopen le na domačem trgu in za omejeno količino izdelkov, v prihodnje pa ga bodo širili tudi na tuje trge (Žakelj, 2007).

Cene izdelkov so večinoma standardizirane, oblikovane na podlagi stroškov in konkurence oziroma konkurenčnih prednosti, ter predvidenega cenovnega razreda, v katerega spada izdelek. Cena, ki vključuje zgornje dejavnike, je konkurenčna in primerna za vse trge kamor vstopajo, z manjšimi nihanji zaradi stroškov distribucije. Čim več je vmesnih členov na tržni poti, tem višje so cene. Običajno se izogibajo vstopu na tuje trge z nižjimi cenami, ki bi jih kasneje višali, ker se želijo že v začetku diferencirati od drugih. Če posamezni trgi ne prenesejo omenjene kalkulacije cen izdelkov, na njih preprosto ne vstopajo (Žakelj, 2007).

Tržna pot v državah, kjer ustanovijo maloprodajno mrežo, poteka prek ustanovitve novega podjetja v tisti državi (glej Pril. 3). Na teh trgih so opazni standardizirani pristopi, saj gre v vsaki od teh držav za podoben postopek tržnih poti, oziroma oblikovanja mreže, seveda pa so v vsaki državi potrebne manjše prilagoditve. Na vseh drugih trgih se Alpina večinoma povezuje s pogodbenimi podjetji, ki jih izbere po razpisih na mednarodnih trgih. Na začetku partnerstva se Alpina zavaruje s prodajo testnih količin, da se prepriča o ustreznem izboru novega partnerja. Pogodbena podjetja oziroma kupci so vpleteni v razvoj izdelka od prototipa, razvoja novega izdelka do končne kolekcije, iz katere kupci izbirajo izdelke. Prilagoditve so odvisne od velikosti naročil. V primeru, da je naročilo veliko, se lahko kupcu na določenem trgu bolj prilagajajo in mu nudijo dodatne popuste, ugodnosti. Dolgoročno uspešno sodelovanje z distributerji in agenti pripelje do dodatnih popustov za uspešno delo, prav tako pa tudi slabo poslovanje lahko pripelje do tega, da povišajo cene. Pri določanju cen

distributerjem in agentom morajo vedno paziti da ne pride do medsebojnih napetosti med njimi zaradi različnih cen in ugodnosti. Vse Alpinine trgovine so standardizirane glede notranjega videza in imajo samopostrežno zasnovo (glej Pril. 3, sl. 3) (Žakelj, 2007).

5.5 GORENJE d. d.

Gorenje d. d., je eno izmed najhitreje rastočih slovenskih podjetij, ki se v Evropi uvršča med osem največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov in dosega štiriodstotni tržni delež. Skupino Gorenje sestavlja krovna družba Gorenje d. d. in 57 odvisnih družb, ki so povezane v skupen sistem na podlagi kapitalskih deležev. Skupina Gorenje je sestavljena iz treh divizij ali dejavnosti (glej Pril. 4, sl. 4), in sicer; iz osnovne dejavnosti *proizvodnje gospodinjskih aparatov*, ki predstavlja kar 83 % vseh dejavnosti. V to dejavnost vključujejo proizvodnjo hladilno-zamrzovalnih aparatov, kuhalnih aparatov in pralno-sušilnih strojev. Ostali dve dejavnosti skupine Gorenje predstavljata širitev sinergije z osnovno dejavnostjo. *Trgovina in storitve*, predstavlja 11 % celotne dejavnosti in zajema varstvo okolja, reciklažo, ter energetiko. Tretja dejavnost, *notranja oprema* pa vključuje kuhinje, ostalo pohištvo, ter keramiko in kopalnice in predstavlja 6 % celotne dejavnosti. Kar 75 % celotne proizvodnje predstavlja lastna blagovna znamka, za katero prilagajajo trženje in kjer je razvoj izdelkov vključen v proces prodaje. Ostali del proizvodne sestave pa dokupijo od drugih proizvajalcev.

Gorenje izvažata kar 90 % celotne prodaje v 70 držav na vseh celinah (EU 57 %, vzhodna Evropa 37 %, ostale države 6 %), zato lahko zaključimo, da je Gorenje definitivno izzivalec, ki se uspešno spopada s konkurenco. V različnih regijah pa je kljub temu njegova vloga različna. Na trgih JV Evrope ima Gorenje vodilno mesto in dosega od 50 in 70-odstotni tržni delež, kar je rezultat dolgoletnega investiranja v tamkajšnje trge. Gorenje deluje na teh trgih kot tržni vodja, prodaja pa poteka v vlogi pospeševalca (učinek vleke). Trženjske aktivnosti so na takih trgih večinoma usmerjene na porabnika, ker ima Gorenje v teh državah dober ugled in prepoznavnost. Na vzhodnoevropskih in skandinavskih trgih se Gorenje pojavlja kot eno izmed vodilnih podjetij na trgu. Na trgih vzhodne Evrope se tržni deleži gibljejo od 4 do 30 %. Predvsem je opazna hitra rast v Rusiji in v Ukrajini. Pomembni trgi na tem delu Evrope pa so tudi Romunija, Češka, Bolgarija. JV in V Evropa predstavljata velik potencial nadaljnje širitve. Na SZ trgih Evrope je konkurenca zelo močna. Gorenje je le eden izmed ponudnikov na trgu in zato skrbi za zagotavljanje prisotnosti na trgu. V Nemčiji prodajajo 50 % pod lastno BZ. Na trgih Španije, Velike Britanije in Italije so z lastno blagovno znamko prisotni šele zadnjih nekaj let. Trženjske aktivnosti v teh državah so večinoma usmerjene v distributerje. Nove trge pa Gorenju predstavljajo Arabske države, Kitajska, Turčija in Kazahstan (Skupina Gorenje v letu 2006; Letno poročilo 2006, 26-30 str.).

5.5.1 TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU GORENJE d. d.

Inovacije, ki se v Gorenju rojevajo iz razumevanja porabnikov, trga in trendov, zagotavljajo, da njihovi *izdelki* zadovoljijo današnje potrebe porabnikov in jim hkrati polepšajo bivalni

prostor. Koncept Gorenja kot oblikovno mislečega podjetja je razumeti porabnike, inovirati in kreirati.

Gorenje se na tujih trgih pojavlja z blagovno znamko (BZ) Gorenje, MORA, Korting in Sidex, ki imajo različne pristope delovanja na trgih. Z BZ Gorenje želijo ustvariti tako imenovano panevropsko BZ, zato v to znamko vlagajo večino trženjskega proračuna. Bolj lokalno ali regionalno sta usmerjeni BZ MORA, ki je prisotna na Češkem, Slovaškem in Madžarskem in BZ Korting, prisotna v Grčiji, Italiji in Nemčiji, kjer so vložki v razvoj BZ nižji in kjer sodelujejo z ekskluzivnimi distributerji. BZ Sidex sodi v nizko cenovno BZ, majhnega proizvodnega programa, ki zagotavlja prisotnost Gorenja na trgu nižjega cenovnega razreda izdelkov. V to BZ Gorenje ne investira veliko sredstev (Interni podatki in gradiva podjetja Gorenje d. d., 2007).

Tržnemu komuniciranju v Gorenju namenjajo nekaj več kot 2 % prihodkov in je omejeno s proračunskimi sredstvi podjetja. Velikokrat so ta sredstva precej nižja od sredstev konkurentov, zato morajo biti pri načrtovanju trženjskih aktivnosti inovativni in seveda stroškovno učinkoviti. Zaradi pomanjkanja sredstev pa v Gorenju stavijo na strategijo potiska in iščejo nove, bolj drznejše poti; predvsem prek dogodkov, odnosov z javnostmi, sodelovanjem z uveljavljenimi oblikovalskimi imeni, promocijami na prodajnih mestih, itd.. Na številnih trgih komunicirajo tudi izključno B2B, saj se zavedajo nujnosti dobrega sodelovanja s svojimi poslovnimi partnerji. Z namenom povečevanja prepoznavnosti podjetja uporabljajo različne načine trženjskega komuniciranja. Največ oglašujejo na televiziji in v tiskanih medijih. Prepoznavnost podjetja pa povečujejo tudi z organiziranjem odmevnih dogodkov, kjer predstavijo novosti in se predstavijo širši javnosti. Eden takih odmevnejših dogodkov je bila svečana predstavitev nove linije Pininfarina v Moskvi, ki jo je vodila francoska igralka Catherine Deneuve. Konec maja letos so v Turčiji prvič predstavili novo Gorenjevo kolekcijo gospodinjskih aparatov, imenovano Kolekcija Gorenje Ora-Īto. Gre za moderne in tehnološko dovršene gospodinjske aparate iz Gorenja, pod katere se je podpisal svetovno priznani oblikovalec Ora-Īto. Drugi načini trženjskega komuniciranja in večanja prepoznavnosti blagovne znamke so tudi odnosi z javnostmi, vse oblike promocijskega materiala (brošure, katalogi, itd.), sodelovanje z znanimi proizvajalci in sponzoriranje ali doniranje. Zelo odmevne so tudi dobrodelne akcije, na primer dobrodelna dražba za Sončni krog v Moskvi, 26. maja 2006, kjer so prodali najdražji kadarkoli prodan Gorenjev hladilnik s Swarovski kamni, za rekordnih 110.000 USD. Gorenje veliko vlaga tudi v raziskave in razvoj, saj želijo doseči oblikovalsko odličnost povezano s tehnično perfekcijo. Če upoštevamo tudi razvoj novih izdelkov in vlaganje v razširitev distribucije, lahko zaključijo, da v aktivnosti povezane s trženjem vlagajo okoli 4-5 % od prihodkov podjetja (Košec, 2007; Letno poročilo 2006, 26-30 str.).

