

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STANDARDIZACIJA IN ADAPTACIJA IZDELČNE
SKUPINE EFFECT NA TRGIH HČERINSKIH
PODJETIJ UNICHEM**

IZJAVA

Študent/ka URŠKA MIVŠEK izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom DR. MAJE MAKOVEC BRENČIČ, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 OPREDELITEV MEDNARODNEGA POSLOVANJA	2
1.1 Motivi in vzpodbude za mednarodno poslovanje.....	3
2 OPREDELITEV MEDNARODNEGA TRŽENJA	5
3 MEDNARODNA TRŽENJSKA STRATEGIJA IN MEDNARODNI TRŽENJSKI SPLET	7
3.1 Mednarodna trženjska strategija.....	7
3.2 Mednarodni trženjski splet	8
3.2.1 Izdelek	9
3.2.2 Cene.....	12
3.2.3 Tržne poti	13
3.2.4 Komunikacijski splet.....	14
4 MEDNARODNI TRŽENJSKI SPLET IN TEORIJE ADAPTACIJE OZ. STANDARDIZACIJE ..	16
4.1 Standardizacija trženjske strategije	18
4.1.1 Globalizacija vzpodbuja standardizacijo	19
4.2 Adaptacija trženjske strategije.....	20
4.3 Standardizacija in adaptacija mednarodnega trženja v ustreznih razmerjih – koliko ene in koliko druge?	22
4.4 Dejavniki, ki vplivajo na standardizacijo in adaptacijo trženjske strategije.....	23
4.4.1 Dejavniki okolja	23
4.4.2 Značilnosti trga.....	24
4.4.3 Dejavniki, osredotočeni na porabnika	24
4.4.4 Dejavniki, povezani z izdelkom, dejavnostjo, v kateri deluje podjetje ter konkurenco	25
4.4.5 Notranji dejavniki podjetja	25
4.4.6 Vodstveni dejavniki.....	26
5 UPORABA STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V TRŽENJSKEM SPLETU – PRIMER PODJETJA UNICHEM IN IZDELČNE SKUPINE EFFECT.....	27
5.1 Predstavitev podjetja Unichem.....	27
5.2 Izdelčna skupina Effect in njen trženjski splet za slovenski trg	28
5.2.1 Izdelki Effect	29
5.2.2 Trženjski splet za slovenski trg	31
5.3 Trženjski splet na trgih hčerinskih podjetij	33
5.3.1 Trženjski splet za Unichem Hrvaška in njegov razvoj z vidika adaptacije/standardizacije .	36

5.3.2 Trženjski splet za Unichem Češka in njegov razvoj z vidika adaptacije/standardizacije.....	37
5.3.3 Trženjski splet za Unichem Madžarska in njegov razvoj z vidika adaptacije/standardizacije	38
5.3.4 Trženjski splet za Unichem Poljska in njegov razvoj z vidika adaptacije/standardizacije...	39
6 SKUPNE UGOTOVITVE O UPORABI STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V TRŽENJSKIH SPLETIH HČERINSKIH PODJETIJ	40
SKLEP.....	43
LITERATURA IN VIRI	44
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi za mednarodno poslovanje podjetij.....</i>	<i>3</i>
<i>Tabela 2: Notranje in zunanje vzpodbude za mednarodno poslovanje.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabela 3: Prikaz prednosti standardizacije in adaptacije.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 4: Povzetek trženjskega spleta za domači trg.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 5: Tabela s pregledom standardizacije in adaptacije elementov trženjskega spleta na trgih hčerinskih podjetij</i>	<i>40</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz izdelka.....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 2: Elementi trženjskega komuniciranja</i>	<i>15</i>
<i>Slika 3: Standardizirana trženjska strategija</i>	<i>17</i>
<i>Slika 4: Adaptirana trženjska strategija.....</i>	<i>17</i>
<i>Slika 5: Skupinska slika izdelkov Effect.....</i>	<i>31</i>
<i>Slika 6: Zasnova trženjske strategije za Hrvaško.....</i>	<i>36</i>

UVOD

»Norost je vedno znova početi stvari na enak način in pričakovati boljše rezultate.«

(Albert Einstein)

Zgornjo misel lahko prav gotovo prenesemo tudi v poslovni svet. Glede mednarodne dejavnosti so slovenska podjetja zaradi majhnosti domačega trga tako rekoč prisiljena v internacionalizacijo, ki pa zahteva drugačnost in smelost, kar nakazuje tudi zgornja misel.

Prisotnost na tujih trgih podjetjem prinaša moč in pogum za ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Te so dandanes ključnega pomena za preživetje in rast. Drastične spremembe na področju znanosti, tehnologije in komunikacij so pripeljale do tega, da danes govorimo o tem, da je svet postal ena sama globalna vas, ena sama velika tržnica. Podjetjem je omogočeno širiti svojo proizvodnjo prek meja in razvijati trženjske strategije na različnih trgih.

Mednarodno delujoča podjetja so praviloma uspešna, vendar nanje vseeno vplivajo različna tveganja in izzivi, kot so kulturološka, politična, verska in etična vprašanja pa tudi ekonomske, pravne in mnoge druge posebnosti okolij. Iz tega razloga se mora podjetje dobro pripraviti tudi na te dejavnike in jih dobro proučiti. Sledijo prilagoditve oz. adaptacije na novo okolje. Kadar določenih elementov mednarodnega poslovanja ni treba spreminjati, pa izkoriščamo prednosti standardizacije (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 111). V današnjem globalnem in liberaliziranem svetu nenehnih sprememb morajo biti podjetja nanje pripravljena, predvsem morajo biti hitra in odzivna, ob tem pa iskati in razvijati vzdržljive konkurenčne prednosti.

Podjetje Unichem si je za svoje podružnice izbralo evropske države, ki so nam tako kulturološko kot razvojno blizu. Odločitev o moji diplomski nalogi je povezana z mojim delom v tem podjetju. Sama se nekoliko bolj ukvarjam z blagovno znamko Effect, ki je praktično najmlajša v podjetju. Na trgu se je pojavila leta 2007 in je nadomestila dotakratno linijo insekticidnih sredstev pod blagovno znamko Biotoll. Ta je zaradi predpone bio postala neustrezna.

Tema o standardizaciji oz. adaptaciji trženjskega spleta se mi je zdela zanimiva, saj ima podjetje štiri podružnice: na Hrvaškem, Češkem, Madžarskem in Poljskem. Moj namen raziskave je ugotoviti in poiskati stične točke in odločitve za posamezne strategije na tujih trgih. Pokazalo se bo, kateri strategiji, ali strategiji standardizacije ali adaptacije, je podjetje bolj naklonjeno. Na ta način bom tudi bolje spoznala podjetje in hčerinska podjetja, kar mi bo koristilo pri nadaljnjem delu v podjetju.

V diplomskem delu se zato najprej osredotočam na pojem mednarodnega poslovanja. Mednarodno poslovanje nato pogledam poglobljeje in ga razčlenim na mednarodno trženje, kamor spada tudi mednarodni trženjski splet. Tega sestavljajo tako imenovani 4 P: proizvod,

cena, tržne poti in tržno komuniciranje. V nadaljevanju se usmerim na pojma standardizacija in adaptacija v povezavi s trženjskim spletom in trženjsko strategijo. Poblíž pogledam adaptacijo in standardizacijo ter možnost uporabe obeh. Zanimajo me tudi razlogi, ki govorijo v prid standardizaciji ali adaptaciji. Teoretično osnovo nato primerjam in prenesem na praktičen primer, in sicer izdelčno skupino Effect podjetja Unichem, ki s svojimi štirimi hčerinskimi podjetji obvladuje štiri evropske trge. Za vsak trg posebej me zanima oblikovan trženjski splet in nagnjenost k teoriji standardizacije in adaptacije. Na koncu podajam povzetek ugotovljenega in povezanost teorije in izbranega primera.

1 OPREDELITEV MEDNARODNEGA POSLOVANJA

Mednarodno poslovanje pomeni proces, pri katerem podjetje prenese svoje izdelke ali storitve čez meje svoje matične države.

Mednarodno poslovanje je kompleksen proces in tudi v literaturi srečamo različne opredelitve. Makovec Brenčič et al. (2006, str. 11) pravi, da mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja, z namenom zadovoljevanja ciljev posameznikov, podjetij, institucij, tudi držav.

Hrastelj (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 11) opredeljuje mednarodno poslovanje kot izvajanje vseh poslovnih nalog podjetja ali poslovnega sistema tako mednarodno kot globalno, pri čemer vključuje tako trgovinske kot netrgovinske načine in oblike poslovanja s tujino.

Za Hollensena (2004, str. 31) je mednarodno poslovanje izvoz proizvodnje, prodaje, raziskav in razvoja ter drugih poslovnih funkcij na tuji trg.

Makovec Brenčič et al. (2006, str. 11) navaja, da se je treba zavedati, da gre pri mednarodnem poslovanju za aktiven in dinamičen proces (gre za transakcije in procese). Nobeno mednarodno poslovanje podjetja namreč v današnjih dinamičnih pogojih poslovanja ne sme, pa tudi ne more biti statično ali pasivno, če je podjetje (predvsem njegov menedžment) vsaj malo usmerjeno k rasti.

Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, se moramo zavedati razlike, ki obstaja med poslovanjem znotraj države in mednarodnim poslovanjem. Pri mednarodnem poslovanju vsi procesi in transakcije potekajo prek meja. Cilj je tako zadovoljiti kupca oz. posameznika, podjetje, institucijo ali državo. V nasprotnem primeru proces oz. transakcija sploh nista potrebna.

S tem, ko vstopamo v mednarodno okolje in prestopamo nacionalne ali regionalne meje, vstopamo v drugačno okolje, tako z vidika ekonomskih kot tudi političnih, družbenih,

kulturoloških, okoljskih, tehnoloških in pravnih značilnosti. Mednarodno poslovanje je kompleksno, raznoliko in dinamično, saj ga pogojujejo prav velike različnosti trgov/držav (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 12). Prav zaradi te različnosti in pestrosti držav vse skupaj ne more biti povsem enostavno in terja od podjetij različna znanja, tudi iznajdljivost, predvsem pa možnost hitre prilagoditve in razmišljanja.

1.1 Motivi in vzpodbude za mednarodno poslovanje

Kot že omenjeno, je domačim, pa tudi tujim podjetjem postal domači trg premajhen za doseganje svojih ciljev, zato so se začela širiti tudi na tuje trge. Podjetja so namreč kmalu ugotovila, da lahko na ta način dosegajo ekonomije obsega in številne koristi. Zadovoljiti želje in potrebe porabnika tudi na tujem trgu predstavlja za podjetje izziv. Mnoga uspešno mednarodno delujoča podjetja ali multinacionalke to le potrjujejo. Osnovni motiv podjetij za poslovanje in tudi mednarodno poslovanje je dobiček. Obstajajo seveda še drugi motivi, nekateri avtorji jih delijo na proaktivne in reagibilne. Prikazani so v tabeli 1.

Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi za mednarodno poslovanje podjetij

PROAKTIVNI MOTIVI	REAGIBILNI MOTIVI
dobiček	konkurenčni pritiski
nagnjenost menedžmenta k mednarodnemu poslovanju	domači trg: zasičen, majhen, v zatonu
tehnološke sposobnosti	presežna proizvodnja, nezasedene zmogljivosti
edinstven proizvod	nenadejana tuja naročila
internacionalizacija kot strategija rasti	podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom
tržne priložnosti na tujih trgih	bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov
ekonomije obsega in prihrankov	spremembe prej restriktivnih predpisov
davčne in druge vzpodbude	ugodna tečajna nihanja
ekskluzivne informacije o tujih trgih	
druge konkurenčne prednosti podjetja (R&D, financiranje ...)	

Vir: S. Hollensen, Global marketing, 2004, str. 31; M. Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2006, str. 22

Proaktivni motivi predstavljajo vnaprejšnjo vzpodbudo za spremembo strategije podjetja, ki izvira iz lastnega interesa podjetja, da izkoristi edinstvene prednosti (npr. tehnološko znanje) ali možnosti trgov. Reagibilni motivi pomenijo odziv na zunanje pritiske ali grožnje domačega in/ali tujih trgov (konkurentov), ki se jim podjetja postopno (pogosto pasivno) prilagajajo.

Za današnji dinamični poslovni svet je pomembno, da so podjetja kar se da proaktivno naravnana. Seveda pa morajo znati izkoristiti tudi priložnosti, ki izvirajo iz reagibilnih motivov (Makovec Brenčič et al., 2003, str. 22).

Podjetja so obkrožena tudi z različnimi vzpodbudami (Hollensen, 2004, str. 34), ki govorijo v prid mednarodnemu poslovanju. Te izpostavljajo predvsem pomen menedžmenta v mednarodnem poslovanju ter njegove sposobnosti in naravnosti k sprejemanju kompleksnih tveganj in dinamičnih sprememb na mednarodnih trgih. Govorimo o notranjih in zunanjih vzpodbudah, ki so prikazane v tabeli 2.

Tabela 2: Notranje in zunanje vzpodbude za mednarodno poslovanje

NOTRANJE VZPODBUDE	ZUNANJE VZPODBUDE
dojemljiv menedžment, ki vzpodbuja mednarodno poslovanje	povpraševanje na trgih
specifičen notranji dogodek (npr. motiviran posameznik)	konkurenčna podjetja
uvoz kot oblika vhodne internacionalizacije in s tem začetka mednarodnega poslovanja	združenja in zveze, kjer podjetja pridobivajo informacije
slučajni stranski proizvod	zunanj strokovnjaki (npr. vladne institucije, gospodarske zbornice, banke, zastopniki)
presežna proizvodnja	vladni programi
sodelovanje v mreži podjetij	regionalne integracije
	neformalna srečanja menedžerjev

Vir: S. Hollensen, Global marketing, 2004, str. 36; M. Makovec Brenčič et. al, Mednarodno poslovanje, 2006, str. 23

V mednarodnem dogajanju se ustvarja nenehna prepletenost tako motivov kot vzpodbud. Tako dobimo najrazličnejše kombinacije. Omeniti velja tudi to, da obstajajo ovire pri mednarodnem poslovanju. Npr. notranji vplivi, ki zavirajo mednarodno delovanje so: omejeni finančni viri, pomanjkanje informacij, proizvodne zmogljivosti. Zunanji zaviralni vplivi pa so lahko politična tveganja, finančna tveganja, poslovna tveganja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 24).

Ruzzier (2004, str. 36) je ovire pri mednarodnem poslovanju razdelil na notranje in zunanje ter domače in tuje. Ovire, ki jih predstavlja **domače notranje okolje**, so:

- nezadostno in neizkušeno prodajno osebje
- nezadostne proizvodne zmogljivosti
- pomanjkanje vodstvenih kadrov
- pomanjkanje obratnega kapitala
- pomanjkanje informacij za analizo tujega trga

Ovire, ki jih predstavlja **domače zunanje okolje**, so:

- težavno urejanje dokumentacije in postopkov
- pomanjkanje spodbud in pomoči vlade

Ovire, ki prihajajo **od znotraj in iz tujine**, so:

- drugačni produktni standardi
- drugačne in počasne oblike plačevanja

- težavno pridobivanje predstavništva
- visoka tveganja
- nezmožnost ponudbe tehničnih poprodajnih storitev
- nezmožnost ponudbe konkurenčnih cen
- problematični visoki transportni stroški

In še **tuje zunanje ovire**:

- drugačne navade in običaji tujih porabnikov
- težave pri razumevanju poslovnih praks
- prisotnost jezikovnih in komunikacijskih težav
- visoke carinske in necarinske dajatve
- intenzivna konkurenca
- omejitve zaradi tujih pravil in omejitev
- neugoden devizni tečaj

Kljub mnogim oviram, ki lahko doletijo podjetje pri mednarodnem poslovanju, je za podjetja pomembno, da sledijo svojim načrtanim ciljem in se poskušajo na ovire čim bolj pripraviti in jih proučiti. Na ta način so lahko podjetja močnejša od nevarnosti in grejo v smeri motivov in vzpodbud. Vsaka izkušnja z novim osvojenim ciljem jim pri tem še dodatno pomaga.

2 OPREDELITEV MEDNARODNEGA TRŽENJA

Prav gotovo je res, da mednarodno trženje izvira iz trženja v domači državi, saj gre za prenos aktivnosti na tuji trg. American Marketing Association je prvič podal definicijo marketinga leta 1935, od takrat pa se je definicija periodično vzdrževala in pregledovala. Leta 1985 in nato leta 2004 je bila koreniteje spremenjena. Definicija iz leta 1935 je bila osredotočena na funkcije trženja. Bila je pluralistična in sistemska in tako tudi zlahka prenosljiva na bolj agregirana vprašanja kot so konkurenca, učinkovitost sistema in blaginja potrošnika. Sprememba definicije leta 1985, ki sicer pravi da je trženje načrtovanje in izpeljava zamisli, cen, komunikacije, idej, storitev in izdelkov, ki v procesu menjave zadovoljujejo cilje posameznikov in organizacij oz. podjetij, je bila ena pomembnejših, saj se je dotaknila samega upravljanja in s tem povezanih nalog (American Marketing Association – Definition of Marketing. Najdeno 10.8.2009 na spletnem naslovu <http://marketingpower.com>).