Gorenje želi postati najbolj izviren v oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom na svetu. Gorenjevi ciljni kupci iščejo tehnično dovršene, kakovostne, energetsko učinkovite izdelke, ki so hkrati tudi lepe oblike in cenovno dostopni. *Cenovno* lahko Gorenjeve izdelke

večinoma uvrščamo v srednji in višji srednji razred, z novimi oblikovalskimi linijami pa se uvrščajo tudi v cenovno najvišje segmente (Gorenje Pininfarina, hladilna vitrina in Gorenje s kristali Swarovski). Nova linija Gorenje Ora-Ĺto je, denimo, namenjena urbani, moderni generaciji in je cenovno povsem dosegljiva, medtem ko je linija izdelkov Gorenje Pininfarina namenjena višjemu cenovnemu segmentu kupcev. Na najnižjih segmentih večinoma uporabljajo blagovno znamko Sidex. Glede na opremljenost aparatov (in s tem različno cenovno pozicioniranje aparatov) pa linije delijo tudi na: Premium, Exclusive in Classic. Na področju notranje opreme in dodatne opreme spadajo izdelki večinoma v srednji cenovni razred. Blagovna znamka ima v očeh kupcev dobro razmerje med kakovostjo in ceno, kar potrjuje dejstvo, da je blagovna znamka Gorenje visoko pozicionirana. Pri cenovni politiki so pomembni stroški razvoja izdelka, proizvodnje, skladiščenja, itd., skratka vsi dejavniki od zasnove izdelka do njegove prodaje. Globalno se prodajne cene in cenovni pribitki izdelkov v panogi gospodinjskih aparatov znižujejo zaradi vse večje konkurence, predvsem iz Azije in zaradi zrelosti panoge. Še posebno pomemben dejavnik pri oblikovanju cene so cene surovin, ki predstavljajo večino stroškov podjetja. Cene v Gorenju postavljajo glede na konkurenco in linijo izdelkov, oziroma jih določa trg, zato je uveljavljena blagovna znamka, še toliko bolj pomembna. Cene pa naj bi bile kar se da usklajene na vseh trgih (Košec, 2007; Interni podatki in gradiva podjetja Gorenje d. d., 2007).

Tržne poti v Skupini Gorenje potekajo večinoma prek pogodbenih podjetij (dve tretjini proizvodnje), med katere uvrščamo specializirane in nespecializirane trgovine, trgovce na debelo in drobno, mednarodne trgovske verige, itd.. Večinoma poslujejo z večjimi distributerji, prisotni pa so tudi v kuhinjskih studiih, trgovskih verigah ter neodvisnih trgovinah. V državah, kjer imajo visoke tržne deleže, vstopajo prek lastnega podjetja, kjer imajo neposreden prodajni odnos z distribucijo (JV Evropa, Avstrija, Skandinavija), na drugih trgih pa so prisotni s predstavništvom. Te države so na primer Ukrajina, Rusija, Grčija itd.. Veliko podjetij so ustanovili predvsem na območjih vzhodne Evrope, kjer se s povečevanjem števila poslovnih enot dograjuje prodajna mreža na tujem. Podjetja v tujini so predvsem trgovska podjetja z organizirano potniško mrežo, skladiščenjem, prevozom in servisom izdelkov. Poleg tovarne v Velenju, kjer letno proizvedejo cca. 3 mio velikih gospodinjskih aparatov imajo še 2 tovarni, in sicer na Češkem – tovarna kuhalnih aparatov (Mora Moravia) in v Srbiji – tovarna hladilno-zamrzovalnih aparatov (Valjevo). Zaradi boljših proizvodnih pogojev želijo dolgoročno povečevati proizvodnjo zunaj Slovenije (glej Pril. 4, sl. 5), povečati pa želijo tudi odkup gospodinjskih aparatov (Košec, 2007).

Gospa Košec mi je povedala, da so se skoraj na vsakem novem trgu na začetku soočali z vstopnimi ovirami, pa naj je bila to le tuja zakonodaja, carine, tehnične ovire ali pa močni domači konkurenti. Ponekod so bili zaradi različnih ovir cenovni pribitki tako nizki, da so aparate prodajali le z minimalnim dobičkom. Veliko negotovost v poslovanju predstavljajo za Gorenje cene surovin (ravne pločevine, plastike...), saj te pomenijo večino stroškov podjetja. Izziv uspešnemu poslovanju Skupine Gorenje je predstavljala tudi avgusta 2005 sprejeta direktiva o reciklaži elektronskih in električnih odpadkov WEEE (2002/96/EC) (Waste

Electrical and Electronic Equipment), ki predpisuje ravnanje z odpadno električno in elektronsko opremo, ki proizvajalcem električne in elektronske opreme nalaga odgovornost za opremo po izteku njene uporabne dobe, ter direktiva RoHS (2002/95/EC) (Restriction of the use of the certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment), ki omejuje uporabo nekaterih nevarnih snovi v električni in elektronski opremi, kot je na primer svinec (Košec, 2007).

5.5.2 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA SPLETA V PODJETJU GORENJE d. d.

V Gorenju opažajo različne preference porabnikov na mednarodnih trgih, ki se jim zaradi ekonomije stroškov do določene mere prilagajajo. Zaradi gradnje panevropske znamke, si prizadevajo za standardizacijo glavnih proizvodnih in trženjskih programov, ter optimizacijo oskrbne verige, logistike, prodaje in servisa. S standardiziranim in centralno vodenim trženjskim pristopom na tujih trgih si želi podjetje povečati ugled in prepoznavnost blagovne znamke v očeh kupcev. Svojim distributerjem oziroma podružnicam pošljejo iz bazne enote oziroma centralnega trženja, ki je v Velenju, tako imenovane »Toolboxe«, kjer jim ponudijo nabor orodij za izvedbo celovite trženjske akcije. Ta orodja na tujih trgih včasih le prevedejo in prilagodijo, pogosto pa kakšnega razvijejo tudi sami. Tudi ostale elemente trženjskega spleta (ceno, prodajne poti in izdelke) je potrebno prilagajati v skladu z zahtevami in potrebami lokalnih trgov. Absolutno nespremenljiva pa so osnovna pravila, ki gradijo panevropsko blagovno znamko.

5.6 DROGA KOLINSKA d. d.

Družba Droga Kolinska, d. d., je nastala 3. maja 2005 s spojitvijo družb Droge, d. d., in Kolinske, d. d.. Ob združitvi Droge d. d. in Kolinske d. d. je pomemben del predstavljala integracija in prenova proizvodnega programa. Družba se je odločila za večanje trženjskih prizadevanj na najbolj donosne blagovne znamke in blagovne znamke z največjim potencialom za regionalni prodor na trgu, ter na izločitev izdelkov oziroma blagovnih znamk, ki ne bi bile deležne zadostne trženjske podpore. Le tako bo Droga Kolinska dosegla svoj poslovni cilj – biti na vseh trgih regije z vsemi blagovnimi znamkami med prvimi tremi po tržnem deležu, kar je tudi dolgoročni cilj podjetja. Skupino Droga Kolinska sestavljajo povezana podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji, na Švedskem in v Rusiji. Vso Skupino pa združuje poslovna uspešnost, tržna naravnost, močne in poznane lastne blagovne znamke, ter vlaganje v razvoj, tehnologijo in ljudi (Predstavite družbe Kolinska, d. d., 2007). Leta 2006 je Skupina Droga Kolinska ustvarila 81,0 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje, kar je kar 44 odstotkov več kot v letu 2005. Na rast čistih prihodkov od prodaje je pomembno vplivala vključitev Skupine Grand Prom in Skupine Grand Kafa, ki sta v Skupino Droga Kolinska vključeni od oktobra leta 2005 dalje (glej Pril. 5, sl. 6). Družba Droga Kolinska d. d. pa je ustvarila največji del čistih

prihodkov na območju Evropske unije (57 %). Na območju Jugovzhodne Evrope je družba ustvarila 36 % celotnih čistih prihodkov, preostalih 7 % pa na območju drugih tujih trgov (glej Pril. 5, sl. 7) (Letno poročilo 2006, str. 45-49).

Tuje trge določajo po pomembnosti na področje A, B, C in D. Najpomembnejši izvozni trg še vedno predstavljajo države bivše Jugoslavije, pomemben je tudi ruski trg, države EU-ja in na zadnje Amerika in Avstralija. Odločitev glede vstopa na tuje trge sprejemajo v Drogi Kolinski na podlagi velikosti trga, bližine in potenciala potrošnje na prebivalca, oziroma glede na BDP države. Droga Kolinska ima različne pozicije na tujih trgih, ki so odvisne od trga, blagovne znamke in konkurence. V Sloveniji imajo vodilno pozicijo, na trgih bivše Jugoslavije se uvrščajo na 3. in 4. mesto med proizvajalci prehrabnenih izdelkov, v državah Evropske unije pa med prvih šest, če upoštevamo tržne deleže raziskav tujih in domačih agencij. Strateški cilj Skupine Droga Kolinska je do leta 2010 postati najopaznejše in največje prehrabeno podjetje v regiji jugovzhodne in centralne Evrope, skozi organsko in eksterno rast, z nadaljnjim kapitalskim povezovanjem. K uresničenju teh ciljev bodo prispevale že uveljavljene blagovne znamke, med katerimi imajo nekatere regionalni ali celo globalni potencial (Plahutnik, 2007).

5.6.1 TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU DROGA KOLINSKA d. d.

Droga Kolinska, d. d., proizvaja in trži živilske *izdelke* visoke kakovosti in uveljavljenih blagovnih znamk. Na trgu se pojavlja z lastnimi izdelki kave in čaja, namazov in ragujev oziroma mesnih izdelkov, začimb, morske soli, žitnih izdelkov, vod in brezalkoholnih pijač, čokolade in sladkornih izdelkov, otroške hrane ter vložene sadja in zelenjave.