Do danes pa se je definicija že bistveneje spremenila, in sicer vpleta tudi že procese. Najnovejša definicija AME iz oktobra 2007 tako pravi, da je trženje dejavnost, sestavljena iz vrste institucij in procesov za ustvarjanje, komuniciranje, dobavo in izmenjavo ponudbe, ki imajo vrednost za porabnike, stranke, partnerje in družbo na splošno (American Marketing Association – Definition of Marketing. Najdeno 10.8.2009 na spletnem naslovu <http://marketingpower.com>).

Glavna naloga trženja je torej iskanje konkurenčnih prednosti, izdelek (storitev) narediti privlačen za porabnika in ga razlikovati od konkurence.

V literaturi obstajajo še mnoge druge definicije trženja in mednarodnega trženja. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 20) podajata pregled več drugih definicije trženja in mednarodnega trženja: po Fayerweatherju (1982, str. 35) vsebujejo procesi in postopki trženja gospodarske transakcije, kulturološke, sociološke in politične interakcije. Gre za večrazsežnostni koncept, ki že vsaj delno relativizira pomen trženja prek nacionalnih meja. Czinkota in Ronkainen (Backhaus et al., 1999, str. 35) navajata, da je mednarodno trženje načrtovanje in izpeljava trženjskih zamisli in idej prek nacionalnih meja. Mühlbacher, Dahringer in Leihns menijo, da gre za prenos trženjskih usmeritev in tehnik v mednarodno poslovno dejavnost podjetij (Backhaus et al., 2000, str. 35). Bradley (2001, str. 12) opredeljuje mednarodno trženje kot ugotavljanje potreb in želja odjemalcev/kupcev, zadovoljevanje potreb z izdelki in storitvami, ki dajejo podjetjem razločevalne trženjske prednosti, posredovanje informacij o teh izdelkih in storitvah ter mednarodni distribuciji in izmenjavi teh prek enega ali kombiniranih načinov vstopov na tuje trge.

Jain (2001, str. 12) razlaga, da se mednarodno trženje nanaša na mednarodne izmenjave s ciljem zadovoljiti porabnikove potrebe in želje. Vpletenost podjetja v mednarodne posle je odraz njegove obveze, da bo zasledovalo mednarodne trge. Hollensen (2004, str. 5) govori o globalnem trženju, ki ga poimenuje kot predanost podjetja, da svoje marketinške aktivnosti koordinira prek nacionalnih meja z namenom, da te najdejo in zadovoljijo potrebe globalnega porabnika in to bolje od konkurence. To pa pomeni, da mora podjetje:

- razviti globalno strategijo, ki bo temeljila na podobnostih in razlikah med posameznimi trgi,
- izkoristiti znanje matičnega podjetja skozi mednarodna širjenja (izkoristiti tekoče pridobljena znanja) in prilagoditve,
- prenesti znanje in najboljše prakse iz enega osvojenega trga in to s pridom uporabiti še na drugih.

Še novejšo opredelitev mednarodnega trženja podaja Mühlbacher (2006, str. 38), in sicer pravi, da je mednarodno trženje uporaba trženjske usmerjenosti in trženjskih sposobnosti za mednarodno poslovanje.

Definicij je še več, vsaka se opira na posamezno fazo mednarodnega trženja. Ko domače trženje prestopi domače meje, se že znajde v drugačnem tujem okolju s svojimi posebnostmi in značilnostmi, ki jim je treba prilagoditi tudi trženje. Prav posebej pomembne in upoštevanja vredne postanejo kulturološke in sociološke razlike. Te se pogosto vključujejo kar v same izdelke oz. storitve.

3 MEDNARODNA TRŽENJSKA STRATEGIJA IN MEDNARODNI TRŽENJSKI SPLET

3.1 Mednarodna trženjska strategija

Uspešnost podjetij na mednarodnih trgih je odvisna od oblikovane trženjske strategije, ki jo podjetje začne uresničevati z vstopom na tuji trg. Podjetje mora oblikovati takšno strategijo, ki bo pozorno spremljala porabnika na tujem trgu in zadovoljila tamkajšnje drugačne potrebe. Pri tem je treba biti pozoren na stroške, saj morajo biti koristi večje od stroškov.

Kotler in Armstrong (2001, str. 63) navajata, da je ravno planiranje in oblikovanje strategije bistvenega pomena za prihodnost podjetja. Trženjska strategija zajema naslednje:

- analiziranje trženjskih priložnosti
- izbor ciljnih trgov
- oblikovanje trženjskega spleta
- vodenje trženja

Cilj podjetja je oblikovati tesne odnose s svojimi porabniki. Podjetje torej najprej identificira celotni trg. Tega nato razdeli na manjše dele. Gre za proces segmentacije trga. Nato izbere pomembnejše segmente in se tudi s svojimi aktivnostmi usmeri na njih. Tu govorimo o ciljanju. To pa še ni vse. Ko podjetje določi svoje tržne segmente, se mora odločiti še o pozicioniranju, torej kako se bo podjetje zapisalo v porabnikovi glavi oz. mislih (Kotler & Armstrong, 2001, str. 65).

Sledi oblikovanje trženjskega spleta, sestavljenega iz proizvoda, cene, distribucije (tržnih poti) in promocije. Da podjetje izdela najboljši trženjski splet in ga udejanji, je potrebno predhodno analiziranje, planiranje, uresničitve in v končni fazi tudi nadzor vsakega posameznega elementa (Kotler & Armstrong, 2001, str. 65).

Če želi podjetje prehiteti konkurenčne ponudnike, mora opraviti boljše delo od konkurence v ciljanju svojih porabnikov. Tako mora biti trženjska strategija usmerjena na potrebe porabnikov in tudi na spremljanje strategije konkurence. Ustvarjanje konkurenčne trženjske strategije se začne s proučevanjem in analiziranjem konkurence. Podjetje mora nenehno spremljati in primerjati raven zadovoljstva svojih porabnikov s proizvodom, ceno, distribucijo in promocijo s svojo ožjo konkurenco. Na ta način podjetje ugotovi tudi svoje prednosti in pomanjkljivosti. Kako podjetje oblikuje svojo strategijo na trgu, pa je odvisno tudi od pozicije, ki jo ima na trgu.

Ko podjetje določi svojo strategijo, pride na vrsto oblikovanje trženjskega spleta, ki je postal eden glavnih konceptov v novejšem trženju (Kotler & Armstrong, 2001, str. 67).

3.2 Mednarodni trženjski splet

Kotler in Armstrong (2001, str. 67) opredeljujeta trženjski splet kot sklop nadzorljivih, trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da dobi kombinacijo, s katero odgovori na potrebe trga.

Hrastelj (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 188) pravi, da je trženjski splet med najpogostejšimi in splošnimi orodji ali instrumenti trženja nasploh.

Vse se začne s 4 P oz. tradicionalnimi štirimi ali izvoznimi sestavinami:

- izdelek ali samostojne storitve (product)
- cene in prodajni pogoji (price)
- prodajne/tržne poti (place)
- komuniciranje (promotion)
-

Kotler in Armstrong (2001, str. 67) pod proizvod dodajata naslednje spremenljivke: različice proizvoda, kakovost, dizajn, značilnosti izdelka, blagovno znamko, embalažo in storitve.

K ceni spadajo: cenik, popusti, dodatki, plačilno obdobje in kreditni pogoji. Pod promocijo navaja oglaševanje, pospeševanje prodaje, promocijo in odnose z javnostmi. Med tržne poti pa spadajo prodajni kanali, pokritje, asortiman, lokacije, inventure, transport in logistika.

Te spremenljivke so integralnega značaja, kar pomeni, da lahko podjetja pomembno vplivajo na njihovo oblikovanje. Trženjski splet ali marketinški miks, kot mu tudi rečejo, je ključen za trženje tako na končnem porabniškem kot medorganizacijskem trgu.

V literaturi se pojavljajo še dodatni P v zvezi s storitvami ali nasploh, in sicer:

- ljudje (people)
- postopki (processes)
- zunanja podoba (physical evidence)
- moč udeležencev (power)
- zagotovitev storitev, poleg izdelka (provision of services)
- politika (politics)
- odnosi z javnostmi (public relations)

Vse sestavine trženjskega spleta so enakovredne med seboj, kar pomeni, da druga drugo med seboj krepijo ali slabijo. Prisposoba za to je veriga. Le njihova medsebojna usklajenost je jamstvo za povečanje učinkovitosti trženjskega spleta v celoti. Pri tem pa velja, da je lahko v določenih specifičnih okoliščinah določena sestavina strateško jedro ali gravitacijski center. V tem primeru se druge spremenljivke dopolnjujejo. Najtrdnejši temelj za trajno rast in razvoj mednarodnega trženja zagotavlja predvsem izdelek, ki je v tem primeru prvi med enakimi. Ko podjetja nimajo odlikujočih se izdelkov, si prizadevajo biti inovativna pri tržnih poteh. Lahko je bistvena komunikacija (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 191).

Kot pravi Hrastelj (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 191), naj bi se podjetja odločala o vseh sestavinah hkrati. Res pa je, da vse odločitve ne zdržijo enako dolgo. Prav gotovo je težje spreminjati izdelke kot poti. Še hitreje se lahko spreminjajo cene s prodajnimi pogoji in komunikacije.

Ko se podjetja odločajo za poslovanje na mednarodnih trgih, je eno izmed prvih vprašanj, ali bodo lahko nastopala s standardiziranim trženjskim spletom, takšnim, kakršnega uporabljajo doma, ali ga bodo morala diferencirati. V tem primeru so sicer bolj prilagodljiva, a najbrž manj uspešna glede degresije stroškov. Podobno, kot velja za različne hitrosti spreminjanja sestavin trženjskega spleta, velja tudi za njihovo standardizacijo. Verjetno je, da bo najbrž večja pri izdelkih in manjša pri komunikacijah.

Trženjski splet se razločuje po izdelkih, storitvah, trgih in v času. Ob vstopu v novo stoletje pridobivajo sestavine nove razsežnosti: kulturološke, ekološke, etične in druge, kar je ob prefinjenem trženju podlaga za oblikovanje izvirnih ali unikatnih izdelkov in storitev, ki pomenijo za kupce oz. odjemalce izvirno vrednost. Ne zadostuje, če trženjski splet le spoznavamo, znati ga moramo tudi smiselno uporabiti in oblikovati najprimernejše strategije, politike in programe, ki bodo upoštevali posebnosti izdelkov, storitev in posebnosti njihovih trgov.

Zaradi kompleksnosti trženjskega spleta in zato, ker je podjetje, obravnavano v diplomski nalogi, proizvodno naravnano, se bom osredotočila na tradicionalne 4 P, ki so v nadaljevanju podrobneje predstavljeni.

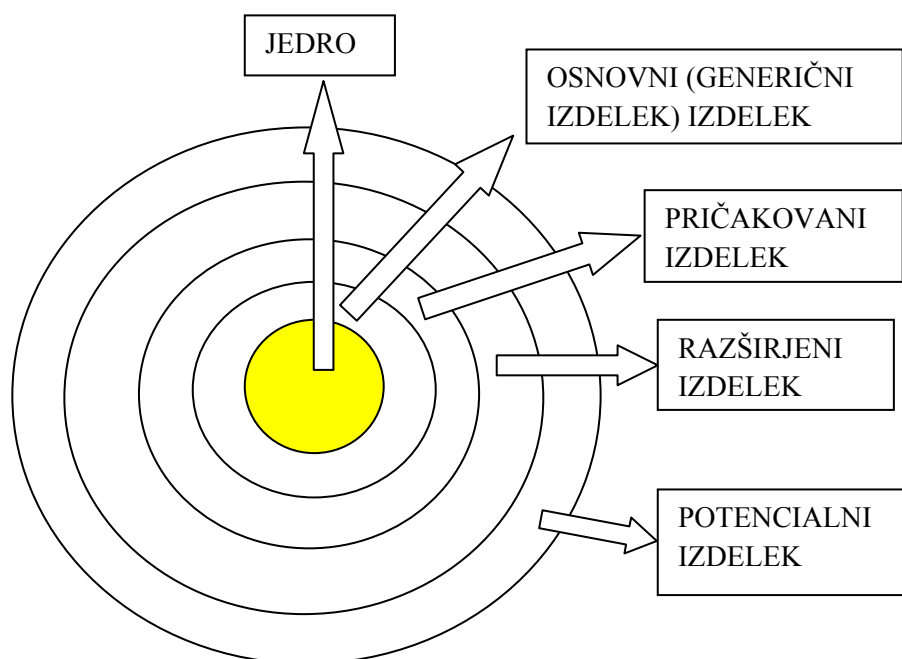
3.2.1 Izdelek

Izdelek je prva in najpomembnejša sestavina trženjskega spleta. Kotler (1996, str. 432) ga definira kot vse, kar se lahko ponudi na trgu, da zadovolji želje in potrebe porabnikov. Izdelek lahko zgolj vzbudi pozornost, preda sporočilo ali pa se uporablja in porablja.

Po navadi se pri prenosu izdelkov na mednarodne trge najprej pojavi vprašanje o krčenju izdelčnega asortimana. Prav vsi izdelki niso zanimivi za mednarodne trge (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 193).

Ena izmed uporabnih opredelitev razlaga izdelek (storitev) kot sveženj na zunaj fizičnih, v bistvu pa storitvenih ali simbolnih prvin, od katerih pričakujejo kupci koristi in so zaradi njih zadovoljni.

Slika 1: Grafični prikaz izdelka



Vir: Kotler, Marketing management, 2000, str. 395

Prikazanih je pet slojev izdelka. To so jedro, osnovni (generični) izdelek, pričakovani izdelek, razširjeni izdelek in potencialni izdelek. Po navadi je jedro vezano na potrebe oz. osnovne koristi, ki jih porabnik potrebuje. Osnovni izdelek predstavlja temeljno različico izdelka. Pričakovani izdelek nosi lastnosti in pogoje izdelka – kakovost, blagovno znamko, embalažo, prodajne storitve, stil, garancijo... Razširjeni izdelek pomeni dodatne koristi in storitve. Poudariti je treba, da ravno na tej ravni poteka večina sodobne konkurence, ko skušamo doseči, da se naš izdelek razlikuje od drugih, da je drugačen. To lahko dosežemo z embalažo, blagovnimi in storitvenimi znamkami. Zadnja raven – potencialni izdelek pa pomeni vse razširitve in spremembe, ki jim je izdelek izpostavljen v prihodnosti.

Večja širina izdelčnega spleta praviloma pritegne več kupcev, kot ga pritegne njihova globina. Predvsem pa je ena izmed zahtev, da naj bi bil izdelčni portfelj uravnotežen. Izdelek je torej bistveno več od tega, kar lahko neka oseba vidi, otipa ali sliši. Je pravzaprav najprej sveženj postopkov in nato rezultatov prejšnjih postopkov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 195).

Kakovost je pomemben pogoj konkurenčne prednosti. V razvitih državah menijo, da je kakovost samoumeven pogoj, ne pa posebna konkurenčna prednost ponudnika.

Ko podjetje pripravlja svoje izdelke za prenos na tuji trg, je prav gotovo prva stvar priprava in prilagoditev na jezik tuje države. Jezik je namreč orodje s katerim tržniki oblikujejo različne vrste komunikacij s svojimi ciljnimi skupinami. Jeziki pa predstavljajo neko posebno poglavje, saj imajo praktično v vsaki svetovni državi svoj jezik in črkopis. Glede na to, je potrebna pazljivost, da ne bi prihajalo do jezikovnih zmot. Enak izraz je lahko v eni državi popolnoma pravilen in smisel, v drugi državi pa lahko pomni nekaj povsem neobičajnega, čudnega, skratka neprimernega (Lancaster, 2005, str. 340).

Posebne pomena je seveda tudi embalaža izdelkov, ki jo je potrebno za določene države prilagoditi. Ni vsaka velikost, barva in oblika embalaže primerna za vsako državo. Tu je pomembno podnebje v državi, saj lahko le to škoduje embalaži, kar privede do spremembe oblike ali kakovosti embalaže. K izdelku pa sodijo tudi napisi na etiketah. V določenih državah veljajo predpisi ali drugi zakoni, ki zahtevajo, da se na etikete navede tudi dodatne označbe (to je lahko tudi posledica pismenosti v državi). Če je pismenost na nizki ravni, je potrebno porabnike na druge načine izobraziti in jim predstaviti izdelek slikovno (Lancaster, 2005, str. 339).