Če podrobneje pogledamo nekatere blagovne znamke (BZ) imajo le te različne pozicije na tujih trgih. V primeru BZ *Argeta* v Sloveniji so cilji in strategija usmerjeni v povečanje prodaje ter nadaljnjo rast in prepoznavnost BZ. Na trgih nekdanje Jugoslavije pa imajo strategijo vodilne blagovne znamke s ciljem ohranjanja vodilnega tržnega deleža. Na trgih Bližnjega vzhoda pa je bila večina aktivnosti usmerjena v pridobivanje novih kupcev in širitev tržnih poti. Osnovni cilji *Cockte* v letu 2005 je bil poenotenje blagovne znamke na vseh trgih s povečanjem ugleda in prepoznavnosti med mlajšo ciljno skupino. Prodajni cilj na vseh trgih, še posebej na trgih nekdanje Jugoslavije, pa je bil povečanje tržnega deleža *Cockte* in izboljšanje tržne pozicije z razširitvijo distribucije, bolj ciljnim pozicioniranjem na strateških prodajnih mestih, ter z izvajanjem akcij pospeševanja prodaje. Rezultati se kažejo v povečanju prodaje in tržnih deležev v Sloveniji, na Hrvaškem ter Srbiji in Črni gori. Blagovna znamka *Donat Mg* je postala mednarodno znana blagovna znamka. Sloveniji po uspešnosti sledi Hrvaška, takoj za njo pa Rusija, kjer je *Donat Mg* kljub izredno visokem cenovnem položaju na trgu začel pridobivati svoje zveste porabnike. V Evropi je popularna funkcionalna, bio hrana, ki predstavlja kar 5 do 6-odstotno vsakoletno rast. Na teh trgih zato tržijo mineralno vodo *Donat Mg*, kot zdravilno vodo v segmentu funkcionalnih pijač. Danes predstavlja *Donat Mg* sinonim za zdravje in dobro počutje. Pri nas in na trgih bivše

Jugoslavije ta trend še ni tako opazen. Na trgih nekdanje Jugoslavije je blagovna znamka *Barcaffe* še vedno sledilna blagovna znamka s 5-odstotnim tržnim deležem, na slovenskem trgu ima pa kar 60 odstotni tržni delež. Pri *BZ 1001 cvet* je bil v Sloveniji poudarek na ohranjanju vodilnega tržnega deleža, na trgih nekdanje Jugoslavije pa izboljšanju tržnega položaja. Blagovno znamko Donat Mg proizvajajo le v Sloveniji, Argeto pa poleg Slovenije tudi v Bosni. V vseh državah bivše Jugoslavije pa proizvajajo Cockto in kavo (Plahutnik, 2007; Letno poročilo 2006, str. 45-49).

Na končno *ceno* različnih blagovnih znamk Droge Kolinske vplivajo tako stroški distribucije (število členov v tržni verigi), proizvodnje in trženja, kot tudi povpraševanje in konkurenca. Večinoma pri oblikovanju cenovne politike sledijo konkurenci, oziroma prilagajajo cene glede na konkurenco. Prihodki od prodaje znašajo v Sloveniji približno 40 %, na tujih trgih pa približno 60 %, s čimer zmanjšujejo svojo odvisnost od večjih trgovskih verig na slovenskem trgu. Na domačem trgu ključne blagovne znamke zasedajo naslednje tržne deleže: Barcaffe 71-odstotni, Argeta 22-odstotni, 1001 Cvet 57-odstotni, Zlato polje 40-odstotni, Maestro 47-odstotni, Cockta 16-odstotni, Donat Mg 24-odstotni delež. Doseženi so bili tudi pomembni premiki v prodoru na police zahodnih trgovskih verig (Plahutnik, 2007; Letno poročilo 2006, str. 45-49).

V Drogi Kolinski so vzpostavili centralno upravljanje blagovnih znamk. V trženjskem oddelku razvijajo različne strategije vsake posamezne blagovne znamke in ji prilagajajo *trženjsko komuniciranje* s ciljnim porabniki, pri tem pa uporabljajo vse od naštetih orodij trženjskega komuniciranja. Ločijo jih v komuniciranje nad črto, kamor spadajo TV oglasi, radio, časopis, veliki plakati itd., ter na komuniciranje pod črto, kamor spadajo demonstracije, akcije, itd.. Trženjski oddelek naredi večinoma idejno verzijo, ki jo potem skupaj z agencijami na različnih trgih lokalno prilagajajo (Plahutnik, 2007).

Droga Kolinska, d. d., ima strateški cilj prodora na nove tuje trge in utrjevanje položaja na že uveljavljenih trgih, zato so njihovi izdelki danes prisotni v kar petdesetih državah. Izvoz v tuje države narašča, v Sloveniji kjer so že uveljavljeni ponudnik, pa je prodaja konstantna. Na trgih, kjer so že dolgo prisotni, opažajo 2-, 3- ali 4-odstotno rast, na novih trgih pa je ta lahko tudi 200-odstotna. Države bivše Jugoslavije predstavljajo za Drogo Kolinsko velik potencial, tako iz dohodkovnega vidika, kot strateškega povezovanja z drugimi podjetji. Države bivše Jugoslavije, razen Slovenije, imajo med seboj še vedno sklenjene prostotrgovinske sporazume. Ukinitev sporazumov s Slovenijo želijo v Drogi Kolinski omiliti s postavitvijo novih proizvodnih obratov v teh državah, ter tako pridobiti status lokalnega ali domačega proizvajalca (Plahutnik, 2007).

Tržne poti potekajo v Drogi Kolinski neposredno prek pogodbenih trgovskih zastopnikov, razporejenih po vseh regijah v Sloveniji, tako da je pokritost trga optimalna. Vsak od trgovskih zastopnikov ima tudi svoje skladišče, s čimer je zmanjšan odzivni čas nujnih dobav. V bivši Jugoslaviji imajo hčerinska podjetja (d.o.o), ki so v lasti Droge Kolinske, na trgih

Evropske unije pa distributerje, agente ali pa dogovore direktno s trgovskimi verigami, kot so: Mercur, Billa, Penny markt, Zielpunkt, Spar, Rewe Nemčija in drugi. Približno 30 % predstavlja njihova prodajna mreža, 70 % pa lokalni distributerji (Letno poročilo 2006, str. 45-49).

Ob osredotočenosti na tuje trge, kjer so prisotni s povezanimi podjetji, so se posvetili tudi iskanju novih trgov in priložnosti, kjer bi njihovi izdelki našli pot do porabnika. To so trgi z drugačnimi prehrabnimi navadami, običaji in kupno močjo, za osvojitve katerih je potrebno več časa in vlaganj, kot na druge trge. V letu 2005 so prodajali na trge ZDA, Kanade, Avstralije, Malte, Egipta, Emiratov, Katarja, Bangladeša in Toga. Pri mednarodnem poslovanju so naleteli na nekatere vstopne ovire, ki jih delijo na namerne in nenamerne vstopne ovire. Pri namernih gre za carine, uvozne kvote, politiko reciklaže in odpadnega materiala, spremembo makroekonomskih pogojev, neformalne dogovore z lobiji oziroma koncentracija moči trgovcev, ter lokalne predpise, ki ščitijo domača podjetja. Pri nenamernih ovirah pa opažajo previsoke cene, ki jih trg ne sprejme, ter kulturne in verske razlike. Pomembne so torej tudi porabniške navade, konkurenca, preferiranje domačih blagovnih znamk, itd.. V arabskih državah so imeli veliko težav, ko so hoteli uvesti na trg namaz Argeto, saj so tam predvsem zaradi vere drugačne prehrabne navade (Plahutnik, 2007).

5.6.2 STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA SPLETA

Podjetje Droga Kolinska uporablja standardizirane strategije na mednarodnih trgih, kjer deluje, kljub temu pa upošteva lokalne zakonodaje in karakteristike posameznih tujih trgov. V prihodnje želijo doseči povečevanje poslovne učinkovitosti s poenotenimi poslovnimi procesi v celotni skupini Droga Kolinska. Cilj je tudi povečanje trženjske uspešnosti, stroškovne racionalizacije in standardizacije poslovanja. Organizacijsko strukturo spreminjajo približno na vsaki dve leti, ker jo želijo optimizirati. Tu gre večinoma za premeščanje proizvodnih programov, nekje tudi za njihovo ukinitve. V trženju je bilo tako vzpostavljeno centralno upravljanje blagovnih znamk z upoštevanjem lokalnih značilnosti, prodaja pa se je razdelila na tri regije (regijo EU, regijo bivše Jugoslavije in regijo Rusija), na novo pa je bila vzpostavljena služba strateškega razvoja in služba razvoja prodaje.

5.7 MERCATOR d. d.

Osnovna dejavnost družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., ki je obvladujoča družba Skupine Mercator, je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. Trgovski del skupine Mercator ustvari 94 % vseh prihodkov (od tega približno 26 % prihodkov iz veleprodaje, 74 % pa predstavljajo prihodki iz maloprodaje) in zajema naslednje programe: market program (živila in neživila dnevne potrošnje), program tehnike (pohišstvo, tehnični izdelki, gradbeni material), program tekstila (znamka Modiana), program športa (trgovina Intersport), program lepote (drogerije in parfumerije blagovne znamke Beautique) (Mujagić, 2007).