Vprašanje standardizacije in adaptacije (diferenciacije) izdelkov je najtesneje povezano s cilji podjetja. Na standardizacijo vplivajo težnje po zmanjševanju nekaterih stroškov. Omogočajo jo tudi mobilnost porabnikov in vodilni tekmeč ali država, ki oblikujeta izdelčni standard. To je bolj pogosto v medorganizacijskem trženju, kjer so tehnične zahteve izdelka daleč na prvem mestu. Standardizacija pa ni vselej premišljena odločitev, marveč je lahko tudi izraz šibkih virov ponudnika (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 197).

Standardizacija je lahko zasnovana na:

- prenosu izdelka, ki se je uveljavil na vodilnem (referenčnem) trgu,
- na premijskem pristopu (izdelek je oblikovan za najzahtevnejšega kupca),
- po načelu skupnega imenovalca, najpogostejše pri nabavah, npr. polizdelkov, komponent ipd.

Medtem pa diferenciacijo izdelkov spodbujajo razlike v porabniških sistemih kupcev, na katere vpliva nekaj dejavnikov, npr. kulturološke razlike, slogovne značilnosti kupcev, oblike uravnavanja ipd. Prav na področju stranskih potez izdelka je največ možnosti njegovega diferenciranja, ki ne povzroči vedno velikega povečanja stroškov.

Za majhne trge, kakršen je slovenski, ni realno dolgotrajno testiranje izdelkov na domačem pred njegovim uvajanjem na mednarodne trge, marveč to poteka hkrati tudi na tujih trgih.

Kot vse spremenljivke trženjskega spleta imajo izdelki tudi kulturološko, psihološko, sociološko, ekološko in druge razsežnosti.

Logično je, da bodo tržniki mednarodne trge najprej iskali med podobnimi. Ti so pogosto v sosednjih državah (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 199).

Pri trženjskem spletu pa lahko med seboj primerjamo in povezujemo njegove elemente. Lancaster (2005, str. 349) v svojih delih navaja povezave med izdelkom in tržnim komuniciranjem, ko gre za mednarodno poslovanje :

- ni prilagajanj (nespremenjen izdelek in komunikacija)
- adaptacija promocije (nespremenjen izdelek in adaptirana komunikacija)
- izdelčna adaptacija (adaptiran izdelek in nespremenjena komunikacija)
- dvojna adaptacija (adaptacija tako izdelka kot komunikacije)
- izdelčna inovacija (izum izdelka)

3.2.2 Cene

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse druge ustvarjajo stroške. Poleg tega je najbolj prožna prvina trženjskega spleta (Kotler, 1996, str. 488).

Ena izmed glavnih težav, ko podjetja vstopajo na tuje trge, je usklajevanje cen med različnimi trgi. Če podjetje standardizira ceno, torej postavi enotno ceno za vse trge, gre za minimalno tveganje. Podjetje si na ta način ustvari enoten ugled in pozicijo na trgu. Z adaptacijo cen (postavitev cene, ki je prilagojena razmeram na tujem trgu) pa lahko podjetje maksimizira dobiček, saj vladajo na trgih različne tržne razmere in lahko podjetja to izkoristijo v svoj prid. Slabost diferenciranih cen pa je izguba nadzora, saj lahko hčerinska podjetja postavljajo različne cene. Cena pomeni tudi neko prepoznavnost pri porabnikih, ki jo lahko podjetje z oblikovanjem različnih cen tudi izgubi. Obstaja nevarnost sivega trga (Hollensen, 2004, str. 505).

Kot rečeno je določitev cene ena najbolj občutljivih in zahtevnih tem pri mednarodnem poslovanju podjetja. Na določitev cene na posameznem tujem trgu lahko vplivajo stroški transporta, distribucije ali proizvodnje pa tudi carine, kvote in valutna nihanja. Ti dejavniki so lahko zelo različni, kar kaže na to, da so lahko tudi cene med državami zelo različne. Cena pa je element trženjskega spleta, ki ga lahko podjetje najhitreje spremeni. To pa ne sme biti razlog za neprestano spreminjanje. Če podjetje uspe določiti cenovno strategijo, ki prinese maksimalne dobiček, prepoznavnost blagovne znamke, povečanje tržnega deleža in podobno, je cilj dosežen. Cena in z njo povezani dejavniki so tako eni pomembnejših sestavin trženjskega spleta (Hollensen, 2004, str. 494–495).

Oblikovanje spremenljivke cen in prodajnih pogojev je za podjetja eno izmed kritičnih področij. Pri poslovnem vidiku si najprej zastavljamo vprašanje, ali veljajo načela oblikovanja domačih cen enako kot pri oblikovanju cen na mednarodnih trgih. Odgovor je pritrdilen, saj tudi tu vplivajo podobni dejavniki, kot so stroški, pogoji trgov in kupcev, konkurenčne okoliščine, politične in pravne omejitve ter poslovne strategije in politike podjetij (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 223).

Novejše raziskave teoretikov in praksa kažejo, da so vse pomembnejši necenovni dejavniki. Navedeno je posledica osredotočenja proizvodnje in distribucije in na tem temelječih oligopolističnih in monopolističnih položajih in težnjah, pa tudi v drobljenju trgov na vedno manjše tržne segmente, niše in navsezadnje ugotovljenih presežkov zmogljivosti ponudbe nad povpraševanjem, hiperkonkurenčnosti, zasičenost porabnikov ipd. So primeri, ko je mogoče prodajo spodbujati z višjimi in ne nižjimi cenami (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 224).

Osnovne politike cen v povezavi izdelek/cena (Hollensen, 2004, str. 499–501), ki jih lahko uporabijo podjetja, so: pobiranje smetane, konkurenčna strategija ali določanje tržne cene, ter strategija aktivnega zavzemanja trga.

3.2.3 Tržne poti

Tržne poti pomenijo uporabo materialnih, človeških in finančnih sredstev, ki jih z vstopom na tuji trg tudi prenesemo nanj. Pri mednarodnem poslovanju govorimo o treh oblikah vstopa na tuji trg, in sicer izvoznih, pogodbenih in investicijskih. Omenjene oblike se razlikujejo po stopnji tveganja, kontrole in fleksibilnosti. Najbolj tvegana oblika je investicijska, saj gre pri tem za ustanovitev podjetja in s tem investicijo na tujem trgu Hollensen (2004, str. 174).

Vsaka tržna pot, torej tudi mednarodna (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 213), je hkrati:

- Fizični premik ali fizična distribucija izdelkov. Pravimo, da je funkcionalni sistem, ki je z oddaljenostjo trgov sorazmerno zapleten. Opažamo težnje, da se logistične naloge izvajajo po specializiranih posrednikih (outsourcing).
- Lastninski prenos izdelkov, v katerem so udeleženi tudi posredniki, poimenujemo jih kot institucionalni sistem, vrste in profili posrednikov se po posameznih območjih in področjih razlikujejo.
- Odnos proizvajalcev, distributerjev in porabnikov, kar predstavlja ravnalni sistem.

Prvo pravilo mednarodnih prodajnih poti je, da morajo biti dosegljive, prepustne in ne smejo povzročati zastojev. Sledi mu drugo pravilo učinkovitih in racionalnih poti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 214).

Splošna strategija mednarodnih prodajnih poti obsega najmanj pet pomembnih strateških ciljev. Američani jim pravijo 5 C. To so cost (stroški), control (nadzor), coverage (pokritje), character (značaj) in continuity (neprekinjenost). Levji delež stroškov mednarodnega trženja nastane prav na račun prodajnih poti. Zato je po navadi prva skrb podjetij usmerjena prav vanje in šele nato iščejo optimizacijo preostalih štirih strateških ciljev. Enako velja resnica, po kateri se posrednik lahko izloči, ne moremo pa izločiti naloge, ki jo je opravljal (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 214).

Hollensen (2004, str. 525–532) navaja, da ravno prodajne poti zavzemajo 15–40 odstotkov cene izdelka. S tehnološkim napredkom se odpirajo vedno nove in nove prodajne poti, ki hkrati omogočajo, da lahko podjetja nižajo stroške. Prodajne poti so bistvenega pomena, saj povezujejo proizvajalca s končnim porabnikom. Na izbor prodajnih poti vplivajo različni dejavniki, ki jih Hollensen razdeli na zunanje in notranje. Zunanji dejavniki, ki vplivajo na izbor prodajnih poti, so: značilnosti kupcev, narava izdelka, značilnosti povpraševanja, konkurenca in regulativa (lokalne navade in običaji). Poleg tega ima podjetje tudi svoje notranje poglede na prodajne poti, in sicer na izbor vplivajo tipi/oblike posrednikov, pokritje, dolžina, kontrolni viri in stopnja integracije.

Obstajajo tehtni razlogi za spreminjanje in izpopolnjevanje mednarodnih prodajnih poti. Navedimo nekaj najpogostejših razlogov podjetij (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 214):

- Ustanovijo podružnico ali sestrsko podjetje na tujem, se združijo ali so prevzeti, kar je danes pogost primer tudi v mednarodnih okvirih ipd.
- Razvijajo novo skupino izdelkov, za katere dosedanje poti niso primerne.
- V oblikovanje novih poti so jih prisilili tekmeci.
- Tektonski gospodarski premiki (nekdanje države SEV) in novi predpisi.
- Pregled je pokazal, da so stroški dosedanjih poti nesorazmerno visoki ali tudi sicer slabo delujejo in so nekonkurenčne.

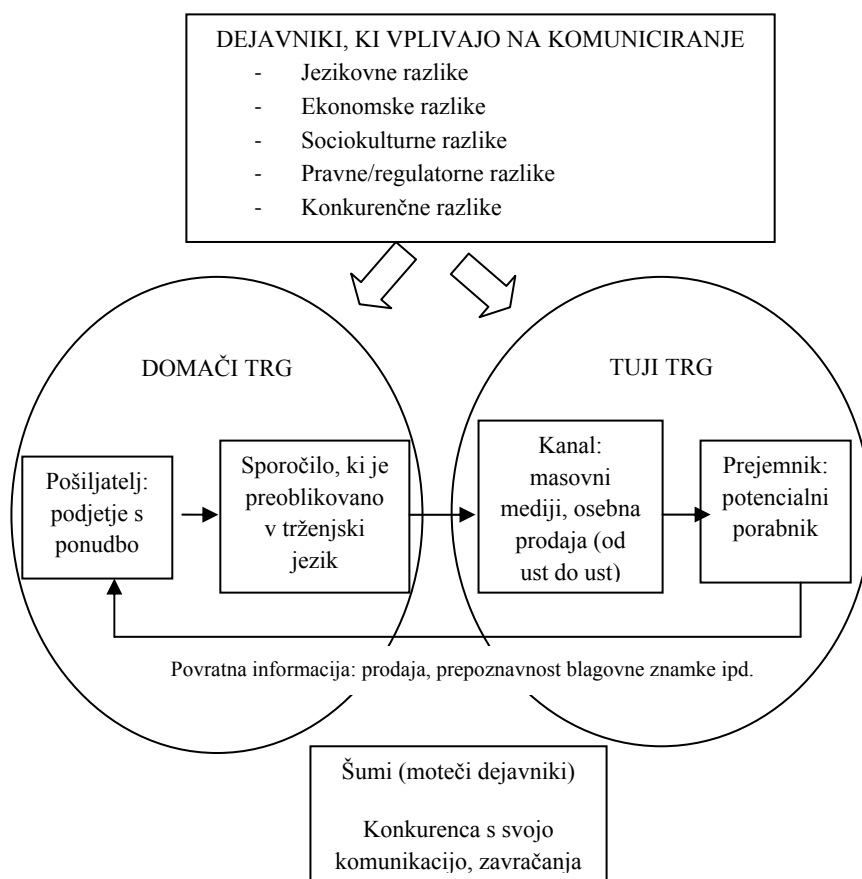
Ko se znova srečujemo s trojno razsežnostjo mednarodnih prodajnih poti kot funkcionalnih, institucionalnih in behaviorističnih podsistemov, ugotavljamo, da na prvega, ki mu pravimo poslovna logistika, kulturološki dejavniki manj ali sploh ne delujejo. Zagotovo vpliva na logistiko topografija, medtem ko je pri nekaterih izdelkih, na primer igračah, odločilen vpliv praznikov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 219).

3.2.4 Komunikacijski splet

Tržno komuniciranje na mednarodnih trgih ni nič kaj dosti drugačno od komuniciranja na domačem trgu. Ravno tako je treba porabnika opozoriti nase in ga v končni fazi prepričati v nakup našega izdelka (Hollensen, 2004, str. 557). Tržno komuniciranje zajema oglaševanje, osebno prodajo, neposredno trženje, pospeševanje prodaje in odnose z javnostmi.

Hollensen navaja elemente trženjskega komuniciranja, ki so prikazani v sliki 2. Vsaka učinkovita trženjska komunikacija ima štiri elemente: pošiljatelja, sporočilo, komunikacijski kanal in prejemnika. Za učinkovito komuniciranje mora imeti pošiljatelj jasno in razumljivo sporočilo, ki bo doseglo publiko. Nadalje pa sledi, kako bo publika sporočilo dojela in se odzvala nanj.

Slika 2: Elementi trženjskega komuniciranja



Vir: Hollensen, *Global marketing*, 2004, str. 559

Sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena, je prav gotovo tržno komuniciranje. Naloga komuniciranja je porabnike prepričati v nakup, zato komunikacija ne sme dopuščati napak ali vzbujati kakršnega dvoma. Tržno komuniciranje je na očeh javnosti in mora slediti spremembam in novostim, saj bo le na ta način doseglo namen, da porabnike prepriča o prednostih izdelka (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 233).

Melewar in Vemmervik (2004, str. 867) navajata, da je tržno komuniciranje najbolj izpostavljeno kulturološkim posebnostim od vseh elementov trženjskega spleta. Prav zato pa je pri tržnem komuniciranju najbolj vprašljiva standardizacija. Oglaševalske akcije morajo biti zato skrbno načrtovane in prilagojene, saj morajo upoštevati posebnosti vsakega trga. Posebnega pomena so namreč jezik, veroizpoved, moralne norme, bonton, spolna enakopravnost in podobno. Pri mednarodnem poslovanju se morajo podjetja temu prilagoditi, če želijo biti uspešna.

Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavljajo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 234):

- **Oglaševanje** je katerakoli plačana oblika ponudnikove neosebne predložitve izdelkov, storitev, znanja ipd. z enim ali več komercialno razpoložljivimi mediji. Številni avtorji menijo, da je oglaševanje v bistvu enosmerno komuniciranje. Morda je tudi to eden izmed razlogov za zmanjševanje deleža oglaševanja na račun drugih treh komunikacijskih poti.

- **Pospeševanje prodaje** ali pripomočki, ki ne terjajo posebnih medijev, marveč potekajo kot stranska dejavnost: povzorčenja, sejmi, nagradne igre, demonstracije ipd. S temi pripomočki se kratkoročno spodbujajo nakupi. Utemeljeno je vprašanje, ali je to sploh komunikacijska pot ali ni bolj instrument prodajnih pogojev.
- **Odnosi z javnostmi** so posebne novice o podjetju in njegovih izdelkih ali storitvah, njegovih zmožnostih ipd. Sproži jih sicer podjetje samo, objavijo pa neodvisne osebe, ki imajo lahko pri porabnikih večjo težo objektivnosti.
- **Osebn prodaje** kot ustne predstavitve izdelkov, storitev, sposobnosti izdelave ipd. osebam, ki kupujejo, ki o nakupih odločajo in nanje vplivajo. Pomembne so zlasti v medorganizacijskem trženju, ko so lahko samostojna prodajna pot. Osebn prodaje so tesno povezane s poslovnimi pogajanjmi. Novejša oblika komuniciranja je tudi organiziranje seminarjev, npr. pri franšizingu ipd. Posebne oblike osebnega komuniciranja potekajo kot organizirani seminarji ponudnikov izdelkov in storitev.

Komunikacije bi lahko razlikovali tudi po tem, ali so neosebne (v glavnem prek medijev) ali osebne (katalogi, internet) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 234).

Ni naloga tržnikov ustvarjati nove potrebe, marveč naj jih tudi s komunikacijami predvsem odkrivajo in utrjujejo.