Skupina Mercator dosega vodilni tržni položaj v Sloveniji, ki je konec leta 2006 znašal kar 45,8 % (glej Pril. 6, sl. 8). Cilj podjetja je ohraniti okoli 40-odstotni tržni delež v Sloveniji do leta 2010, povečevati tržne deleže v ostalih državah jugovzhodne Evrope, kamor se širijo zaradi tržnega potenciala in postati eden od petih vodilnih trgovcev v market programu na teh trgih (Strategija, 2007). Tudi dobri poslovni rezultati, predvsem čisti prihodki iz prodaje Skupine Mercator pričajo o uspešnosti poslovanja na trgih jugovzhodne Evrope (glej Pril. 6, sl. 9). Na trge Evropske unije ne vstopajo, ker je tam prevelika koncentracija in konkurenca ponudnikov market programov. Na vseh novih trgih gradijo prepoznavno podobo Mercatorja z uvajanjem poslovne politike, vrednot korporacijske kulture in z izvajanjem trženjskih aktivnosti, ki bi povečale zadovoljstvo kupcev in zagotovile cenovno konkurenčnost. Na novih trgih želijo pridobiti kakovostne lokacije za razvoj lastne maloprodajne mreže z minimalno poslovno infrastrukturo, v trgovinah in centrih pa ponuditi kakovostne slovenske in lokalne blagovne znamke. V letu 2000 je Skupina Mercator vstopila na trge Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, v letu 2002 pa na trg Srbije in Črne Gore. V prihodnosti namerava Skupina Mercator še naprej uveljavljati pomembnost, prepoznavnost in uglednost trgovske verige na področju Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije, ter Črne Gore. V letu 2005 pa so z nakupom lokacije in ustanovitvijo podjetja vstopili tudi na trg Makedonije. Na vseh trgih, kamor vstopajo, so naleteli na vstopne ovire, predvsem političnogospodarske ovire, kot je podpiranje domače proizvodnje, gospodarstva in domačih trgovskih podjetij. Pri vstopu na hrvaški trg, konkretnije v Dalmacijo, so bile slabe politične okoliščine velika vstopna težava. Tudi ljudje na tem območju so potrebovali čas, da so sprejeli Mercator, zaradi opaznega etnocentrizma in vpliva države izvora. Velika težava v takšnih okoliščinah je nakup ugodne lokacije, ki je za Mercator najpomembnejši dejavnik pri odprtju nove trgovine (Letno poročilo 2006, str. 42-43).

5.7.1 TRŽENJSKI SPLET V PODJETJU MERCATOR d. d.

Mercator se osredotoča na nabavo in prodajo *izdelkov* vsakodnevne rabe slovenskega porekla, ter izdelkov iz trgov, kjer Mercator razvija svojo maloprodajno mrežo. To so proizvajalci iz Hrvaške, Srbije, Črne gore, ter iz Bosne in Hercegovine. Med izdelke trgovske znamke Mercator spadajo izdelki *linije Mercator*, ki ponuja na trgu najboljše razmerje med ceno in kakovostjo. Med izdelke *Popolna nega* se uvrščajo kozmetični izdelki, namenjeni osebni negi cenovno občutljivih kupcev, ki ne kupujejo kozmetičnih izdelkov le na osnovi poznanih blagovnih znamk. *M-linija* vključuje tekstilne izdelke za vsakodnevno uporabo (oblačila, gospodinjski in kopalniški tekstil, posteljnino, itd.). *Lumpi* je linija izdelkov za otroke do 10. leta starosti. »Mizica *pogrni se!*« pa je linija v pomoč vsem, ki želijo hitro in enostavno pripravo hrane. V liniji *Zdravo življenje* so izbrani izdelki, ki sledijo priporočilom na področju zdrave prehrane. V letu 2006 pa so začeli z razvojem nove *generične linije* izdelkov trgovske znamke. To so izdelki vsakdanje rabe za cenovno najbolj občutljive kupce in kupce, ki kupujejo racionalno. Cilj linije je ponuditi najugodnejše nakupe na trgu. V vseh linijah skupaj imajo že več kot 1.320 izdelkov trgovske znamke Mercator. Z njimi ustvarijo skoraj 13-odstotni delež v strukturi prodaje market programa na slovenskem trgu. Izdelke trgovske

znamke Mercator razvijajo na vseh trgih. S široko ponudbo različnih izdelkov in linij izdelkov želijo zadovoljiti potrebe, želje in pričakovanja širokega kroga kupcev v različnih okoljih, zato redno spremljajo tržne trende in njihove nakupne navade. Ciljne kupce predstavlja v Skupini Mercator kar celotna populacija, ki pa jo delijo na različne podskupine. Primarna skupina, ki jo želijo zadovoljevati, so družine z otroki. Pomembne so tudi skupine mladih, študentov in dijakov, za katere se trudijo, da postanejo kasnejši zvesti kupci. Posebne skupine pa so tudi tako imenovane skupine »High income no kids«, ter skupine upokojencev. Kupce lahko razdelijo v skupine tudi po vrsti izdelkov oziroma liniji izdelkov, ki jih kupujejo, ter glede na format market prodajaln (Mujagić, 2007; Letno poročilo 2006, str. 61-62).

Na oblikovanje *cen* vplivajo stroški, povpraševanje in konkurenca, ki pa so odvisni od trga, vrste izdelka in občutljivosti kupcev na ceno. Cenovno se želi Mercator pozicionirati tako, da bodo kupci v nakupih pri Mercatorju prepoznavali največjo vrednost za porabljen denar. V ta namen so razvili novo celotno podobo linije Mercator, ki je še bolj privlačna in izraža načelo najboljšega razmerja med kakovostjo in ceno. Cenovno konkurenčnost dosega Mercator z izdelki trgovske znamke Mercator in orodji pospeševanja prodaje. Določanje prodajnih cen izvajajo s pomočjo dobaviteljev, tako da preverjajo ceno 4000 najbolj prodajanim izdelkom vsakodneвне rabe, pri tem pa uporabljajo dve ravni določanja cen, ki se razlikujeta glede na to, ali določajo cene za hipermarkete ali samostojne prodajalne. Na vseh trgih želijo ustvariti kar se da usklajene cene (Mujagić, 2007).

V Mercatorju uporabljajo nekakšen splet *trženjskega komuniciranja*. Ideja trženjskega komuniciranja se rodi večinoma v sodelovanju z trženjskim oddelkom in agencijami. Raziskave o zadovoljstvu Mercatorjevih kupcev izvajajo na vseh trgih in na vseh Mercatorjevih programih. Tako imenovani »program zvestobe« tržijo prek televizije, s plakati, na radiu in v tisku. V okviru razvoja linij izdelkov trgovske znamke Mercator razvijajo projekt »5 na dan–obarvajmo življenje«, s katerim želijo pri kupcih povečati zavest, da uživanje sadja in zelenjave ugodno vpliva na zdravje in počutje. Prodajo sadja in zelenjave pospešujejo tudi v okviru projekta »Vitamin dneva«, ki se izvaja vsak torek v tednu. V hipermarketih in večjih supermarketih so s tem namenom organizirali tudi »Dneve sadja in zelenjave«. Ključni projekti v okviru linij trgovske znamke Mercator, na katerih so v letu 2006 gradili prepoznavnost so bili: Lumpi, »Mizica, pogrni se!« in Zdravo življenje. V okviru vseh aktivnosti so se osredotočali na izboljšanje cenovne konkurenčnosti ter na izbor akcijskih izdelkov. Med dolgoročnimi projekti izvajajo projekt »Trajno nizka cena«, v katerega je vključenih okoli 850 izdelkov, projekt »Klicaj!«, v katerem je zajetih okoli 230 izdelkov, ter projekt »Slovenska košarica«, v katerega vključujejo od 40 do 60 izdelkov slovenskih proizvajalcev. Med kratkoročnimi aktivnostmi pa izvajajo redne akcije in hipermarket akcije, v okviru katerih ponujajo kupcem najugodnejše nakupe. V hipermarketih so zasnovali akcije, kot: »Gospodinjski dnevi«, »Za mrzle dni«, »Uredimo vrt«, »Živim zdravo«. V začetku leta 2006 so začeli intenzivno izvajati vikend akcije, ki so bile močno komunikacijsko podprte. Od februarja do konca septembra so izvedli tudi »nedeljske akcije«, s katerimi so po zavrnitvi zakona o zaprtju trgovin ob nedeljah kupce želeli ponovno privabiti

k nedeljskim nakupom. Uvedli so tudi nove spletne strani Mercator Pika z vsebinami na področju plačilne kartice in vstopili so na trg mobilne telefonije s trženjem predplačniških paketov M-mobil. Večje akcije na področju pospeševanja prodaje v letu 2006 pa so bile: akcija »To!« z vezanimi nakupi ob torkih in projekta zvestobe z zbiranjem nalepk (Mujagić, 2007; Letno poročilo 2006, str. 63-64).

Tržne poti v Skupini Mercator predstavlja zelo razvejana maloprodajna in skladiščna mreža, ki pokriva skoraj celotno ozemlje države. Ta vključuje številne maloprodajne enote, različne hipermarkete, supermarkete, samopostrežne prodajalne, veleblagovnice, Cash& Carry, Hura! diskonte itd. V letu 2006 so beležili kar 1.117 različnih tipov maloprodajnih enot in 15 velikih, regijsko organiziranih distribucijskih centrov. Razvoj maloprodajne mreže je eden od bistvenih elementov Mercatorjeve razvojne strategije povečevanja konkurenčne moči in tržnega deleža. Poleg naložb v prostorsko, tehnološko in programsko prenovo maloprodajnih enot gradi Mercator v vseh regijah tudi nakupovalne centre. Na vseh trgih imajo enako organizacijsko strukturo z manjšimi odstopanji. Na novih trgih pa želijo pridobiti kakovostne lokacije za razvoj lastne maloprodajne mreže z minimalno poslovno infrastrukturo. Mercator ima lasten vozni park, ki predstavlja kar večino distribucije. Celotna logistična dejavnost se je v letu 2006 izvajala v okviru obvladujoče družbe na skupno 17 lokacijah. V Mercatorju so razmeroma zgodaj začeli tudi s podeljevanjem franšiz celostne podobe Mercatorjevih prodajaln. Prejemniki franšize so deležni posebnih nabavnih in plačilnih pogojev in so vključeni v vse pospeševalno prodajne aktivnosti, ki jih Mercator organizira za lastne maloprodajne enote. Večina prejemnikov franšize je računalniško povezanih z Mercatorjevim grosistom, kar jim omogoča neposredno naročanje blaga (Letno poročilo 2006, str. 77).