4 MEDNARODNI TRŽENJSKI SPLET IN TEORIJE ADAPTACIJE OZ. STANDARDIZACIJE

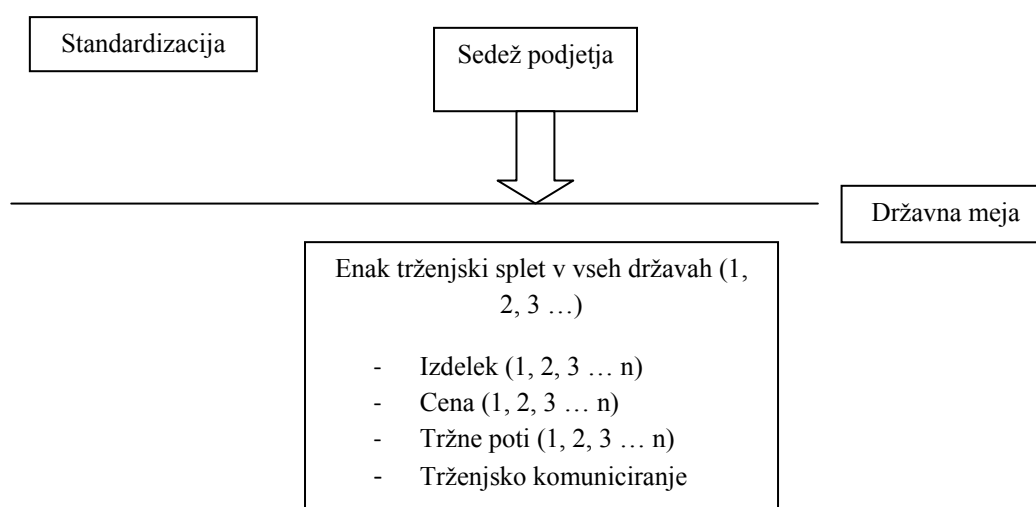
Za uspešnost na mednarodnih trgih je torej pomembno oblikovati uravnotežen trženjski splet, ki spada med najpomembnejše odločitve menedžerjev mednarodno delujočih podjetij. Pri tem so pomembne odločitve o standardizaciji oz. adaptaciji posamezne sestavine trženjskega spleta.

Skozi čas so se oblikovale različne teorije o standardizaciji oz. adaptaciji trženjskih strategij. Poleg tega so bili v različnih časovnih obdobjih enkrat bolj »glasni« zagovorniki ene strani, drugič pa druge. Dejstvo je, da sta čista standardizacija ali pa čista adaptacija ekstrema, ki v praksi praktično nista prisotna. Največkrat podjetja uporabljajo neko vmesno pot, saj je dejstvo v tem, da je pri določenih elementih čista standardizacija nemogoča (podjetja nastopajo na mednarodnih trgih) in so adaptacije vedno prisotne in potrebne.

Hollensen (2004, str. 444) navaja, da je dejavnik, ki vpliva na to, ali bo močnejša adaptacija ali standardizacija, predvsem okolje in specifične mednarodne trženjske strategije, ki jo podjetje favorizira.

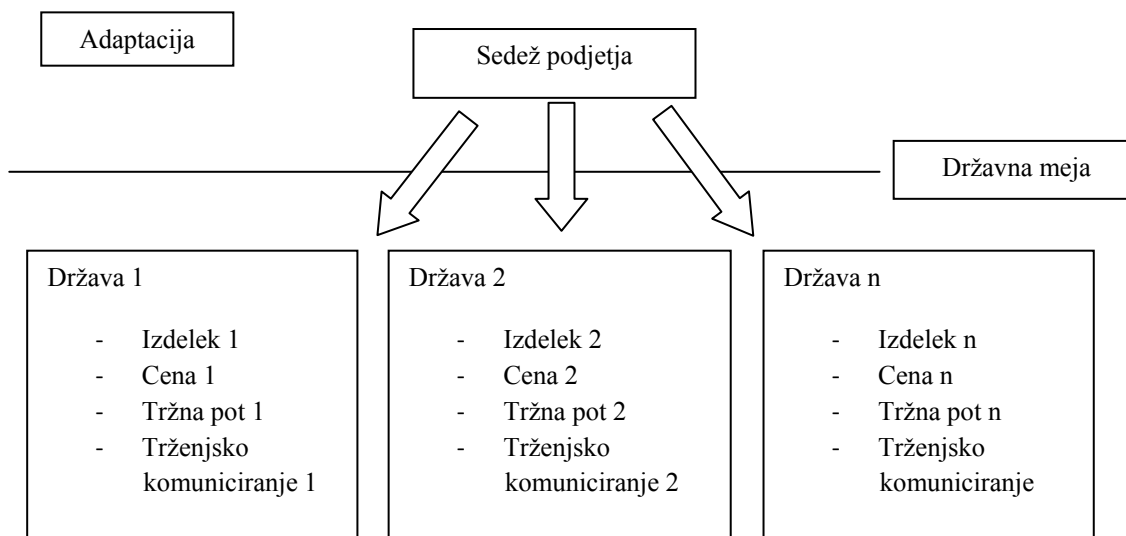
Strategiji adaptacije in standardizacije sta prikazani na slikah 3 in 4.

Slika 3: Standardizirana trženjska strategija



Vir: Hollensen, Global marketing, 2004, str. 245

Slika 4: Adaptirana trženjska strategija



Vir: Hollensen, Global marketing, 2004, str. 245

Ko podjetja osvajajo tuje trge je zelo pomembna uporaba standardizacije oz. adaptacije. Običajno se podjetja odločijo za več standardizacije na tistih trgih, ki so kulturološko in geografsko bližja, saj je na ta način prisotnih več podobnosti. Standardizacija pa se lahko odvija na nivoju trženjskih programov (poenotenje trženjskega spleta) ali pa na nivoju trženjskih procesov (poenotenje procesov odločanja) (Mühlbacher, Dahringer & Leihs, 1999, str. 62).

V diplomskem delu bom govorila o adaptaciji oz. standardizaciji elementov trženjskega spleta (vidik trženjskega programa).

Podjetja se večinoma poslužujejo obeh strategij oz. uporabljajo eno in drugo obliko. Splošnega pravila o tem, kdaj uporabiti eno in kdaj drugo, ni, zato se podjetja ravna po prednostih, ki jih prinaša uporaba ene ali druge. V tabeli 3 so prikazani faktorji, ki favorizirajo tako uporabo standardizacije kot uporabo adaptacije.

Tabela 3: Prikaz prednosti standardizacije in adaptacije

Dejavniki, ki spodbujajo uporabo standardizacije	Dejavniki, ki spodbujajo uporabo adaptacije
- Ekonomije obsega v raziskavah in razvoju, proizvodnji in marketingu (učinki krivulje izkušenj) - Globalna konkurenca - Enaki okusi in potrebe potrošnikov gledano svetovno (en sam velik trg) - Centraliziran menedžment na mednarodnih trgih - Standardiziran koncept uporablja tudi konkurenca	- Lokalna politika do okolja (razlike v pravnem in političnem okolju držav) - Lokalna konkurenca - Razlike v potrebah potrošnikov (heterogene potrebe) - Decentraliziran menedžment v neodvisnih podružnicah - Adaptiran koncept uporablja konkurenca

Vir: Hollensen, Global marketing, 2004, str. 446

4.1 Standardizacija trženjske strategije

Pri teoriji standardizacije se zagovorniki opirajo na prednosti, ki jih ta prinaša.

Hollensen in tudi drugi avtorji kot prednost standardizacije navajajo ekonomije obsega v proizvodnji, raziskavah in razvoju ter trženju izdelkov in storitev (Diamantopoulos et al., 1995, str 40). Boddewyn in Grosse (1995, str. 37) pravita, da imajo industrijski izdelki po navadi bolj standardiziran trženjski splet kot izdelki končne potrošnje. Industrijski izdelki imajo manjšo ciljno skupino, in želje med posameznimi državami niso dosti drugačne. Izdelki končne potrošnje in tržno komuniciranje sta v bolj podvržena standardizaciji kot cenovna strategija in tržne poti.

Začetki teorije standardizacije segajo v leto 1983, ko je Theodore Lewitt objavil članek »The Globalization of Markets«. Lewitt je prvi začel omenjati napredek v komunikacijah in transportu in da je le ta je privedel do tega, da ni več jasnih meja med državami in govoriti se začne o globalizaciji. Cel svet je postal ena sama velika vas z enotnim trgom. To pa pomeni, da tudi porabniki niso več tako raznoliki, ampak imajo enake potrebe in želje po celem svetu. Porabniki imajo enake preference in želijo zadovoljiti svoje želje in potrebe s cenovno ugodnimi, a kakovostnimi izdelki. Kot že rečeno, pa ravno poenotenje oz. standardizacija trženjskega spleta najbolj pripomore k nižanju stroškov in s tem doseganju ekonomije obsega tako pri proizvodnji kot tudi trženju. Mednarodno delujoča podjetja si morajo zato prizadevati

za uporabo standardizacije v svojih trženjskih spletih, če želijo biti uspešna na globalnem trgu (Zou, Adrus & Norvell, 1997, str. 109).

Solberg (2002, str. 17) navaja, da so dandanes podjetja razpeta med prihranki, ki jih omogoča standardizacija in adaptacijo v katero so podjetja primorana zaradi kulturoloških razlik med državami. Vse pa je odvisno od strategije, ki jo ima podjetje. Podjetja z veliko znanja in podjetja, ki dobro poznajo lokalna okolja svojih tujih trgov lahko izkoristijo veliko več prednosti standardizacije. To je zelo pomembno, ker nakazuje, da brez predhodnega intenzivnega spoznavanja in proučevanja tujega trga ni mogoče vpeljati standardizacijo v trženjski splet.

Vrontis in Kitchen (2005, str.89) navajata štiri glavne razloge prednosti standardizacije, ki sta jih opredelila Papavassiliou in Statkahopoulos (1997): 1. Podjetje se lahko po celotnem svetu pojavlja z enako podobo, torej ustvari neko identiteto blagovne znamke. 2. Na ta način se zmanjša zmedenost porabnikov, ki potujejo. 3. Omogoča, da imajo podjetja enako taktiko in strategijo na vseh trgih. 4. Podjetja lahko na ta način dosega ekonomije obsega v proizvodnji ter se pri tem tudi učijo.

4.1.1 Globalizacija vzpodbuja standardizacijo

Vse pogosteje slišimo o podiranju meddržavnih meja in da celoten svet postaja ena sama velika vas, trgi pa ena velika tržnica. Globalno trženje je tako definirano kot zavzemanje podjetja, da prenese svoje marketinške aktivnosti prek nacionalnih meja z namenom, da najde porabnika in zadovolji njegove potrebe bolje, kot to naredi konkurenca (Hollensen, 2004, str. 5).

Globalizacija predstavlja kompleksen pojav, tako ekonomski, družbenoekonomski kot neekonomski. Kot večdimenzionalen proces, vključujoč ekonomske, politične, sociološke in kulturne prvine, ustvarja nove kakovosti. V poslovnem okolju in procesih na mednarodnih trgih se kaže v brezmejnih tehnoloških inovacijah, zmanjšanju trgovinskih in investicijskih ovir, predvsem pa v neizmerni, intenzivni in vse bolj globalni konkurenci. Globalizacija danes deluje kot sopovezanost vseh akterjev na trgih, kar pomeni globalno usklajevanje in povezanost tako storitvenih kot proizvodnih dejavnosti in podjetij na povsem nov način (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 14).

Globalno podjetje tako pomeni globalno prisotnost na svetovnih trgih z visoko stopnjo diverzifikacije načinov, oblik in lastniških struktur poslovanj. Enote so običajno vodene iz enega centra in proizvajajo izdelke za svetovni trg na več učinkovitih proizvodnih in razvojnih lokacijah po svetu. V primerjavi z multinacionalnim podjetjem je globalno podjetje bistveno bolj razvejano in globalno razpršeno, tako z vidika načinov in oblik kot tudi z vidika lastniških in funkcijskih prenosov (R&R, tehnologija ipd.).

Predvsem v zadnjem času se pojavljajo t. i. mini multinacionalke, to so nišno delujoča podjetja, globalna, predvsem srednje velika ali majhna podjetja (t. i. SME-ji ali angleško

small and medium sized enterprises), ki zaradi specifičnosti in specializacije določene vrste znanj, procesov, storitev ali izdelkov predstavljajo globalne ponudnike. Pojavljajo se zlasti na medorganizacijskih trgih (angl. B2B ali business to business market), kjer pogosto delujejo kot globalni dobavitelji (npr. v avtomobilski ali računalniški dejavnosti).

Na mednarodnih trgih torej ne delujejo le multinacionalke, torej večja in razvejana podjetja, ampak tudi majhna in srednje velika podjetja. Večina slovenskih mednarodno delujočih podjetij sodi prav v kategorijo SME-jev, vendar se pojavljajo predvsem v obliki mednarodnih podjetij in ne v obliki multinacionalk.

4.2 Adaptacija trženjske strategije

Kmalu pa so se pojavile kritike Lewittovih dognanj o obstoju globalnega potrošnika. Theodosiou in Katsikeas (2001, str. 4) omenjata različne avtorje, kot npr. Boddewyn, Soehl in Picard (1986), ki so izvedli empirične raziskave različnih kultur in te so pokazale razlike v lastnostih, željah in nakupnem obnašanju kupcev v različnih državah, zato o standardizaciji ni moč govoriti.

Med državami torej obstajajo razlike tako v ekonomskem, političnem ter pravnem okolju, ter tudi verske, moralne razlike ter razlike v vrednotah. Zaradi tega je enačenje držav nemogoče. Kritiki standardizacije (Theodosiou, Katsikeas, Leonidou, Zou, Andrus, Norvell) navajajo, da se s standardizacijo izgubljajo konkurenčne prednosti in manjšajo dobički podjetij.

Podjetja bodo medsebojno podobne trge združila v skupine in za te skupine pripravila standardizirane trženjske programe. To do neke mere omogoča življenjski stil (je zelo povezan s kulturo). Pojavi pa se težava, kako kulture razdeliti v skupine. Vera običajno predstavlja kulturo, ampak poleg nje pa ni nobenega oprijemljivega dejavnika. Zato se je s tem ukvarjal Hofstede, ki je opredelil elemente po katerih lahko kulture združujemo: odmik moči, izogib negotovosti, individualizem, moškost/ženskost in časovni horizont Jain (2001, str. 73).

Na ta način se torej kultur ne da posploševati, ampak zahtevajo posamično obravnavo.

Theodosiou in Leonidou (2003, str. 142) navajata, da je ena izmed slabosti standardizacije tudi ta, da pomeni neko novo vrsto tržne kratkovidnosti. Gre za preveliko posploševanje realnosti in nasprotuje tržnim konceptom. Pri standardizaciji je podjetje preveč zatopljeno v izdelke in ne v kupca in konkurenco.

Podjetje, ki se zanaša samo na nižanja stroškov in ne prisluhne specifičnim potrebam svojih kupcev ter preferencam posameznih trgov, zlahka podleže napadom konkurence (Zou, Andrus & Norvell, 1997, str. 110).

Theodosiou in Leonidou (2003, str. 142) poudarjata tudi dejstvo, da končni cilj podjetja ni zmanjšanje stroškov, ki jih omogoča standardizacije, temveč doseganje donosnosti z večjo prodajo in večanjem tržnih deležev. To pa podjetje doseže z boljšim zadovoljevanjem različnih potreb potrošnikov, kar omogoča prav adaptacija.

Avtorji kot npr. Diamantopoulos et al. (1995, str. 40) poudarjajo razlike v okusih, navadah, državnih ureditvah ipd. ter tako negirajo obstoj homogenih trgov, globalnih segmentov in standardizacije.

Lages in Montgomery (2004, str. 1191–1195) sta izdelala študijo, ki je pokazala, da izvozna podjetja večinoma adaptirajo svoje trženjske strategije v najbolj razvitih državah, kjer je prisotne največ konkurence. Podjetja želijo razlikovati svojo ponudbo od konkurence, zadovoljiti določen segment kupcev in doseči konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki. Ugotovljeno je bilo tudi, da manjša in srednje velika podjetja s svojo cenovno strategijo ne morejo konkurirati večjim podjetjem. So pa zato bolj fleksibilna v svoji organizacijski strukturi in se zato zlahka prilagodijo novemu trgu. Možnost hitre adaptacije trženjskega spleta je njihova velika konkurenčna prednost.

Virant (2004, str. 11) pravi, da obstajajo trije temeljni stebri trženjske usmeritve, ki so naklonjeni adaptaciji trženjske strategije. Prvi predstavlja segmentacijo in pozicioniranje, ki sta temeljni trženjski orodji za oblikovanje uspešne strategije za zadovoljitev potreb ciljnega kupca. Pri tem pride do večje adaptacije trženjskih strategij, ki podjetju omogoči boljšo pozicijo na trgih. Drugi steber je strateška fleksibilnost na trgih, ki ustvarja prednost pred konkurenco. Fleksibilnost je posledica tržnih sprememb in zahteva določeno mero adaptacije podjetja. Zadnji steber, ki zagovarja adaptacijo v mednarodnem trženju, so odnosi med matičnim podjetjem in njenimi lokalnimi podružnicami ter predstavniki. Adaptacija je povezana z večjo vpletenostjo in motivacijo lokalnih vodij pri odločitvah, ki je potrebna, da ostane trženjski program prilagojen trenutnim lokalnim razmeram.