5.7.2. STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA TRŽENJSKEGA SPLETA V PODJETJU MERCATOR d. d.

V Mercatorju želijo na vseh trgih doseči enak standard ponudbe in storitev, ter dosegati poslovno učinkovitost in uspešnost na ravni najboljših evropskih trgovskih verig. Korporacijska kultura in poslovna politika (finančna, nabavna, prodajna, informacijska in kadrovska) je na vseh trgih poslovanja standardizirana po mednarodnih standardih certifikata ISO 9001. Seveda pa je potrebno ceno izdelkov, vrsto izdelkov, prodajne poti, oziroma za vzpostavitev maloprodajne mreže s povezovanjem distributerjev vsaki novi državi, kamor vstopajo prilagoditi. Nove priložnosti za širitve trgovci iščejo na trgih jugovzhodne Evrope, trgovci s prodajalnami diskontnega tipa pa se širijo tako na nasičenih evropskih trgih kot na razvijajočih se trgih jugovzhodne Evrope. Stopnja konkurenčnosti in cenovni pritiski se povečujejo, čeprav diskontni ponudniki ciljajo na popolnoma drug segment populacije. V Skupini Mercator poudarjajo politiko dolgoročnih strateških partnerstev. Svoje razvojne cilje pa gradijo na ponudbi visoko kakovostnih izdelkov po evropskih cenah in to delovanje širijo na nove trge. Na domačem trgu poudarjajo pomen slovenske proizvodnje, na novih trgih pa sodelujejo z lokalnimi proizvajalci in hkrati pospešujejo prodajo slovenskih izdelkov.

5.8 SKUPNE UGOTOVITVE IZ LITERATURE IN IZVEDENE RAZISKAVE

Ugotovitve poglobljenih pogovorov se večinoma ujemajo z ugotovitvami iz literature. Slovenska podjetja, vključena v raziskavo, si prizadevajo za vpeljavo standardiziranih proizvodnih in trženjskih programov, ter optimizacijo oskrbne verige, logistike, prodaje in servisa in s tem ekonomij obsega v proizvodnji, ki povečuje dobičke. S standardiziranim in centralno vodenim trženjskim pristopom na tujih trgih si želijo povečati ugled in prepoznavnost blagovne znamke pri kupcih.

Večinoma se večji slovenski izvozniki osredotočajo na razvoj novih izpopolnjenih izdelkov in doseganja ugleda blagovne znamke v svoji dejavnosti. Na konkurenčnih tujih trgih pa ciljajo na tržne niše, kjer lahko dosežajo višje cene. Izdelki so večinoma standardizirani, z manjšimi prilagoditvami tujim trgom. Opazno je tudi postopno zmanjševanje obsega znamk, ki niso dovolj konkurenčne in ohranitev tistih najmočnejših znamk, ki prinašajo dobiček. Tem znamkam tudi izboljšujejo podobo, prepoznavnost in identiteto, ter si s tem gradijo zaupanje in zvestobo pri svojih kupcih. V Gorenju zato gradijo na panevropski blagovni znamki odličnega oblikovanja, ki daje jasno sporočilo in se razlikuje od tekmecev. Pri Mercatorju razvijajo v ta namen lastne blagovne znamke. Pri Drogi Kolinski se osredotočajo na najbolj dobičkonosne blagovne znamke, nedobičkonosne pa izključujejo iz svojega asortimana. Pri Alpini pa se prav tako želijo osredotočiti na najbolj donosne blagovne znamke, ki imajo potencial širitve in rasti tržnega deleža na tujih trgih. Popolno adaptacijo izdelka lahko na primer najdemo v novi Alpinini računalniški tehnologiji (UCS® ali Universal Customization System) za oblikovanje obutve po meri porabnika. Na slovenskem trgu pa je vse bolj opazen tudi trend povezovanja različnih blagovnih znamk ali tako imenovanih partnerskih blagovnih znamk. V Gorenju sta primera povezovanja blagovnih znamk Gorenje Pininfarina in Gorenje Swarovski. Posebno proizvodna podjetja, delujoča na trgu končnih porabnikov, morajo veliko vlagati v svoje raziskave in razvoj, da ostanejo v »koraku s časom« in konkurenčna.

V vseh podjetjih posvečajo veliko pozornosti trženjskemu komuniciranju s svojimi kupci. Ker je klasično trženjsko komuniciranje vedno slabše izkoriščeno, zaradi prevelike izpostavljenosti porabnika vse večjemu številu trženjskih sporočil in ker so sredstva namenjena trženjskemu komuniciranju precej nižja od sredstev konkurentov, morajo biti pri načrtovanju trženjskih aktivnosti bolj inovativni, drznejši in stroškovno učinkovitejši. Večinoma je trženjsko komuniciranje povsod standardizirano, z manjšimi prilagoditvami drugim trgom. Podjetja uporabljajo televizijske in radijske oglase, velike plakate ob cestah, kataloge in brošure, nekatera podjetja pa tudi sejemska dejavnost, dobrodelne in športne prireditve, sponzoriranje, donatorstvo, ter internetno oglaševanje. Alpina želi z novimi televizijskimi oglasi »Meni je prav!«, s pomočjo znane osebnosti, spodbujati k nakupu nove kolekcije. Pri Gorenju so se z namenom večanja prepoznavnosti odločili za sodelovanje z znanimi oblikovalci in proizvajalci in organiziranjem odmevnih dogodkov. V Drogi Kolinski so vzpostavili centralno upravljanje blagovnih znamk. V trženjskem oddelku razvijajo

različne strategije vsake posamezne blagovne znamke in ji prilagajajo trženjsko komuniciranje s ciljnim porabniki, pri tem pa upoštevajo vse od naštetih orodij trženjskega komuniciranja. V Marcatorju uporabljajo nekakšen splet trženjskega komuniciranja. Ideja trženjskega komuniciranja se rodi večinoma v sodelovanju s trženjskim oddelkom in agencijami, kar je tudi praksa v ostalih podjetjih. Vsa podjetja pa izdajajo enkrat letno tudi poslovna poročila, ki so javnega značaja.

Pri določanju cene vsa podjetja upoštevajo tako stroške razvoja izdelka, proizvodnje, skladiščenja, število členov na tržni poti, itd., kot tudi tržne dejavnike. Cene izdelkov so bolj ali manj usklajene oziroma standardizirane na vseh trgih, določene pa so na podlagi stroškov in konkurence, oziroma konkurenčnih prednosti, ter predvidenega cenovnega razreda v katerega spada izdelek oziroma uveljavljenosti blagovne znamke. Visoki stroški surovin in delovne sile spadajo med najpomembnejše razloge za slabo cenovno konkurenčnost slovenskih izdelkov na svetovnih trgih.

Odločitev glede vstopa na tuje trge sprejemajo podjetja večinoma na podlagi velikosti trga, njegove bližine, konkurence in vstopnih ovir. Večina slovenskih izvoznikov je usmerjena še vedno na posredne tržne poti (distributerje, oziroma ostale člene na tržni poti), ali pa sama gradijo svojo maloprodajno mrežo z ustanovitvijo podjetij ali proizvodnih obratov v tujih državah. Na teh trgih so opazni standardizirani pristopi, saj gre v vsaki od teh držav za podoben postopek tržnih poti, oziroma oblikovanja mreže, seveda pa so v vsaki državi potrebne manjše prilagoditve. Pri vstopu na tuje trge pa so pri vseh podjetjih, s katerimi sem opravila poglobljeni pogovor, opazili določene vstopne ovire, kot carine, kvote, politiko reciklaže in odpadnega materiala, spremembo makroekonomskih pogojev, neformalne dogovore z lobiji, zahtevne lokalne predpise, ki ščitijo domača podjetja, itd..

6. SKLEP

Nekatera slovenska podjetja že spoznavajo, da se mednarodnemu poslovanju ne morejo več upirati v močno konkurenčnem tržnem gospodarstvu, saj je za majhne države, kot je Slovenija, mednarodno poslovanje ključni dejavnik stabilnosti in razvoja, ter ne nazadnje preživetja. V današnjem konkurenčnem svetu morajo zato konstantno vlagati v razvoj in nove rešitve kakovostno oblikovanih izdelkov, če želijo ohraniti svoj položaj na trgu. Z vstopom Slovenije kot polnopravne članice v Evropsko unijo leta 2004, so se gospodarske razmere na slovenskem trgu še bolj zaostrole. Podjetjem, ki so se že prej prilagodila tržnim razmeram in se niso zanašala le na domači trg, se je to močno obrestovalo, saj so pridobila konkurenčno prednost pred podjetji, ki se novonastalim razmeram niso prilagodila.

Za uspešen prodor na tuje trge je potrebno dobro poznavanje tržnega okolja, konkurence, in porabnikov, ki so na teh trgih prisotni. Stopnja mednarodnega poslovanja pa je močno povezana tudi z inovativnostjo, usposobljenostjo zaposlenih in razvojno-raziskovalno dejavnostjo. Inovativnost pomeni biti boljši, bolj kreativen kot konkurenca, ustvarjati nove,

bolj izpopolnjene izdelke in storitve. Večinoma so vsa uspešna slovenska podjetja vse omenjeno že spoznala, saj vsa poskušajo poenotiti in okrepiti svojo proizvodnjo, distribucijo, ter povečati moč in prepoznavnost z osredotočanjem trženjskih aktivnosti na glavne blagovne znamke v svojem sortimentu.