Theodosiou in Katsikeas (2001, str. 4–5) in ostali zagovorniki adaptacije poudarjajo koristi, ki izhajajo iz prilagajanja trženjskih programov lokalnim trgov:

- udarnejši prodor na tuje trge in s tem večji tržni delež in večji obseg realizirane prodaje za podjetje,
- večjo motivacijo in pomen posameznih lokalnih vodij,
- analiziranje in razumevanje ter nadzor razvoja tujih trgov, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe kupčevih želja.

4.3 Standardizacija in adaptacija mednarodnega trženja v ustreznih razmerjih – koliko ene in koliko druge?

Po predhodno omenjenih primerih čiste standardizacije in čiste adaptacije se je težko opredeliti in odločiti za eno. Kot je morda že iz preteklosti znano noben ekstrem ni dober. Pri predhodno omenjenih prednostih, ki jih ponuja tako standardizacija kot adaptacija je izbor ene praktično nemogoč.

Prav zato so novejši avtorji naklonjeni uporabi kombinacije, torej hkratne uporabe standardizacije in adaptacije. Istočasna uporaba standardizacije in adaptacije ali teorija naključij pravi, da imata obe strategiji (standardizacija in adaptacija) svoje prednosti in slabosti. Zagovorniki vmesne poti uporabe standardizacije in adaptacije uporabljajo geslo: »Misli globalno, izvajaj lokalno!«. Potrebna je kombinacija prednosti ene in druge strategije (Diamantopoulos et al., 1995, str. 40; Lages & Montgomery, 2004, str. 1189).

Novejša odločitev med standardizacijo in adaptacijo torej ni več enosmerna, ampak je potrebno najti ustrezno mero uporabe obeh. Trgi so med seboj preveč različni, da bi omogočali popolno standardizacijo. Res je, da adaptacija prinaša visoke stroški, standardizacija pa mnoge prednosti, kar pomeni da je popolna adaptacija nemogoča. Za uspešno delovanje mora mednarodno podjetje najti in uporabiti prednosti obeh pristopov. Dejstvo je, da mora podjetje določene elemente trženjskega spleta standardizirati, če pa se želi podjetje približati določenemu trgu oz. zadovoljiti specifične potrebe porabnikov je nekaj adaptacije nujne. Če ima podjetje za cilj zniževanje stroškov je primernejša standardizacija. Sama kompleksnost trgov prav tako vodi podjetja k uporabi standardizacije (Vrontis & Kitchen, 2005, str. 91).

Tudi Hollensen (2004, str. 447) pravi, da danes pri oblikovanju strategij nobena od skrajnih situacij ni dobra in se strinja o hkratni uporabi obeh.

Skupina avtorjev, ki zagovarja teorijo naključij pojasnjuje to na način (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 142):

- Standardizacija in adaptacija nista dve ločeni strategiji, ampak gre za lestvico, kjer sta standardizacija in adaptacija ekstrema, trženjska strategija določenega podjetja pa se nahaja nekje vmes,
- odločitev glede standardizacije ali adaptacije trženjske strategije narekuje vsaka posamezna situacija
- kakšno kombinacijo standardizacije oz. adaptacije izbrati, mora oceniti podjetje samo (glede na predhodne analize prednosti, ki jih prinese ena in druga).

Dandanes je torej izziv sestaviti trženjski splet z ustrezno mero standardizacije in adaptacije. Da so podjetja pri tem uspešna morajo upoštevati tudi dejavnike, ki vplivajo na uporabo ustrezne mere obeh. V nadaljevanju so dejavniki podrobneje opisani.

4.4 Dejavniki, ki vplivajo na standardizacijo in adaptacijo trženjske strategije

Številni avtorji so poskušali tržnikom pomagati z opredelitvijo dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo uporabe standardizacije oz. adaptacije.

Jain (1989, str. 72) je dejavnike razdelila na:

- **ciljni trg**, kamor spadajo geografsko področje in ekonomski dejavniki
- **pozicija na trgu**, kamor spadajo razvitost trga, pogoji na trgu in konkurenca
- **narava proizvoda**, kar je povezano s tipom izdelka in njegovim pozicioniranjem
- **dejavniki okolja**, ki ga sestavlja fizično, pravno, politično okolje ter tržna infrastruktura
- **dejavniki vezani na samo organizacijo**: kam je orientirana organizacija, kakšni so odnosi med matičnim podjetjem in podružnicami ter delitev odgovornosti

Kasneje sta avtorja Theodosiou in Leonidou (2003, str. 149–156) te dejavnike še bolj razdelala in jih razdelila v šest skupin. Tako lahko govorimo o naslednjih skupinah dejavnikov:

- dejavniki okolja
- značilnosti trga
- dejavniki, osredotočeni na porabnika
- dejavniki, povezani s izdelkom, dejavnostjo in konkurenco
- notranji dejavniki podjetja
- vodstveni dejavniki

4.4.1 Dejavniki okolja

Preden podjetja vstopijo na mednarodne trge je analiza okolja obvezen del vsake trženjske strategije. Lahko govorimo o mikro in makro okolju mednarodno delujočega podjetja. Makro okolje sestavljajo ekonomsko okolje, politično/pravno okolje, tehnološko okolje, sociokulturno okolje in informacijsko okolje (Makovec Brenčič & Hrastelj 2003, str. 29).

Tovrstni dejavniki posredno in neposredno vplivajo na delovanje podjetja v tujini. Težava pa je tudi v tem da ti dejavniki omejujejo standardizacijo tudi takrat, ko je ta zaželena (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 149).

Veliko avtorjev je poskušalo povezati politično-pravne in ekonomske dejavnike s stopnjo standardizacije. Podjetja morajo v tuji državi poznati zakonodajo, saj kakršnekoli posebnosti zahtevajo adaptacijo trženjske strategije (Chung, 2003, str. 53).

Pri okolju pa naletimo na pojem, ki je pri mednarodnem poslovanju še kako pomemben, in to je kultura. Koncept kulture je zelo zahteven in kompleksen. Za mednarodno delujoče podjetje

kultura predstavlja jezik, vero, vrednote, izobrazbo, stališča, družbeno organiziranost, navade, politično življenje, estetiko, materialno kulturo, kulturološke posebnosti med porabniki in odjemalci. Nekatere med njimi je mogoče relativno hitro sprejeti in se jim prilagoditi. Mnoge pa so bolj specifične in jih je težko razumeti. Kultura se namreč kaže skozi sociološke odnose, ki se odvijajo med posameznimi skupinami ljudi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 49).

Chung (2003, str. 45–55) pravi, da je uporaba standardizacije mogoča samo na medsebojno podobnih trgih.

4.4.2 Značilnosti trga

Značilnosti tujega trga pa spadajo med mikro okolje, ki mu je mednarodno delujoče podjetje izpostavljeno (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 29).

Značilnosti trga vključujejo tržno infrastrukturo, razpoložljivostjo medijev, transportno infrastrukturo in velikost trga. Velikost trga se odraža v potencialnem povpraševanju, drugi elementi pa vplivajo na podjetje, da je zmožno povpraševanje tudi zadovoljiti (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 154).

Jain (1989, str. 75) pravi, da tržna infrastruktura pomeni organizacije in druge institucije, ki so potrebne za zadovoljevanje potrošnikovega povpraševanja. Kako so razvite komunikacije, mediji, trženjski oddelki v podjetjih, trženjske agencije, močno vpliva na stopnjo standardizacije.

Predvsem pomembna je velikost trga, ker lahko sklepamo, da je komunikacija med skupinami različna in bo to vplivalo na uporabo adaptacije tržnega komuniciranja. Adaptacija je v tem primeru upravičena, saj večji trg pomeni večjo potencialno prodajo. Na ta način pa so zagotovljena sredstva s katerimi je mogoče pokriti višje stroške adaptacije (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 154).

4.4.3 Dejavniki, osredotočeni na porabnika

Pri porabnikih velja preprosto dejstvo: bolj ko so si porabniki med seboj podobni, večja je možnost za standardizacijo in obratno (Chung, 2003, str. 56).

Če se želi podjetje bolj približati porabniku, ga mora bolje spoznati. Mednarodno delujoče podjetje se mora znati zato tudi spustiti na nivo tujega porabnika in pridobiti čim več informacij. To je lahko tudi velika konkurenčna prednost podjetja. Ko podjetje spozna določene posebnosti porabnikov, se tudi lažje odloča o uporabi standardizacije oz. adaptacije trženjskih strategij. (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 154). Pri tem se vidi, da sta avtorja naredila korak naprej pri dejavnikih, in sta vključila v analizo tudi dejavnike osredotočene na

porabnika. Jain, leta 1989 v svojih navedbah porabnika še ni vključila, kot enega izmed dejavnikov, ki vplivajo na odločitev med standardizacijo in adaptacijo.

4.4.4 Dejavniki, povezani z izdelkom, dejavnostjo, v kateri deluje podjetje ter konkurenco

Kotler (2004, str. 328) navaja, da je za vsako fazo življenjskega cikla potrebno izdelati svojo trženjsko strategijo. Mühlbacher, Dahringer in Leihs (1999, str. 66) pravijo, da je mogoče standardizirati sestavine trženjskega spleta, če se izdelek nahaja v isti fazi življenjskega cikla na tujih trgih. Če se faze razlikujejo je potrebna adaptacija. Faze življenjskega cikla pomenijo različne situacije na trgih, ki so podlaga za adaptiranje trženjske strategije.

Jain (1989, str. 74) pravi, da je standardizacija trženjskega spleta primernejša za izdelke medorganizacijskega trga, ki nimajo zahtevnega porabnika, kot pa izdelke široke potrošnje, ki pridejo v roke zahtevnemu končnemu porabniku. Prav tako so za standardizacijo primernejši trajni proizvodi, saj niso tako izpostavljeni okusom in navadam lokalnih porabnikov. Med proizvode, ki so primernejši za standardizacijo sodijo tudi visokotehnološki proizvodi.

Theodosiou in Leonidou (2003, str. 155) sta se s kritiko obrnila na trditev, da proizvodi medorganizacijskega trga omogočajo večjo standardizacijo. Njihovi nakupi temeljijo na razumskih in ne čustvenih odločitvah. Ugotovila sta, da je zaradi tehnoloških dejavnikov, potrebna odločitev o primerni stopnji standardizacije, saj gre pri velikih serijah za visoke raziskovalne in razvojne stroške.

Kot na domačem trgu, se podjetja srečujejo s konkurenco tudi v tujini. Kot že omenjeno je dandanes vse bolj pomembna tudi necenovna konkurenca. Odločitev o standardizaciji oz. adaptaciji elementov trženjske strategije s samo naravo konkurence niti ni toliko povezana. Pozornost je usmerjene predvsem na intenzivnost konkurence. Velika intenzivnost konkurence spodbuja adaptacijo, saj je potrebno predvsem izdelek in komunikacijo močno izpostaviti (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 154).

Jain (1989, str. 74) navaja, da intenzivnejša konkurenca spodbuja podjetja k močnejšemu prilagajanju željam in potrebam lokalnih porabnikov, saj imajo na ta način možnost dosegati konkurenčne prednosti. Če ima podjetje podoben konkurenčni položaj na izbranih tujih trgih, se odloča za uporabo standardizirane trženjske strategije.

4.4.5 Notranji dejavniki podjetja

Notranje značilnosti v podjetju, prav tako sodijo v mikro okolje v katerem podjetje deluje. Pod notranje dejavnike podjetja sodijo izvor podjetja, lastništvo, mednarodne izkušnje. Izvor podjetja močno vpliva na stopnjo standardizacije izdelka in predvsem tržnega komuniciranja.

Država izvora podjetja je močno povezana s stopnjo uporabe standardizacije izdelka in tržnega komuniciranja. Matična podjetja, ki imajo v večinski lasti svoje podružnice omogočajo več standardizacije kot podjetja, ki imajo mešana lastništva (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 155).

Več, ko imajo podjetja mednarodnih izkušenj, bolj je to povezano z uporabo adaptacije izdelka in predvsem tržnega komuniciranja. Poslovodstvo si z mednarodnim poslovanjem nabira pomembne izkušnje in znanje, ki pa se lahko odraža v večjem adaptiranju trženjske strategije (Mühlbacher, Dahringer & Leihs, 1999, str. 68–69).

Jain (1989, str. 75) navaja, da je stopnja standardizacije povezana s tem, kako je podružnica odvisna od matičnega podjetja.

4.4.6 Vodstveni dejavniki

Vodstvene dejavnike je mogoče povezati z usmerjenostjo k mednarodnemu trženju. Jain (1989, str. 75) govori o naslednjih pristopih:

- **Etnocentrična**

Pri tej usmeritvi podjetje enostavno samo prenese trženjsko strategijo na tuje trge. Pri tem trženjskega spleta niti ne adaptira, ali pa minimalno.

- **Policentrična**

Policentrična usmeritev pomeni posamično obravnavo tujih trgov. To pomeni, da se podjetja posvetijo novemu trgu in se mu prilagodijo z različnimi adaptacijami elementov trženjskega spleta. Pri tej usmeritvi podjetja trgov ne združujejo v podobne (uporaba standardizacije), ampak uporabljajo primerno mero adaptacije.

- **Geocentrična**

Tu pa podjetja uporabljajo standardizirano trženjsko strategijo za celotni krog tujih držav, v katerih poslujejo. Podjetja trge združijo glede na podobnosti.

Standardizacija je torej značilna za etnocentrično ali geocentrično usmeritev.

Kot že omenjeno globalizacija teži k standardizaciji. Kljub temu med trgi obstajajo pomembne razlike (potrebe, želje, kultura, navade, običaji, vrednote, norme, zakoni, predpisi). To pa pomeni obvezno uporabo adaptacije in s tem prilagoditev trženjske strategije vsakemu posameznemu trgu (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 142).

5 UPORABA STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V TRŽENJSKEM SPLETU – PRIMER PODJETJA UNICHEM IN IZDELČNE SKUPINE EFFECT

Slovenski trg je za ambiciozno podjetje premajhen, zato morajo slovenska izvozna podjetja nenehno pridobivati ustrezna znanja in izkušnje mednarodnega trženja. Čeprav po vstopu v EU ni več tako jasnih meja med državami, ne smemo pozabiti, da še vedno vstopimo v tujo državo oz. na tuji trg, kjer je lahko veliko drugače kot doma in se je treba na to pripraviti že vnaprej.

Diplomsko delo predstavlja analizo standardizacije oz. adaptacije trženjskega spleta na posameznih trgih hčerinskih podjetij Unichema. Podatki za delo izvirajo iz notranjih virov v podjetju in so plod lastnih raziskav in projektov.

5.1 Predstavitev podjetja Unichem

Zgodovina podjetja Unichem d.o.o. z Vrhnike se začneja z letom 1989. Podjetje je bilo ustanovljeno s kapitalom, ki ga je določal takratni zakon. V tistem času je bil Unichem prvo zasebno podjetje na področju proizvodnje izdelkov za dom in vrt. Takratna ponudba je obsegala ozko področje deratizacijsko-dezinseksijskih izdelkov. Njihov prvi izdelek je bil deratizacijsko lepilo Biotoll (Pustovrh, 2003, str. 47).

Na začetku so proizvajali izdelke z najetimi stroji v najetih prostorih, zato je bil njihov glavni cilj rast podjetja. S prodajo oz. denarnimi prihodki od tega izdelka so v letih 1990 in 1991 financirali razvoj novih in njihovo prodajo. Tako so v letu 1991 razvili nov program, namenjen varstvu in prehrani rastlin, ki so ga v istem letu začeli tudi prodajati. Do leta 1993 so vsa denarna sredstva vlagali v rast in razvoj podjetja, kar se je pokazalo v rasti števila zaposlenih in povišani prodaji. Podjetje ima tako politiko še danes in rezultati so zelo obetavni, saj je podjetje iz začetnih pet zaposlenih prišlo na več kot 70 zaposlenih, od katerih ima tretjina univerzitetno izobrazbo z različnih področij: kemije, biologije, agronomije, ekonomije, psihologije in komunikologije. Prek 20 je zaposlenih v hčerinskih podjetjih (Pustovrh, 2003, str. 47).

V naslednjih letih so obstoječo ponudbo razširili še s proizvodnjo agro programa. V teh letih so na slovenskem trgu dosegli trden položaj na področju sredstev za prehrano rastlin, fitofarmacevtskih sredstev, insekticidov in rodenticidov in so prisotni na vseh pomembnejših slovenskih prodajnih mestih.

Zaradi želje po večji rasti in razvoju se je podjetje v sredini devetdesetih začelo širiti na druge trge po Evropi. Tako ima danes lastna podjetja na Hrvaškem, Poljskem, Madžarskem in Češkem. Prek drugih izvoznikov in distributerjev izvaža podjetje praktično v vse članice EU,

države nekdanje Jugoslavije, Švico, ZDA, v teku so priprave za izvoz v Egipt in Turčijo. Celotna prodaja na tujih trgih znaša četrtno prometa.