Kakor pravita Jaklič in Svetličič (2006, str. 13), je mednarodna aktivnost podjetij tudi močno povezana z inovativnostjo le teh. Analiza slovenskih podjetij je potrdila to dejstvo, saj največ inovativnih podjetij v Sloveniji najdemo med domačimi multinacionalkami, tem sledijo tuje podružnice in izvozniki, na zadnjem mestu pa so po inovativnosti podjetja, ki delujejo le na domačem trgu.

Ali standardizirati ali adaptirati izdelke, je še danes eno od najbolj aktualnih vprašanj mednarodno delujočih podjetij. Kaj je prav in kaj narobe? Vidiki so različni, vsako podjetje pa se mora samo odločiti, kaj je za njihovo mednarodno poslovanje najbolje. Značilnosti izvoznih podjetij, kot so velikost, globalne trženjske izkušnje in strategije trženjskega spleta, so del notranjih dejavnikov podjetij, ki predstavljajo pogoje za nastanek standardizacije, medtem ko predstavljajo izdelki, tehnološka usmerjenost in viri podjetja konkurenčne prednosti na mednarodnih trgih in možnost dobičkonosnih standardiziranih strategij. Ali standardizirati ali adaptirati bo očitno ostalo večno vprašanje mednarodno delujočih podjetij pri oblikovanju strategij. Za nekatera podjetja je standardiziranje edini možni način delovanja in preživetja, za druga pa bi uporaba standardizirane strategije pomenila lahko celo propad. V zadnjem času se vse več avtorjev nagiba k zaključku, da ima vsako podjetje svoje specifične lastnosti, za katera so potrebne različne trženjske strategije, in da splošnega pravila po katerem bi morala delovati v mednarodnem okolju ni. Splošno se je uveljavilo pravilo »toliko standardizacije, kolikor je potrebno, in toliko adaptacije, kolikor je potrebno«.

Večja slovenska mednarodno delujoča podjetja, sodelujoča v raziskavi, se bolj nagibajo k standardiziranju svojih trženjskih spletov, poenotenju proizvodnih procesov in distribucije, racionaliziranju stroškov in doseganju ekonomij obsega. Seveda prinaša taka strategija podjetju velike koristi v stroškovnem in proizvodnem vidiku, vprašanje, ki pri tem nastaja pa je, ali lahko taka strategija zares učinkovito zadovolji potrebe in želje vseh porabnikov na kulturološko različnih svetovnih trgih, kjer delujejo. Menim, da bi morala slovenska podjetja, glede na specifične lastnosti posameznega trga in porabnikov, ter ob upoštevanju lokalnih zakonodaj in karakteristik, znotraj standardiziranega pristopa določiti tudi tiste dejavnike, ki so pomembni vsakemu posameznemu trgu in porabnikom in ki pomembno vplivajo na porabnikovo nakupno vedenje. Podjetja bi morala praviloma slediti zgoraj omenjenemu pravilu »Toliko standardizacije, kolikor je potrebno, in toliko adaptacije, kolikor je potrebno«.

LITERATURA

1. Agrawal Madhu: Review of a 40-year debate in international advertising. *International Marketing Review*. Bradford (UK) : MCB University Press, 12 (1995), 1, str. 26-48.
2. Alashban Aref A., et al.: International Brand-Name Standardization/Adaptation: Antecedents and Consequences. *Journal of International Marketing*. Chicago (USA) : American Marketing Association, 10 (2002), 3, str. 22-48.
3. Bartlett, Ghoshal: *Managing across borders : The transnational solution*. Boston (Mass.) : Harvard Business School Press, 1989, 274 str.
4. Boddewyn Jean J., Grosse Robert: American marketing in the European Union: Standardization's uneven process (1973-1993). *European Journal of Marketing*. Bradford (UK) : MCB University Press, 29 (1995), 12, str. 23-42.
5. Chung Henry F.L.: An investigation of crossmarket standardization strategies: Experiences in the European Union. *European Journal of Marketing*. Bradford (UK) : Emerald Group Publishing Limited, 39 (2005), 11/12, str. 1345-1371.
6. Diamantopoulos A., Schlegelmilch B. B., Du Preez J. P.: Lessons for pan- European marketing?: The role of consumer preferences in fine-tuning the product-market fit. *International Marketing Review*. Bradford (UK) : MCB University Press, 12 (1995), 2, str. 38-52.
7. Jaklič Andreja, Svetličič Marjan: *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2005, 162 str.
8. Kotler Philip, Lane Kevin: *Marketing Management*. 12. izdaja. Upper Saddle River (New Jersey) : Pearson/Prentice Hall, 2006. 729 str., 45 str. pril.
9. Kotabe Masaaki, Helsen Kristiaan: *Global Marketing Management*. Tretja izdaja. Wiley International ed.. Hoboken (NJ) : J. Wiley, 2004, 694 str.
10. Lages Luis Filipe, Montgomery David B.: Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*. Bradford (UK) : Emerald Group Publishing Limited, 38 (2004), 9/10, str. 1186-1214
11. Lancaster Geoffrey: *Management of marketing*. Oxford (UK), Burlington (MA) : Elsevier/Butterworth- Heinemann, 2005, 410 str.
12. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: *Mednarodno trženje*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 483 str.
13. Makovec Brenčič Maja et al.: *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 175 str.
14. Malhotra, Naresh K.: *Basic marketing research : Applications to contemporary issues*. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, 2002, 685 str.

15. Melewar T. C., Vemmervik Claes: International advertising strategy: A review, reassessment and recommendation. *Management Decision*. Bradford (UK) : Emerald Group Publishing Limited, 42 (2004), 7, str. 863-881.
16. Nes Erik B., Solberg Carl Arthur, Silkoset Ragnhild: The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. *International Business Review*. Amsterdam : Elsevier, 2007, str. 1-20.
17. Onkvisit Sak, Shaw John J.: *International marketing: Analysis and strategy*. Četrta izdaja. New York, London : Routledge, 2004, 594 str.
18. Papavassiliou Nikolaos, Stathakopoulos Vlasis: Standardization versus adaptation of international advertising strategies: Towards a framework. *European Journal of Marketing*. Bradford (UK) : MCB University Press, 31 (1997), 7, str. 504-527.
19. Ryans John K. Jr., Griffith David A., White Steven D.: Standardization/adaptation of international marketing strategy. *International Marketing Review*. Bradford (UK) : MCB UP Limited, 20 (2003), 6, str. 588-603.
20. Solberg Carl Arthur: Local market info eases standardization. *Marketing News*. Chicago (USA) : American Marketing Association, Avgust 19, 36 (2002), str. 17-18.
21. Solberg Carl Arthur: The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance. *Journal of International Marketing*, Chicago (USA) : American Marketing Association, 10 (2002a), 3, str. 1-21.
22. Subhash C. Jain: *Export strategy*. New York : Quorum Books, 1989, 253 str.
23. Šuštar Boris, Šuštar Rozana: Managing Marketing Standardization in a Global Context. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge (UK): *The Business Review*, September, 7 (2005), 1, str. 302-309.
24. Theodosiou Marios, Katsikeas Constantine S.: Factors Influencing the Degree of International Pricing Strategy Standardization of Multinational Corporations. *Journal of International Marketing*. Chicago (USA) : American Marketing Association, 9 (2001), 3, str. 1-18.
25. Virant Vesna: The impact of Standardization versus Adaptation of Management Processes and Managerial Characteristics on International Performance of Slovenian Companies. *Magistrsko delo*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 198 str.

VIRI

1. Interni podatki in gradiva podjetja Gorenje d. d., 2007.
2. Interni podatki in gradiva podjetja Alpina d. d., 2007.
3. Interni podatki in gradiva podjetja Droga Kolinska d. d., 2007.
4. Koncept prodajaln. [URL: <http://www.alpina.si/si/mreza/?v=koncept>], 17.5.2007.
5. Košec Saša: Poglobljen pogovor s pomočnico direktorja trženja v Gorenju d. d., 13.4.2007.
6. Kupcu prilagojena obutev. [URL: <http://www.alpina.si/si/acs/>], 17.5.2007.
7. Letno poročilo 2006. Ljubljana : Droga Kolinska d. d., 2006. 83 str.
8. Letno poročilo 2006. Velenje : Gorenje d. d., 2006. 95 str.
9. Letno poročilo 2006. Ljubljana : Mercator d. d., 2006. 260 str.
10. Mujagić Adnan: Poglobljen pogovor z projektnim vodjo za strateško trženje in tržne raziskave v podjetju Mercator d. d., 20.4.2007.
11. Neposredne naložbe 2005. Ljubljana : Banka Slovenije. 11(2007), 1, 92 str. [URL:<http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp?MapaId=230>], 5.6.2007.
12. O podjetju Alpina d. d., Žiri. Podjetje Alpina d. d.. [URL :<http://www.alpina.si/si/alpina>], 17.5.2007.
13. Organizacija skupine Alpina. [URL: <http://www.alpina.si/si/alpina/?v=organizacija>], 17.5.2007.
14. Plahutnik Jure: Poglobljen pogovor z vodjo prodajnega področja v Drogi Kolinski d. d., 20.4.2007.
15. Predstavitev družbe Droga Kolinska, d. d. [URL:http://www.drogakolinska.si/sl/podjetje/predstavitev_druzbe/], 19.4.2007.
16. Skupina Gorenje v letu 2006. [URL: http://www.gorenjegroup.com/skupina_gorenje], 12.4.2007.
17. Standardna klasifikacija dejavnosti. [URL:http://www.stat.si/doc/klasif/SKD_pojasnila.doc], 10.5.2007.
18. SloEport. [URL: <http://www.gzs.si/sloexport/>], 10.3.2007.
19. Strategija. O Mercatorju. [URL: http://www.mercator.si/o_mercatorju/strategija], 18.4.2007
20. Žakelj Polona: Poglobljen pogovor z vodjo prodaje modnega programa v podjetju Alpina d. d., 12.3.2007.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: PROŠNJA ZA SODELOVANJE -----	1
PRILOGA 2: OPOMNIK Z OKVIRNIMI VPRAŠANJI-----	2
PRILOGA 3: MEDNARODNO POSLOVANJE V ALPINI d.d. -----	3
PRILOGA 4: MEDNARODNO POSLOVANJE V PODJETJU GORENJE d.d. -----	5
PRILOGA 5: MEDNARODNO POSLOVANJE V PODJETJU DROGA KOLINSKA d.d.--	6
PRILOGA 6: MEDNARODNO POSLOVANJE V PODJETJU MERCATOR d.d.-----	7

PRILOGA 1: PROŠNJA ZA SODELOVANJE

Zadeva: Prošnja za sodelovanje v poglobljenem pogovoru

Spoštovani,

sem absolventka smeri trženja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in pišem diplomsko nalogo z naslovom »Uporaba standardizacije in adaptacije v trženjskem spletu slovenskih mednarodno delujočih podjetjih« pod mentorstvom dr. Barbare Čater.

Namen diplomskega dela je opredeliti standardizacijo in adaptacijo trženjskih strategij, ter preučiti stanje na slovenskem trgu glede uporabe teh strategij. Z obravnavanjem nekaterih največjih slovenskih izvoznih podjetij in analizo njihovih strategij bom prikazala ali je slovensko gospodarstvo nagnjeno k uporabi standardiziranih ali adaptiranih trženjskih pristopov.

Ker ste eno izmed najbolj uveljavljenih in strateško razvijajočih slovenskih podjetij, se obračam na Vas s prošnjo za poglobljen pogovor, ki bi ga vključila v del diplomske naloge.

Z poglobljenim pogovorom bi rada izvedela, kateri so ključni dejavniki odločitve vstopa na tuje trge, kakšne strategije uporabljate za vstop na nove trge, ter kakšen je vaš odnos do standardiziranih oziroma adaptiranih trženjskih strategij. Zanima me tudi, kakšne načine vstopa na nove trge uporabljate (lastna distribucija, vstop na tuje trge preko posrednega izvoza, podelitev licence, skupna vlaganja, ali neposredna vlaganja), ter v kakšni meri prilagajate sestavine trženjskega spleta (cena, produkt, distribucija, trženjsko komuniciranje) novemu trgu na katerega vstopate. Z poglobljenim pogovorom bi želela izvedeti tudi, na katere vstopne ovire ste naleteli pri mednarodnem poslovanju in kako so le te vplivale na nadaljnji razvoj in strategije podjetja.

Sodelovanje v poglobljenem pogovoru in kakršnekoli informacije bi predstavljale velik prispevek k razvoju diplomskega dela, celoten poglobljeni pogovor pa bi trajal največ eno uro, oziroma bi bil omejen z Vašim razpoložljivim časom.

V naprej se Vam lepo zahvaljujem za odgovor in privolitev v poglobljeni pogovor.

Za kakršna koli vprašanja sem dosegljiva na e-mail: janja_lucic@yahoo.com, ali na tel: 031/646-768

Lep pozdrav in uspešen dan!

Janja Lučič

PRILOGA 2: OPOMNIK Z OKVIRNIMI VPRAŠANJI

1. Kako je sestavljen vaš proizvodni/prodajni program? (Koliko odstotkov celotne proizvodnje predstavlja posamezen del proizvodnega programa?)
2. Kateri so vaši ciljni kupci?
3. V katere države izvažate oziroma na katerih tujih trgih delujete in kateri so vaši najpomembnejši (izvozni) trgi ?
4. Kateri so ključni dejavniki odločitve vstopa na tuje trge v podjetju?
5. Kakšne pozicije ima podjetje na različnih tujih trgih?
6. Ali nameravate zaradi visokih stroškov proizvodnje in delovne sile preseliti proizvodnjo v katero izmed cenejših držav?
7. Ste naleteli pri mednarodnem poslovanju na kakšne vstopne ovire? (kulturne, politične, ekonomske, socio-psihološke,...)
8. Ali so na mednarodnih trgih na katere vstopate opazne različne preference kupcev glede različnih elementov prodaje?
9. Ali uporabljate pri vstopu na tuje trge standardizirane ali adaptirane trženjske pristope?
10. Če da, katere sestavine trženjskega spleta prilagajate oziroma adaptirate novim trgom na katere vstopate?
11. Kakšne strategije in kakšne kriterije uporabljate pri določanju cen?
12. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na oblikovanje cen?
13. Ste zaradi izvoza na tuje trge spreminjali svojo organizacijsko strukturo?
14. Katere načine distribucije uporabljate na domačem trgu in katere na tujih?
15. Kolikšen del izvoza pokriva vaša lastna prodajna mreža v tujini in koliko posredna?
16. Kakšen način trženjskega komuniciranja uporabljate za povečevanje prepoznavnosti podjetja?
17. Koliko odstotkov dobička namenjate oglaševanju (trženju) in koliko raziskavam in razvoju?
18. Kakšni so rezultati poslovanja v zadnjih letih? Ali prodaja narašča, izvoz narašča?
19. Mi lahko zaupate tudi kakšne podatke o višini dobička, prihodkov od prodaje, od tega prihodkov doseženih na tujih trgih
20. Katere dolgoročne cilje želite doseči v prihodnje?

PRILOGA 3: MEDNARODNO POSLOVANJE V ALPINI d.d.

Poslovno skupino Alpina sestavlja Matično podjetje Alpina, d.d., Žiri in več povezanih odvisnih podjetij:

- Alpina Italia S.r.l., Italija;
- Alpina Cro d.o.o., Hrvaška;
- Alpina BH d.o.o., Bosna in Hercegovina;
- Alpina YUG d.o.o., Srbija in Črna Gora;
- Alpina Sports Corp., ZDA;
- Alpina UA, Ltd, Ukrajina;
- Alpina SIRO, Romunija;
- Zhongshan Alpina Footwear Co., Ltd., Kitajska;
- Fabrika obuče i galanterije d.d., Bosna in Hercegovina.

Vir: Organizacija skupine Alpina, 2007.

Slika 1: Kupcu prilagojena obutev



Vir: Kupcu prilagojena obutev, 2007.

Slika 2: Meritve stopal



Vir: Kupcu prilagojena obutev, 2007.

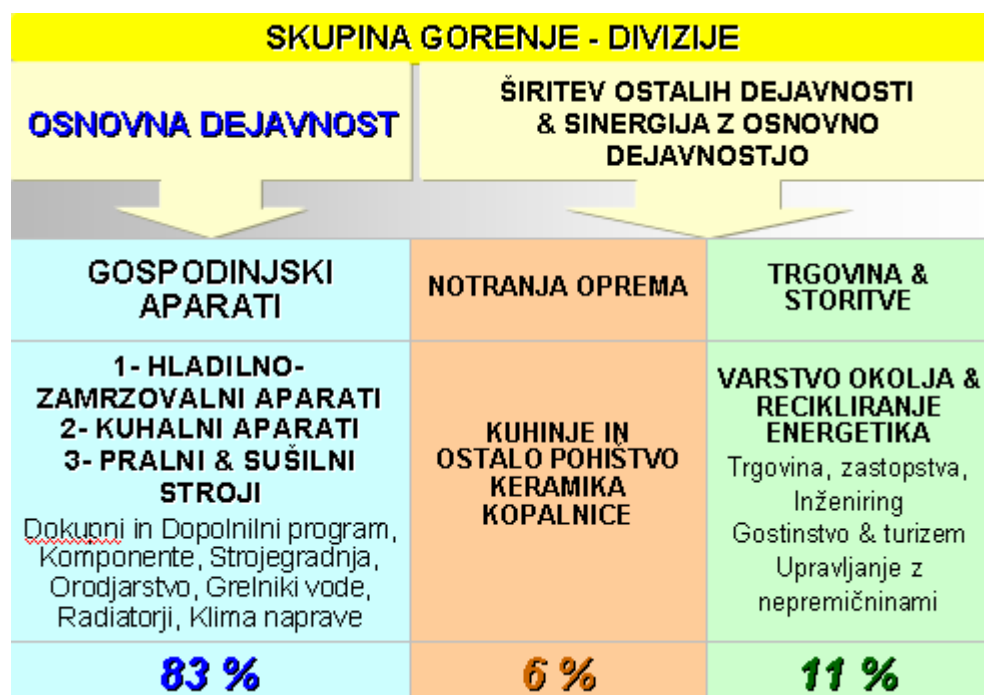
Slika 3: Nova prenovljena podoba Alpininih prodajaln



Vir: Koncept prodajaln, 2007.