Glavno vodilo Unichema je kakovost, saj imajo vsi proizvodi konstantno raven kakovosti in skladno s slovensko zakonodajo potreben nadzor pri proizvodnji, skladiščenju in prodaji. Leta 2003 je podjetje pridobilo Certifikat TUV Management Service ISO 9001:2000, leta 2005 pa tudi standard ISO 14000 (Unichem d.o.o., 2006).

Politika podjetja je, da skrbi za svoje izdelke od razvoja in proizvodnje do uspešne in učinkovite uporabe. To podjetju uspeva s skrbno načrtovanim trženjem prek mreže komercialistov v trgovine široke potrošnje in specializirane trgovine za dom in vrt. Sistem pospeševanja prodaje je dobro razvit v obliki promocij, svetovanj in izobraževanj potrošnikov. V ta namen se je izoblikoval Klub Gaia, ki z mesečno revijo Gaia izobražuje svoje člane o vrtnarjenju. Klub združuje že skoraj 27.000 ljubiteljev narave, urejenega doma in vrta. Revija letos praznuje 15. obletnico svojega izhajanja. Eno od glavnih poslanstev kluba Gaia je ozaveščanje članov o pomembnosti ohranjanja narave, zato veliko pozornost posvečajo pravilom ekološkega vrtnarjenja in učenju mladih o pomembnosti sožitja z naravo.

Dolgoročni cilj Unichema je, da postane vodilno in renomirano podjetje v Sloveniji na področju zadovoljevanja potreb potrošnikov, ki se oblikujejo iz ljubezni do rastlin (Pustovrh, 2003, str. 47).

Podjetje Unichem proizvaja sredstva za prehrano in varstvo rastlin pod blagovnimi znamkami Plantella, Bio Plantella in Vivera ter insekticidna sredstva in rodenticide Biotoll, Effect, Effect Rodent, Ratimor in Glodacid plus.

Konec leta 2008 so tudi slovesno odprli veliko in močno potrebno sodobno visokoregalno skladišče v industrijski coni Zapolje v Logatcu. Skladišče deluje na drugi lokaciji, ki pa je le nekaj kilometrov oddaljena, zato ni večjih organizacijskih težav.

5.2 Izdelčna skupina Effect in njen trženjski splet za slovenski trg

Leta 2007 je podjetje umestilo na slovenski trg novo blagovno znamko na področju insekticidov pod blagovno znamko Effect. Nadomestila je dotedanjo blagovno znamko Biotoll, katere ime zaradi predpone bio ni bilo več ustrezno. Predpona bio se običajno povezuje z naravnimi sestavinami, kjer ni prisotnih nobenih kemičnih sredstev. Za insekticidna sredstva to ne moremo reči, saj so narejena v kemijskih laboratorijih in so plod različnih kemijskih spojin, pri tem pa se večinoma ne uporablja naravnih sestavin.

Blagovna znamka vključuje široko paleto univerzalnih in specialnih sredstev za zaščito pred različnimi vrstami žuželk (ose, mravlje, faraonske mravlje, molji) v bivalnih prostorih, shrambah in gospodarskih poslopih. Odlikujejo jih dolgotrajno delovanje, velika učinkovitost

in enostavna uporaba. Prav tako je tveganje za okolje izredno majhno. Program dopolnjujejo še muholovci in feromonske vabe. V nadaljevanju sledi podrobnejši opis izdelčne skupine.

5.2.1 Izdelki Effect

Izdelčno skupino Effect sestavljajo univerzalna in specialna insekticidna sredstva, in sicer univerzalni insekticid v obliki aerosola, razpršilke in koncentrata, posip proti mravljam, vaba za mravlje in faracid v obliki razpršilke, posebej za zatiranje faraonskih mravelj. Poleg tega sta v izdelčni skupini še izdelka za molje (kuhinjske in tekstilne), insekticid proti osam in sršenom ter trije muholovci. Skupno torej dvanajst izdelkov. V nadaljevanju so izdelki na kratko opisani.

Effect univerzalni insekticid – aerosol

Učinkovit insekticid v obliki aerosola, ki s posebno formulo dveh snovi povzroči takojšnje uničenje nadležnega mrčesa, deluje pa tudi podaljšano in ohrani naš prostor še dolgo brez insektov. Uporabljamo ga za zatiranje muh in komarjev, deluje pa tudi proti moljem, mušicam, pršicam in plazečemu se mrčesu (mravlje, ščurki, uši ...).

Effect univerzalni insekticid z razpršilko

Insekticid s kontaktnim in podaljšanim delovanjem, namenjen zatiranju vseh vrst letečega in plazečega mrčesa: muh, komarjev, mravelj, moljev, mušic, pršic, uši, ščurkov ... Uporablja se v bivalnih prostorih, kletah, shrambah, na terasah, v kampih ter drugih odprtih in zaprtih prostorih, v katerih je mrčes.

Effect univerzalni insekticid – koncentrat

Koncentrat s kontaktnim in želodčnim ter delno repelentnim delovanjem je namenjen zatiranju letečega (muhe, komarji, molji, mušice ipd.) in plazečega se mrčesa (mravlje, srebrne ribice, ščurki, bolhe, uši ipd.). Uporabljamo ga v bivalnih prostorih, shrambah in odprtih prostorih (terase, balkoni ...).

Effect posip proti mravljam

Pripravek Effect posip učinkovito zatira vse vrste mravelj (tudi faraonke) in druge plazeče insekte.

Effect Faracid proti faraonskim mravljam

Specialno in učinkovito sredstvo za zatiranje faraonskih mravelj s kontaktnim, dolgotrajnim in podaljšanim delovanjem. Zakasnjeno delovanje omogoča, da se mravlje vrnejo v gnezdo in kontaminirajo leglo. Primeren je za uporabo v bivalnih prostorih in na prostem.

Effect vaba za mravlje

Effect vaba za mravlje je namenjena učinkovitemu zatiranju vseh vrst mravelj in njihovih gnezd. Ker ima aktivna snov v vabi zapozneli učinek, jo mravlja odnese v gnezdo in tako uniči celotno leglo.

Effect feromonska vaba za kuhinjske molje

Effect feromonska vaba za kuhinjske molje je namenjena naravni zaščiti pred vsemi vrstami kuhinjskih moljev, ki napadejo prehrabene izdelke.

Effect feromonska vaba za tekstilne molje

Effect feromonska vaba za tekstilne molje je namenjena učinkoviti in dolgotrajni naravni zaščiti tkanin in krzna pred tekstilnimi molji. Primerna je za uporabo v omarah, skrinjah, kovčkih in za na potovanje.

Effect veliki muholovec – listi

Effect muholovec je učinkovita mehanska zaščita pred muhami in je namenjen uporabi v hlevih, rastlinjakih, skladiščih, v prehrabeni industriji ... kot sredstvo za zmanjševanje populacije mrčesa in sredstvo za diagnostiko. Priporočamo ga povsod, kjer želimo težave z mrčesom reševati brez kemičnih posegov v okolje.

Effect veliki muholovec v roli

Effect muholovec je učinkovita mehanska zaščita pred muhami in je namenjen uporabi v hlevih, rastlinjakih, skladiščih, v prehrabeni industriji ... kot sredstvo za zmanjševanje populacije mrčesa in sredstvo za diagnostiko. Priporočamo ga povsod, kjer želimo težave z mrčesom reševati brez kemičnih posegov v okolje. Dolžina role je prilagodljiva.

Effect hišni muholovec z medom

Effect hišni muholovec z medom je lepljivi trak z medom, ki privlači muhe.

Effect insekticid proti osam in sršenom

Effect aerosol proti osam in sršenom je kontaktni insekticid v spreju z dokazanim učinkom, namenjen zatiranju os in sršenov. Posebna formula dveh snovi povzroči takojšnje uničenje nadležnega mrčesa, deluje pa tudi podaljšano in ohrani naš prostor še dolgo brez pikajoče nadloge. Izdelek je primeren tudi za uničevanje gnezd, saj aerosol nese aktivno snov do 4 metre daleč.

Slika 5: Skupinska slika izdelkov Effect



Vir: Unichem d.o.o.

5.2.2 Trženjski splet za slovenski trg

IZDELKI BLAGOVNE ZNAMKE EFFECT

Izdelki ponujajo pester izbor in so preprosti za uporabo. Embalaža izdelkov je funkcionalna in vpadljivega dizajna. Gre za črno in oranžno kombinacijo, kar podjetje že na pogled razlikuje od konkurence. Na prvi strani izdelka je najprej napis, ali gre za univerzalno ali specialno sredstvo, nato sta izpostavljeni dve ključni prednosti izdelka. Sledi večji napis Effect in pod njim še napis, proti čemu sredstvo deluje. Slogan izdelčne skupine je »Učinkovito nad mrčes!«. V podjetju je vodilo, da povsod uporablja enake elemente – barve, črke, napise, ker je to bistvenega pomena za prepoznavnost (Unichem d.o.o., 2006).

CENE

Cene za Effect podjetje oblikuje v primerjavi s konkurenco. Cenovna strategija je, da so cene 10 % nižje od cenovnega vodje (Raid) (Unichem d.o.o., 2006).

TRŽNE/PRODAJNE POTI

V Sloveniji je sistem tržnih poti razvejan. Podjetje je s svojimi proizvodi prisotno v trgovinah široke potrošnje – Spar, Tuš, Mercator, centrih DIY (»Naredi si sam«) – Merkur, Obi, Bauhaus, vrtnih centrih – Eurogarden in kmetijskih zadrugah. Krog prodajnih mest se nenehno širi. Res je, da podjetje na vsakem prodajnem mestu ni prisotno s celotno izdelčno skupino.

Organizirana je potniška mreža petih vodij prodajnih področij in vsak obvladuje svoje področje po Sloveniji. Vsak od njih ima določeno število prodajnih mest, ki jih dnevno obiskuje. Na prodajnem mestu skrbi za urejenost in opremljenost prodajnega mesta ter založenost z izdelki. S pomočjo modernega sistema dlančnikov vsak od njih naročila posreduje neposredno v prodajno pisarno na sedež podjetja. Prodajna pisarna mora vse skupaj posredovati in urediti s skladiščem, ki deluje v Logatcu. Po urniku dostav so nato izdelki odpremljeni na posamezno prodajno mesto (Unichem d.o.o., 2006).

KOMUNIKACIJSKI SPLET

Za domači trg komunikacijski splet sestavljajo prodajno mesto, televizija, tiskani mediji, nagradne igre in internet. Za podjetje je opremljenost in urejenost prodajnega mesta bistvenega pomena. Na ta način je možnost, da se kupca spodbudi k nakupu, večja, saj je znano, da se večina ljudi odloči za nakup na prodajnem mestu. Zato se podjetje trudi in namenja veliko pozornost ravno prodajnemu mestu. V ta namen so bili izdelani posebni kartonski poličniki, imenovani displayi, kar še dodatno privabi pozornost. Na ta način so izdelki izpostavljeni in zato bolj vidni in vpadljivi. Komunikacijo predstavljajo že izdelki sami s svojo podobo embalaže, ki je kontrastna v kombinaciji črne in oranžne barve. Displayi so opremljeni z visečimi letaki – voblerji in letaki. Na letaku je poleg podrobneje predstavljenih izdelkov tudi nagradna igra. Na frekventnih prodajnih mestih podjetje vsako leto izvaja promocije izdelkov (Unichem d.o.o., 2006).

Bistvenega pomena so informacije na spletu, zato so v podjetju postavili spletno stran www.effect-insekt.si, kjer je podrobno predstavljena celotna izdelčna skupina Effect. Tudi v sklopu spletne strani deluje posebna spletna nagradna igra.

Za pojavljanje v drugih medijih je podjetje usmerjeno k različnim možnostim. Poslučuje se velikih občestnih plakatov, oglaševanja na televiziji in radiu. Tudi kar zadeva oglaševanje v tiskanih medijih, je podjetje naklonjeno širokemu naboru tiskanih medijev in se sproti dogovarja.

Velikega pomena pri oglaševanju ima revija Gaia. Gre za oglaševalsko kampanjo izdelkov Unichem. Revija Gaia mesečno izhaja v okviru kluba Gaia. Klub Gaia je bil ustanovljen v sklopu podjetja Unichem, vendar deluje kot svoje podjetje.

Kot dejstvo lahko povem, da je bil oblikovan trženjski splet za slovenski trg, ki pa še vedno ni dosegel resnično vidnejših rezultatov (blagovna znamka Effect je bila lansirana poleti 2007, torej se sedaj izteka že četrta sezona prodaje). S prodajo Effectovih izdelkov v podjetju niso zadovoljni. T. i. zeleni program z blagovnimi znamkama Plantella in Bio Plantella je praktično v Sloveniji dobro prepoznaven in tudi prodaja prinaša zelo dobre rezultate (Unichem d.o.o., 2006).

Effect je blagovna znamka, ki ima zelo agresivnega oz. ogromnega konkurenta, to je Raid (proizvajalec Johnson Wax). Tega praktično neomejeno oglašujejo v raznoraznih medijih. Effect nima tolikšnega finančnega zaledja in zato oglaševanje zahteva premišljeno uporabo finančnih sredstev.

Tabela 4: Povzetek trženjskega spleta za domači trg

Izdelki	12 specialnih in univerzalnih sredstev, preprosta uporaba, vpadljiv dizajn embalaže
Cena	Cenovna strategija: 10 % pod cenovnim vodjem
Prodajne poti	Trgovine široke potrošnje, centri DIY, vrtnarski centri, kmetijske zadruge
Komunikacijski splet	Prodajno mesto: izdelki, plakati, zgibanke, katalog Televizija, tiskani mediji, spletna stran, nagradne igre Revija Gaia

Ker so nekatera orodja komuniciranja stroškovno zelo zahtevna, učinki pa težko merljivi, je treba za intenzivnejše umeščanje in prepoznavnost znamke poiskati druga orodja.

Zaenkrat so na slovenskem trgu prisotni v centrih DIY, trgovinah široke potrošnje, vrtnih centrih in kmetijskih zadrugah. Pa še to ne s celotnim asortimanom izdelkov. Velikega pomena za podjetje je urejenost prodajnega mesta. Insekticidna sredstva prav gotovo sodijo med impulzivne nakupe (brez nekega vnaprejšnjega premisleka) in zato je takšna miselnost prav gotovo pravilna. Podjetje pa se bo moralo s trgovci dogovoriti o boljših pozicijah na prodajnih mestih. Idealno bi bilo, če bi lahko svoje izdelke postavili ob blagajnah. Vseskozi pa je treba skrbeti tudi za striktno urejenost prodajnih mest (Unichem d.o.o., 2006).

Potrebna je iznajdljivost, veliko pa lahko prinese tudi naklonjenost trgovcev. Več pozornosti bo zato treba nameniti tudi odnosom Unichem-kupec.

To torej pomeni, da bo podjetje moralo najprej napeti vse sile, da bo izoblikovalo tak trženjski splet, ki bo prinesel dolgoročne rezultate.

5.3 Trženjski splet na trgih hčerinskih podjetij

Razlogi za odpiranje podružnic so predvsem lokalna prisotnost na trgu in spoznavanje, kako kulturne razlike vplivajo na spremembe v načinu trženja. Ker je trženje ključnega pomena pri prodaji teh izdelkov, je treba imeti tudi zadosti kontrole nad tržnimi potmi, kar dejansko

pomeni ustanavljanje lastnih podjetij na ključnih tujih trgih. Težava so seveda stroški, saj je celoten proces odpiranja podružnice v posamezni tuji državi s celotnimi zagonskimi stroški podjetja, registracijami izdelkov in pokrivanjem stroškov prvega leta poslovanja ocenjen na okoli 150.000 EUR na državo (kar je seveda zgolj približek, ki se razlikuje po državah). To pa je strošek, za katerega mora podjetje pričakovati, da si ga bo povrnilo v prihodnosti z dobički tega podjetja. To sta tudi glavna razloga za postopno internacionalizacijo (Pustovrh, 2003, str. 49).

Hčerinska podjetja so bila ustanovljena na trgih, ki, gledano dolgoročno, v strategiji podjetja pomenijo odločilne trge. Hčerinska podjetja so praktično vsa v državah članicah EU, razen Hrvaške. Evropski trg je po številu porabnikov največji na svetu in zato pomeni možnost širjenja standardiziranih izdelkov in s tem doseganje ekonomij obsega. Ne smemo pa pozabiti na kulturološke, jezikovne in vedenjske značilnosti vsake države. Zato bi težko trdili, da je trg EU enoten s homogenimi preferencami. Velikost trga torej pomeni večjo heterogenost in ta vodi v segmentacijo trga, izdelčno diferenciacijo in drugačne porabnike. Ker se podjetje Unichem uvršča med mala do srednje velika podjetja, katerih prednost je v fleksibilnosti in manjših proizvodnih serijah, se skuša na izbranih trgih prek hčerinskih podjetij čim bolj približati končnemu porabniku in njegovim željam in potrebam.

Na omenjene trge je vstopilo predvsem zaradi makroekonomskih značilnosti, ki vplivajo na velikost povpraševanja, možnosti sodelovanja s pravimi ljudmi in, kar je najpomembnejše, same strategije rasti in razvoja podjetja. Razlog za takšen izbor trgov je kulturološka bližina, dosedanje hitro rastoče povpraševanje in manjša konkurenca. Slovenski izdelki imajo na teh trgih še nekakšen sloves. Pomemben dejavnik pa je tudi geografska bližina, saj ta močno znižuje transportne stroške (Pustovrh, 2003, str. 50).

Prodaja podružnicam se od prodaje distributerjem precej razlikuje, predvsem v smislu podpore, ki jo matično podjetje daje podružnicam. Na ta način se tudi povečajo možnosti za razširitev asortimana izdelkov. Postopki registracij in certificiranja izdelkov so namreč največja vstopna ovira, ki pa jo lahko s poznanstvi na tujih trgih zmanjšamo (Pustovrh, 2003, str. 51).

Ko je podjetje leta 2007 slovenskemu trgu predstavilo novo blagovno znamko Effect, je bilo jasno, da se bo treba pripraviti tudi na vstop na tuje trge. Že ime Effect je bilo izbrano z namenom, da je to najprimernejše za internacionalizacijo.

Prvotno so opravili analize trga in pregled konkurence za vsak trg. Povsod se je kot najmočnejši konkurent pojavil Raid. Na vsakem trgu pa obstaja še kakšen močan lokalni ponudnik. Vendar je strategija podjetja jasna: postati vodilen ponudnik insekticidov, torej umeščanje strategije na izbrane trge hčerinskih podjetij, po katerih se celoten prodajno-storitveni model prenese nanje. Na trgih hčerinskih podjetij je bila predvsem v ospredju prodaja rodenticidov, ki dosega zadovoljive rezultate. Glede na to pa se je ciljalo še na področje insekticidov z Effectom (Unichem d.o.o., 2006).

Po vseh opravljenih raziskavah trgov je bilo treba pripraviti trženjsko strategijo za posamezni trg. Izkazalo se je, da ima Effect praktično enotno (standardizirano) trženjsko strategijo za vse trge hčerinskih podjetij, s posameznimi adaptacijami.

V podjetju so opredelili splošne lastnosti in s tem osnove umeščanja blagovne znamke Effect:

Effect je nova blagovna znamka na področju insekticidov.

Popolna in učinkovita zaščita pred vsemi vrstami mrčesa.

Široka paleta izdelkov – proti vsem insektom, v različnih oblikah, prilagojena različnim okoljem in pogojem, namenjena vsem potrošnikom.

Cenovno ugodni izdelki, kakovostni in primerljivi s konkurenco in market leaderjem.

Konkurenčna prednost – ponuja izdelke, ki jih konkurenca nima (proti faraonskim mravljam, moljem, naravni posip).

Moderen dizajn poudarja resnost, kakovost, spodbuja kredibilnost izdelka in zaupanje.

Že ime izdelka je pokazalo, da nosi v sebi pomembne informacije:

Efektiven

Funkcionalen

Finančno ugoden

Enostaven

Celovit

Trajen

Segmentacija

Na podlagi rezultatov raziskave, naročene s strani Unichema, da 80,2 % prebivalcev uporablja insekticide, in sicer enako moški kot ženske, v starosti 35–55 let, je bila izbrana ciljna skupina. Ciljna skupina za Effect so tako moški kot ženske, višje izobraženi, višjih dohodkov, v starosti 35–55 let.

Pozicioniranje

Kot že omenjeno, je pozicioniranje naslednje: Effect je resna in kakovostna blagovna znamka, ki jo odlikuje učinkovitost in preprostost uporabe.

Ciljanje

Ključno dejstvo: Effect je učinkovit.

Slogan: Učinkovito nad mrčes! Slogan so poenotili za vse države in pridobili najustreznejše prevode.

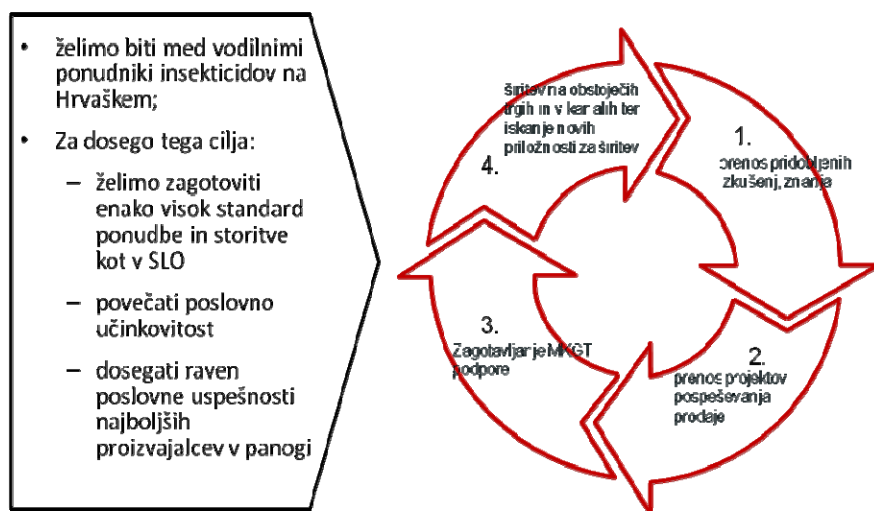
Slogan je neposreden in ne dopušča nobenega dvoma. Vsa komunikacija je zelo jasna, nazorna in informativna.

5.3.1 Trženjski splet za Unichem Hrvaška in njegov razvoj z vidika adaptacije/standardizacije

Pri oblikovanju strategije za hrvaški trg se je zaradi negativne percepcije slovenskih izdelkov ta izkazal kot dokaj problematičen. Predhodno smo bili na hrvaškem trgu prisotni z rodenticidi in z nekaterimi izdelki iz zelenega programa (Plantella, Bio Plantella) v zelo skrčeni obliki. Problematična je bila tudi kadrovska struktura, ker je imelo podjetje kar nekaj težav pri iskanju kadrov oz. s fluktuacijo (kar se je izkazal kot vsesplošen problem pri vseh hčerinskih podjetjih). Z letošnjim letom se je to uredilo. Novost na Hrvaškem pa je tudi povsem na novo ustanovljeni klub Gaia z revijo Gaia, ki po novem nosi večinski del oglaševanja naših izdelkov, tudi znamke Effect.

Trženjska strategija za Effect se je oblikovala na način, kot je prikazano v spodnji sliki:

Slika 6: Zasnova trženjske strategije za Hrvaško



Vir: Unichem d.o.o., 2006

Slogan ostaja enak kot za slovenski trg: »Učinkovito protiv gamadi!«.

Na Hrvaškem je podjetje v predfazi umeščanja izdelkov znamke Effect dobro analiziralo konkurenco. Konkurenčni proizvajalci na Hrvaškem so bili predvsem: SC Johnson, Krka, Guaber, Bio Babolna in Semenarna.

Ker je hrvaški trg kulturološko in geografsko najbolj blizu slovenskemu, je podjetje skušalo strategijo, zasnovano za slovenski trg, v vseh elementih trženjskega spleta in drugih pomembnih sestavinah strategije v enaki obliki prenesti na hrvaški trg. V prvi fazi so zaradi potrebnih registracij oz. dovoljenj za prodajo prilagodili izbor izdelkov.

IZDELKI

Danes se na Hrvaškem prodajajo naslednji izdelki: Effect univerzalni insekticid v obliki aerosola in razpršilke, Effect faracid, Effect vaba za mravlje, Effect vaba za kuhinjske in

tekstilne molje ter muholovci. Skupaj devet izdelkov. Izdelki so standardizirani, treba je bilo le zagotoviti in adaptirati besedila na embalaži. Podoba izdelkov je povsem standardizirana. Na ta način so izdelki tudi širše prepoznavni. Izdelek Effect hišni muholovec z medom: V osnovi je ta izdelek pakiran v embalaži po štiri. V hrvaškem primeru je prišlo do adaptacije izdelka: pokazale so se potrebe po prodaji izdelka posamično po en kos. V ta namen se je pripravil poseben display, v katerem so izdelki na prodajnih mestih (po 100 izdelkov), hkrati pa igra tudi vlogo transportne embalaže.

CENE

Cena je oblikovana na podlagi že prej omenjene strategije: 10 % pod cenovnim vodjem, kar je tudi na hrvaškem trgu Raid.

TRŽNE POTI

Tržne poti so bile izbrane na način kot v Sloveniji, tako da so tudi na Hrvaškem izdelki prisotni v trgovinah široke potrošnje, kmetijskih zadrugah in centrih DIY. Distribucijska mreža je dobro razvejana, vendar še pušča možnosti. Odpreme izdelkov na Hrvaško potekajo po dnevih. Pomembno je, da na Hrvaškem sprožijo naročilo (naročanje poteka prek elektronske pošte) in ko je naročilo dovolj veliko, se izdelki odpremiijo (z najetim voznim parkom). Na ta način se skuša izvedbo logistike čim bolj optimizirati, saj so stroški precejšnji.

KOMUNIKACIJSKI SPLET

Adaptacije so bile potrebne pri komuniciranju. Zaradi strožje zakonodaje na področju prirejanja nagradnih iger in zapletenih birokratskih postopkov je bila sprejeta odločitev, da letak ne bo vseboval nagradne igre. Tako so na letaku samo opisi izdelkov s ključnimi informacijami. Na Hrvaškem je bistvenega pomena oprema prodajnih mest, saj drugih oblik komunikacij ni. Prodajna mesta so opremljena s plakati in displayi (glej prilogo 6) ter omenjenim letakom. Za vsak trg pa so bili letos izdelani tudi katalogi izdelkov, ki so standardne oblike za vse trge. Izjema je slovenski, kjer je bilo treba katalog pustiti v večji – A4 obliki, saj je ponudba izdelkov v Sloveniji najširša. Primer naslovnice podajam v prilogi 3.

5.3.2 Trženjski splet za Unichem Češka in njegov razvoj z vidika adaptacije/standardizacije

Češko hčerinsko podjetje je bilo ustanovljeno leta 2003. Vendar se je tu še najhitreje oblikoval uspešen prodajni tim. Tudi na češkem trgu se je najprej začela prodaja rodenticidov. Na ta način so bile pridobljene izkušnje s poslovanjem na Češkem. Praktično se trženjska strategija za insekticide ni nič spremenila od tiste na hrvaškem in slovenskem trgu. Tudi na Češkem se je skrbno analizirala konkurenca. Najvidnejši konkurenti: SC Johnson, Lybar, AC Marca Group in Balirny Douwe Egberts.

Slogan za češki trg: »Účinně poti mhyzu!«.

Na podlagi tovrstnih podatkov in izhodiščne strategije Effecta za Slovenijo se je oblikoval trženjski splet za Češko.

IZDELKI

Po pregledu in analizi češkega trga se je ta izkazal kot obetaven tržni potencial. Pregled konkurence praktično ni pokazal kaj novega. Tudi na Češkem je najmočnejši predstavnik Raid in še nekaj lokalnih ponudnikov. Kljub temu je na Češkem prisoten skoraj celoten asortiman izdelkov Effect (razen muholovcev). Tudi tu so izdelki standardizirani, torej enaki kot tisti, razviti za slovenski trg. Treba je bilo le priskrbeti besedila in jih uskladiti z zakonodajo.

CENE

Cene so bile oblikovane glede na izhodiščno strategijo v Sloveniji.

PRODAJNE/TRŽNE POTI

Tudi na češkem trgu je bilo treba urediti in se dogovoriti za vstop v tradicionalne tržne poti (trgovine široke potrošnje, vrtni centri in centri DIY). Posebnost češkega trga so t. i. drogerije, v katerih prodajajo insekticidna sredstva, zato lahko govorimo o adaptaciji tržnih poti oz. njihovi dopolnitvi v primerjavi s Slovenijo in Hrvaško. Tudi na Češkem je odpremljanje izdelkov optimizirano in poteka na enak način kot na Hrvaškem.

KOMUNIKACIJSKI SPLET

Kar zadeva komuniciranje, je tudi tu ključnega pomena opremljenost prodajnega mesta, ki že sama komunicira s porabnikom. Prodajna mesta so opremljena z displayi, plakati in letaki. V sklopu letaka poteka nagradna igra. Na Češkem pa je podjetje tudi že začelo oglaševati v nekaterih tiskanih medijih (Blesk, Zahradkar). Oglase pripravljamo v matičnem podjetju. Direktor pri tem sodeluje in pomaga pri ustreznosti jezikovnega prevoda. Na Češkem imajo prav tako katalog izdelkov s ključnimi informacijami o izdelkih.

5.3.3 Trženjski splet za Unichem Madžarska in njegov razvoj z vidika adaptacije/standardizacije

Prvo ustanovljeno podjetje na tujem trgu je bilo ravno na Madžarskem. Madžarski trg je še najbolj kulturološko oddaljen. Kljub temu je podjetje tudi tu najprej opravilo analizo trga. Izkazalo se je, da so tudi tukaj največji konkurenti Raid in lokalni proizvajalci.

IZDELKI

Izdelki za madžarski trg so bili ravno tako standardizirani, torej usklajeni s slovenskim trgom, in enaki kot na Češkem (pripraviti je bilo treba ustrezne prevode besedil), ki so skladni s predpisi in pogoji trga.

Madžarski trg že vsebuje ponudbo vseh izdelkov znamke Effect. V ponudbi jim manjka samo še Effect insekticid proti osam in sršenom. Za ta izdelek bo treba še urediti dovoljenja za prodajo. Posebnost in hkrati adaptacija izdelka je Effect hišni muholovec z medom. Na slovenskem trgu izdelek prodajajo v embalaži, kjer so pakirani štirje skupaj. Zaradi potreb ta izdelek na Madžarskem prodajajo tudi posamično po enega. V ta namen so izdelali transportni karton (pakiranje po 100 kosov), ki je hkrati display, v katerem so izdelki na voljo na prodajnih mestih.

CENE

Pri oblikovanju cene za madžarski trg velja cena 10 % pod vodilnim ponudnikom (Raid).

PRODAJNE/TRŽNE POTI

Na Madžarskem so ravno tako ustrezne tržne poti trgovine široke potrošnje, kmetijske zadruge, specializirane trgovine in centri DIY. Tudi za ta trg je sistem odpremljanja izdelkov enak kot na Hrvaškem in Češkem in povsod poteka iz Slovenije.

KOMUNIKACIJSKI SPLET

Enako kot na drugih obravnavanih trgih so prodajna mesta opremljena z displayi, letakom z nagradno igro in plakatom. Poleg tega je na voljo tudi katalog izdelkov.

5.3.4 Trženjski splet za Unichem Poljska in njegov razvoj z vidika adaptacije/standardizacije

Poljsko hčerinsko podjetje je bilo ustanovljeno za madžarskim. V zadnjem času se je soočalo z mnogimi kadrovske težavami, kar je tudi vzrok za nezadovoljive poslovne rezultate.

Tudi pred vstopom na poljski trg je podjetje opravilo analizo trga. Kot najmočnejši ponudnik v tej izdelčni skupini je prav tako Raid.

IZDELKI

Unichem Poljska je imel še največ težav pri določitvi izdelkov za trženje. Vseeno je z letošnjim letom razširil svoj asortiman na praktično vse izdelke, manjka samo še izdelek proti osam. Kot za druge trge je bilo treba priskrbeti ustrezne prevode, zagotoviti vsem standardom in urediti embalažo.

CENE

Cene v podjetju določajo v skladu z izhodiščno strategijo.

TRŽNE POTI

Enako kot na drugih trgih so to trgovine široke potrošnje, centri DIY in specializirane trgovine.

KOMUNIKACIJSKI SPLET

Tudi na Poljskem se vse začne s prodajnim mestom. Zaenkrat so prodajna mesta opremljena z displayi in letakom, ki je bil ravno tako spremenjen. Na trgu ne izvajajo nagradne igre, ampak gre za informativni letak o izdelkih. Kot že navedeno, so tudi za poljski trg izdelali katalog izdelkov.

6 SKUPNE UGOTOVITVE O UPORABI STANDARDIZACIJE IN ADAPTACIJE V TRŽENJSKIH SPLETIH HČERINSKIH PODJETIJ

V tabeli 5 sem pripravila skupni pregled aktivnosti adaptacije in standardizacije po posameznih trgih z vidika elementov trženjskega spleta. Segmentacija in umeščanje (pozicija) izdelčne skupine sta bila za vse trge enaka, zato tega dela strategije ne obravnavam ponovno.