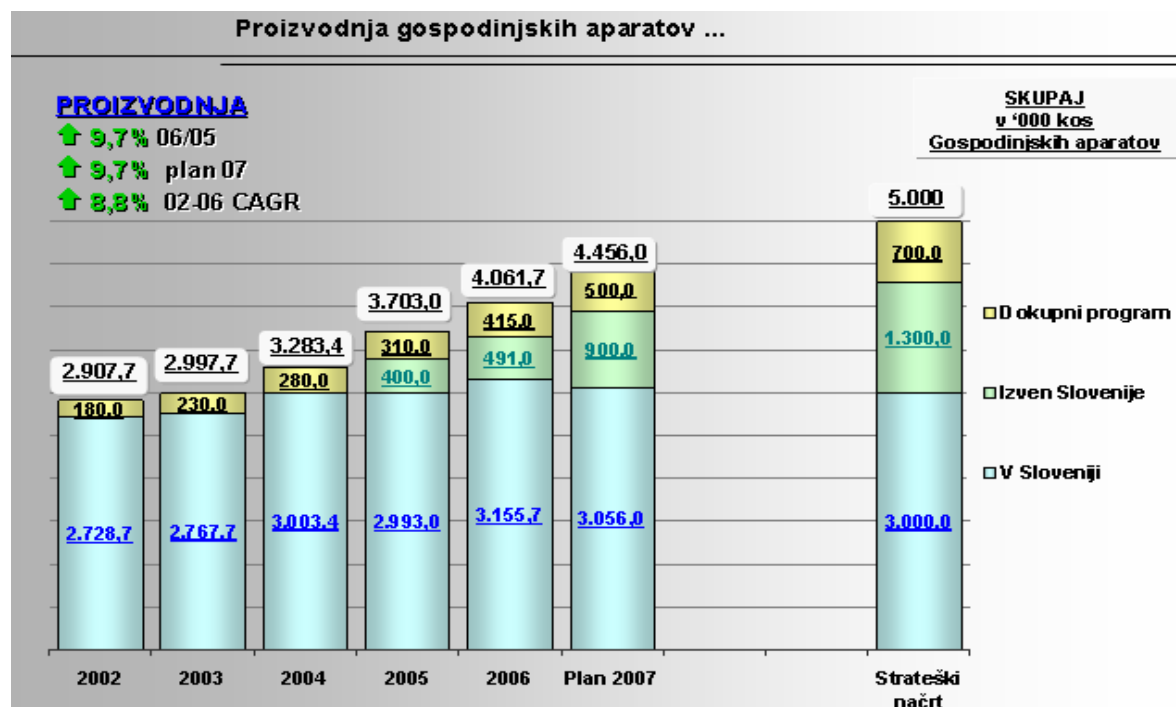
PRILOGA 4: MEDNARODNO POSLOVANJE V PODJETJU GORENJE d.d.

Slika 4: Splošni podatki podjetja in njegove divizije



Vir: Interni podatki podjetja Gorenje, d.d., 2007.

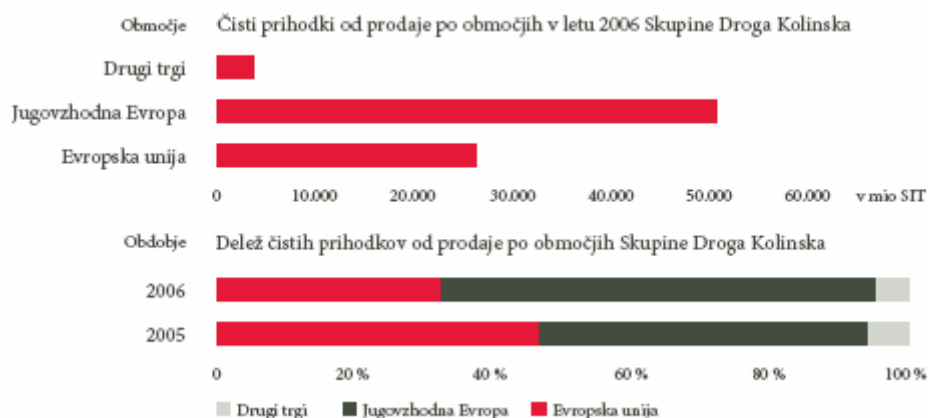
Slika 5: Proizvodnja gospodinjskih aparatov



Vir: Interni podatki podjetja Gorenje, d.d., 2007.

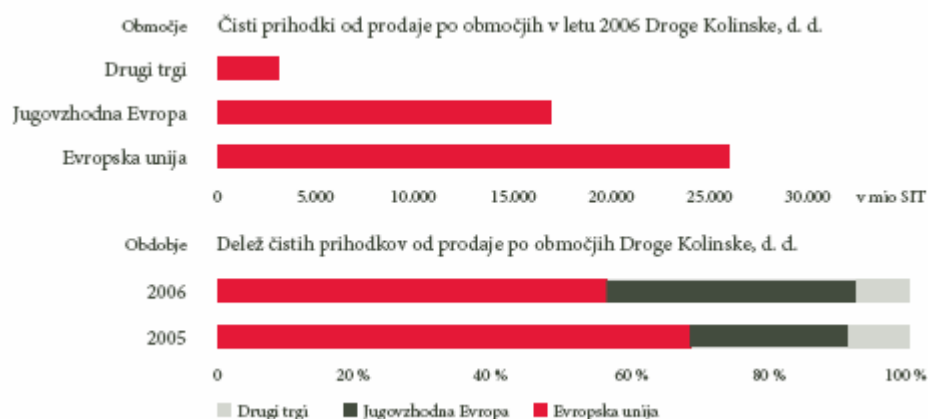
PRILOGA 5: MEDNARODNO POSLOVANJE V PODJETJU DROGA KOLINSKA d.d.

Slika 6: Struktura čistih prihodkov od prodaje po območjih Skupine Droga Kolinska v letu 2006.



Vir: Letno poročilo, 2006, str. 42.

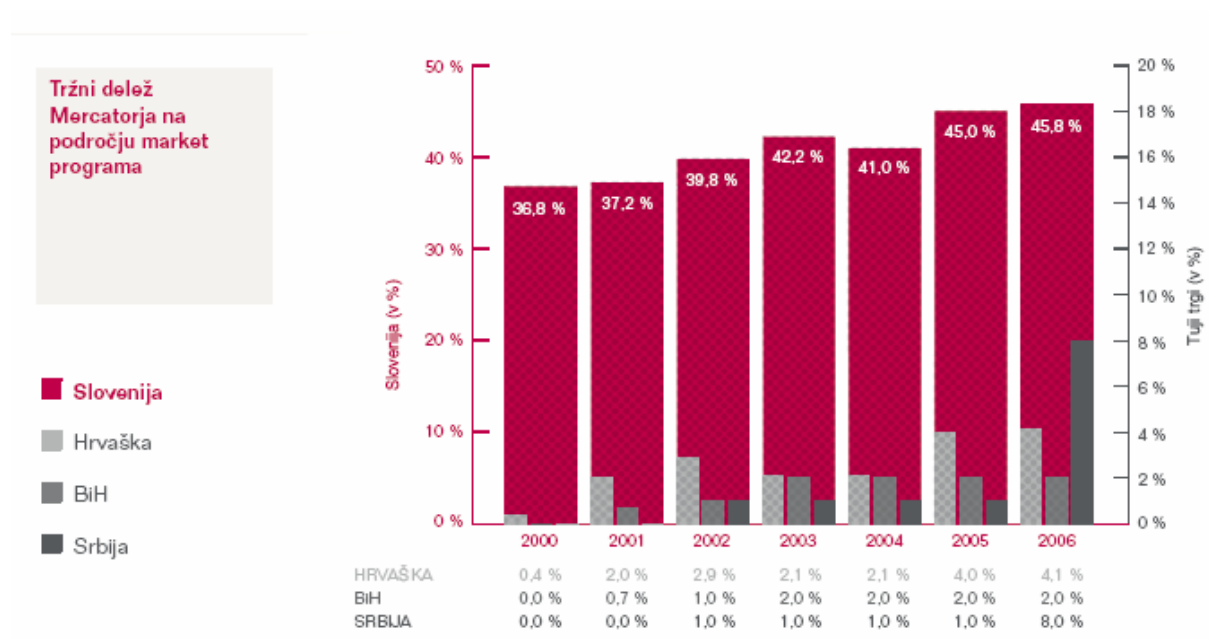
Slika 7: Struktura čistih prihodkov od prodaje po območjih Droge Kolinske, d. d. v letu 2006.



Vir: Letno poročilo 2006, str. 44.

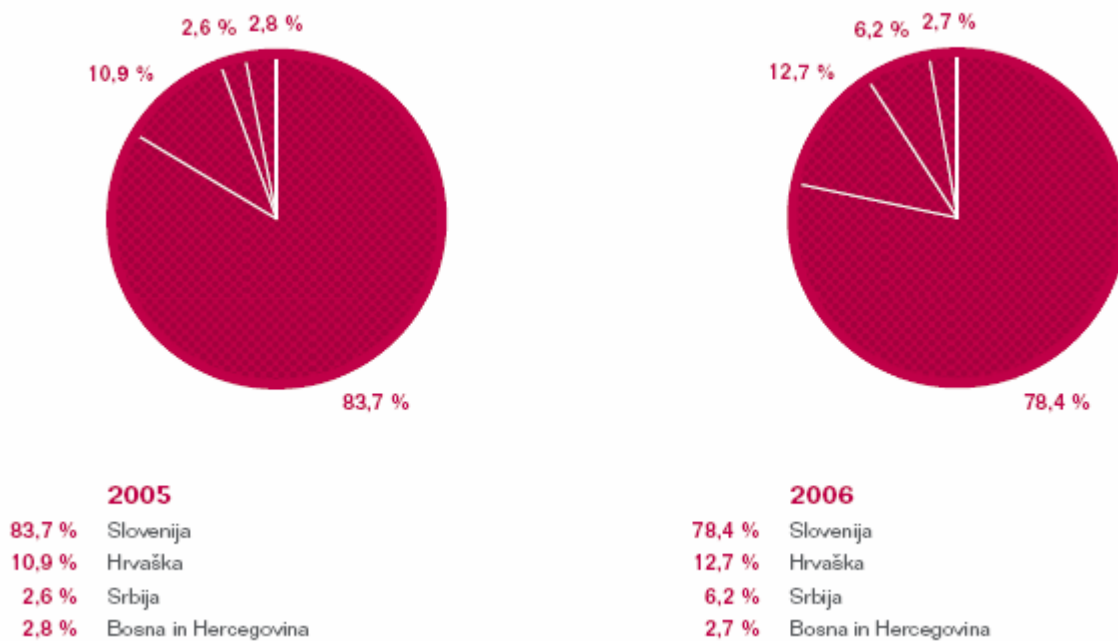
PRILOGA 6: MEDNARODNO POSLOVANJE V PODJETJU MERCATOR d.d.

Slika 8: Tržni delež Mercatorja na področju market programa



Vir: Letno poročilo 2006, str. 17.

Slika 9: Pregled čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator po območnih odsekih.



Vir: Letno poročilo 2006, str. 72.