Tabela 5: Tabela s pregledom standardizacije in adaptacije elementov trženjskega spleta na trgih hčerinskih podjetij

ELEMENTI TRŽENJSKEGA SPLETA	HČERINSKO PODJETJE			
	UNICHEM AGRO D.O.O., HRVAŠKA	UNICHEM AGRO, S.R.O., ČEŠKA	UNICHEM GAIA KFT, MADŽARSKA	UNICHEM POLSKA SP Z.O.O.
Izdelek				
- standardizacija	-	-	-	-
- adaptacija	-	-	-	-
- kombinacija	+	+	+	+
Cena				
- standardizacija	+	+	+	+
- adaptacija	-	-	-	-
- kombinacija	-	-	-	-
Distribucijski kanali				
- standardizacija	+	-	+	+
- adaptacija	-	-	-	-
- kombinacija	-	+	-	-
Komunikacija				
- standardizacija	-	+	+	-
- adaptacija	-	-	-	-
- kombinacija	+	-	-	+

Legenda:

- standardizacija in adaptacija sta skrajni strategiji
- kombinacija predstavlja istočasno uporabo določenih dimenzij in značilnosti tako ene kot druge strategije skupaj (povezano)

Kot prikazuje tabela 5, sta prisotni tako uporaba standardizacije kot adaptacije. Povsem standardizirana je cenovna strategija, ki velja na vseh trgih. Ekstremi oz. povsem adaptiran trženjski splet ni prisoten na nobenem trgu.

V nadaljevanju navedeno povezujem tudi s prodajnimi rezultati, ki pa na vseh trgih niso zadovoljivi.

Hrvaški trg ne prinaša večjih organizacijskih težav pri poslovanju, saj nam je Hrvaška kulturološko in tudi geografsko najbližja. Tudi Unichem Češka prinaša zadovoljivo prodajo. Najbolj problematična sta madžarski in poljski trg.

Hrvaška in Češka

Na Hrvaškem in Češkem je bila dobro oblikovana prodajna skupina. Zgled tema trgoma je bila Slovenija z oblikovano prodajno ekipo. Tudi na Hrvaškem in Češkem se je z letošnjim letom ustanovil prodajni tim. Mislim, da bo treba v prihodnje več pozornosti nameniti izobraževanju neizkušenih kadrov in jim razložiti našo logiko delovanja na trgu. Kot potnik moraš dobro spoznati trg in biti neprestano v stiku z njim. To pomeni, da je treba nenehno obiskovati prodajna mesta in navezovati stike s kupci-prodajalci. Ti morajo priporočiti našo blagovno znamko porabniku, ki pride po nasvet v trgovino.

Več pozornosti bi morali nameniti tudi iskanju novih tržnih poti. V Sloveniji ta proces pospešeno poteka, medtem ko na drugih trgih ni dovolj intenzivnih pristopov k razvoju poti. Potrebna sta tudi večje nadzorovanje dela zaposlenih na Hrvaškem in Češkem ter organizacija mesečnih obiskov na eni in drugi strani. Ker je prodajno mesto ključnega pomena, je treba nenehno skrbeti za urejenost in opremljenost prodajnih mest. Zato se je treba dogovoriti s trgovci, da se displayi postavijo na vidna mesta na prodajnem mestu, ter vzpostaviti sistem promocij in pospeševanj prodaje. Tako bi dejansko sledili strategiji, da smo močni na prodajnem mestu samem. Zato potrebujemo primeren promocijski material, npr. letak, ki vsebuje nagradno igro, saj bi na ta način dobili povratno informacijo neposredno od porabnikov. Najprimernejša bi bila seveda »udarna akcija« z integriranim oglaševanjem na televiziji, radiu in v tiskanih medijih. Dokler prodaja ne prinaša nekih vidnejših rezultatov, pa je to težko dosegljivo.

Čeprav ta dva trga podjetje najbolje pozna, ima več izkušenj in se po večini uporablja standardizacija, bi bilo za podjetje vseeno dobro, da se v neki meri stvari skuša tudi adaptirati. Za Hrvaško je več standardizacije upravičene, ker ta trg podjetje res dobro pozna in nam je tudi geografsko in kulturološko blizu. Na Češkem pa bi bila potrebna adaptacija tržnih poti. Na Češkem se npr. insekticidna sredstva prodajajo v drogerijah, s čimer na slovenskem trgu nimamo izkušenj. Temu bi bilo treba prilagoditi tudi komunikacijo.

Madžarska in Poljska

Madžarska in Poljska pomenita »svojo zgodbo«, saj s prodajo ne moremo biti zadovoljni. Za to je kriv nesrečen splet okoliščin, saj se nikakor ni mogel oblikovati prodajni tim, ki bi zdržal na dolgi rok. Podjetji sta se soočali s hudimi težavami fluktuacije. Pred kratkim je Unichem Madžarska dobil direktorja, ki pa nima izkušenj in bo potrebno temeljito uvajanje, na Poljskem pa se vzpostavlja povsem nov prodajni tim. Potreben bo čas in spet bo treba več nameniti službenim potem in obiskom. Najprej bi morali organizirati izobraževanja za novo

ekipo, jim natančno predstaviti Unichem in vse njegove blagovne znamke. Dobrodošla bi bila tudi neformalna srečanja, na katerih bi se v povsem sproščeni komunikaciji bolje spoznali. Dobro bi bilo, če bi se takih aktivnosti in pogovorov udeleževal tudi kdo iz matičnega podjetja. Prav tako se je na teh trgih treba posvetiti opremljenosti prodajnih mest. Prodajne ekipe bi morale na matično podjetje same posredovati ideje, kakšni materiali so najprimernejši za posamezen trg. Pri tem pa bi morali poskrbeti za jezikovno ustreznost. Nadaljnji korak je vsekakor prodor na čim večje število prodajnih mest, vzpostavitev sistema promocij in pospeševanja prodaje.

Podjetje se je do sedaj mogoče preveč predalo standardizaciji. Najprej je treba vzpostaviti sistem sodelovanja med hčerinskimi podjetji in matičnim podjetjem. Ker prodajne ekipe dobro poznajo svoj trg, bi jim morali dati več svobode pri oblikovanju komunikacijskih materialov. Pri tem pa bi bilo treba paziti, da se ne bi preveč oddaljili od osnovnih strateških usmeritev podjetja. Podobo (dizajn embalaže in komunikacijskih materialov) blagovne znamke bi morali na vseh trgih standardizirati. Več pozornosti pa bi bilo treba nameniti vsebini in jo adaptirati za vsak trg posebej. Dobro bi bilo treba proučiti tudi tržne poti in jih adaptirati primerno posameznemu trgu oz. več vlagati v tiste, ki so bolj učinkoviti. Npr. na Češkem so značilne drogerije, kjer prodajajo insekticidna sredstva. Morali bi iskati posebnosti tržnih poti tudi na drugih trgih. Cenovna strategija je sicer povsem primerna, bi pa bilo smiselno razmisliti o ponudbi dodanih vrednosti, storitev ipd. na prodajnih mestih ali sicer (v Sloveniji npr. v okviru kluba Gaia obstaja brezplačna telefonska številka, kjer je na voljo strokovnjak, ki svetuje ob morebitnih težavah). Več je treba umestiti tudi kreativnosti in domiselnosti v komunikacijske materiale, kar pa seveda zahteva ustrezno adaptacijo. Še posebej to velja za informacije na spletu oz. spletne strani na trgih.

V bližnji prihodnosti bi bilo zato smiselno vsak element trženjskega spleta dobro preveriti in analizirati dosedanje rezultate in na tej osnovi odločati o morebitnih spremembah. Kot kaže moja analiza v tem delu, bi se bilo dobro več ukvarjati s kulturološkimi značilnostmi vsakega trga in jih bolje vključiti v trženjske spletne.

SKLEP

Čezmejna menjava je potekala že mnogo pred nastankom t. i. svilene ceste, po nastanku katere je ta menjava dobila neslutene razsežnosti, povezujoč vzhod z zahodom, od Xiana (Kitajska) do Rima (Italija). Danes dve tretjini celotne trgovine z dobrinami in storitvami nadzorujejo multinacionalna podjetja in menjava blaga je del globalizacije. Ta se je začela že v 19. stoletju z industrializacijo in nas sedaj spremlja na vsakem koraku ter sili podjetja, da iščejo nove priložnosti na novih trgih (Levy & Weitz, 2004, str. 4, 9–10). Zdi se, da je internacionalizacija postala neizogiben proces in vedno več je trženjskih agencij, ki opravljajo tržne analize, in knjig, ki svetujejo, na kateri trg je priporočljivo vstopiti.

Podjetje Unichem se je usmerilo na kulturološko in geografsko bližnje tuje trge. Tu je dobilo največ možnosti za ustanovitev lastnih podjetij, na ta način pa pristen stik s tujim trgom. Poslovanje na tujih trgih se je izkazalo kot zahtevno, sploh če trženjski splet ni uspešno zgrajen. Elementi trženjskega spleta se morajo med seboj dopolnjevati, da ponudijo dobre rezultate. Uporaba standardizacije in adaptacije zahteva tehten premislek, saj nepremišljena uporaba pomeni izgubo možnosti za uspeh. Še vedno se je ekstremom najpametneje izogniti. Najbolje se je držati reka: »Misli globalno, izvajaj lokalno!«. Po eni strani je celoten svet postal ena sama vas in ena sama tržnica. Govori se celo o globalnem porabniku, kjer ni več zaslediti razlik v željah in potrebah porabnikov na različnih trgih. To je vsekakor omogočila napredna tehnologija na področju informacij in transporta. V minuti si lahko vključen v pogovor na drugem koncu sveta ali si v nekaj urah dejansko tam. Vseeno ne smemo pozabiti na skrite značilnosti vsake kulture, ki je trdno zakoreninjena v ljudeh. Gre za splet navad, običajev, mišljenja ipd., ki ga ni mogoče prav zlahka prezreti.

Podjetje Unichem ne dosega na vseh trgih rezultatov, s katerimi bi bili zadovoljni. Morda je za to krivo preveč slepo oblikovanje trženjskega spleta. Kot kaže, bo treba nekaj narediti v smeri preoblikovanja posameznih elementov. Prav je, da so izdelki standardizirani za vse trge, saj to dodatno spodbuja prepoznavnost blagovne znamke Effect. Cenovna politika je sprejeta v strategiji podjetja in bi se jo dalo urediti tudi na kratek rok. Podjetje bo moralo več energije vložiti v iskanje distribucijskih kanalov, ki so povezava s porabniki. Več bo treba vložiti v vzpostavitev uspešne prodajne ekipe, ki bo znala poiskati in obvladovati situacijo na trgu. To pomeni, da bo podjetje moralo izkoristiti in izvesti tudi adaptacijo posameznih elementov trženjskih spletov. Treba je premisliti in se zavedati prednosti, ki jih prinaša adaptacija, in ne samo slepo verjeti, da je vsakršen prenos (standardizacija) trženjskega spleta z domačega terena najbolj pravilen. Elementi trženjskega spleta morajo biti usklajeni in samo tako bodo prinašali dobre prodajne rezultate. Če samo en element ni dobro obdelan, lahko pride do začaranega kroga neuspehov. Podjetje Unichem je s prodajo Effecta na domačem trgu nezadovoljno, ravno tako tudi na trgih hčerinskih podjetij. V vsakem primeru bo treba spremeniti in adaptirati oz. vzpostaviti drugačen trženjski splet za domači trg in posodobitve ter izkušnje vključiti tudi na trge hčerinskih podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. *American Marketing Association – Definition of Marketing*. Najdeno 10.8. 2009 na spletnem naslovu <http://marketingpower.com>
2. Boddewyn, J. J., Grosse, R. (1995). American marketing in the European Union: Standardization's uneven process. *European Journal of Marketing*, 29 (12), 23–42.
3. Chung, H. F. J. (2003). International standardization Strategies: The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Great China Markets. *Journal of International Marketing*, 11 (3), 48–82.
4. Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., Du Preez, J. P. (1995). Lessons for pan – European marketing: The role of consumer preferences in fine-tuning the product-market fit. *International Marketing Review*, 12 (2), 38–52.
5. Hollensen, S. (2004). *Global marketin* (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall.
6. Jain, Subhash, C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53 (1), 70–79.
7. Jain, Subhash, C. (2001). *International Marketing* (6th ed.). Ohio: South-Western.
8. Kotler, P. (1996). *Marketing Management* (8th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
9. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izdaja). Posušje: Mate. Ljubljana: GV založba.
10. Kotler, P., G., Armstrong. (2001). *Principles of marketing* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
11. Lages, L. F., Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1186–1214.
12. Lancaster, G. (2005). *Management of marketing*. Burlington: Elsevier/Butterworth – Heinemann.
13. Levy, M. & Weitz, B. A. (2004). *Retailing Management* (5th ed.). Boston: McGraw – Hull/Irwin.
14. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
15. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

16. Melewar, T. C., Vammervik C. (2004). International advertising strategy: A review, reassessment and recommendation. *Management decision*. Emerald Group Publishing Limited, 42 (7), 863–881.
17. Mühlbacher, H. (2006). *International marketing* (3rd ed.). London: Thomson Learning.
18. Mühlbacher, H., Dahringer, L. & Leihs, H. (1999). *A Global Perspective* (2nd ed.). London: International Thomson business Press.
19. Pustovrh, A. (2003). *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij na trge Evropske unije s primerom strategije internacionalizacije podjetja Unichem d.o.o.* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Ruzzier, M. (2004). *The internationalization of small and medium enterprises: The influence of the entrepreneur's human and social capital on the degree of internationalization* (doctoral dissertation). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Solberg, C. A. (2002). The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance. *Journal of International Marketing*, 10 (3), 1–12.
22. Theodosiou, M. & Katsikeas, S. C. (2001). Factors influencing the Degree of International Pricing Strategy. Standardization of Multinational Corporations. *Journal of international marketing*, 9 (3), 1–18.
23. Theodosiou, M. & Leonidou, L. (2003). Standardization versus adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of Empirical Research. *International Business Review*, 12 (2), 141–171.
24. Virant, V. (2004). *The impact of Standardization versus Adaptatio of Management Processes and Managerial Characteristics on International Performance of Slovenian Companies* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Vrontis, D. & Kitchen, P. J. (2005). Entry Methods and International Marketing desicion Making: An empirical investigation. *International Journal of Business Studies*, 13 (1), 87–110.
26. Zou, S., Andrus, D. M. & Norvell, D. W. (1997). Standardization of International Marketing Strategy by Firms from a Developing Country. *International Marketing Review*, 4 (2), 107–129.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predstavitev blagovnih znamk podjetja Unichem.....	3
Priloga 2: Unichem in tuji trgi.....	6
Priloga 3: Rast podjetja v zadnjih letih.....	7
Priloga 4: Prikaz naslovnih strani katalogov izdelkov za izbrane trge hčerinskih podjetij	8
Priloga 5: Plakati (A2) na trgih hčerinskih podjetij.....	8
Priloga 6: Prikaz informacijskih zgibank na različnih trgih	9
Priloga 7: Standardiziran display za opremo prodajnega mesta.....	10

Priloga 1: Predstavitev blagovnih znamk podjetja Unichem

Plantella

Plantella je blagovna znamka, ki predstavlja najširšo paleto izdelkov za prehrano rastlin. Vse izdelke odlikujejo vrhunska kakovost, majhna poraba sredstev na površino, enostavna uporaba in visoka učinkovitost. Blagovno znamko predstavljajo organska in mineralna gnojila, univerzalna in specialna gnojila, zemlje in dodatki, kot so sredstva za izboljševanje tal in sredstva za ukoreninjanje rastlin. (Interni podatki)



Vir: Unichem d.o.o.

Bio Plantella

Bio Plantella je linija bioekološkega varstva in prehrane rastlin in je plod lastnega razvoja in raziskav. Izdelki omogočajo zdravo pridelovanje hrane brez uporabe sredstev, ki so lahko škodljiva za človeka in okolje. Program sestavljajo zatiralci škodljivcev (insekticidi, limacidi ...), fungicidi in varovalna sredstva ter gnojila in vitaminski kompleksi. (Interni podatki)



Vir: Unichem d.o.o.

Vivera

Vivera je linija koncentriranih pripravkov s hitrim in ciljnim delovanjem na določenega rastlinskega škodljivca. Vsi pripravki so v majhnih pakiranjih, da jih porabnik lahko porabi v eni sezoni. Program vključuje od fungicidov, insekticidov, herbicidov, akaracidov, limacidov in rodenticidov do inhibitorjev rasti. (Interni podatki)



Vir: Unichem d.o.o.

Ratimor

Blagovna znamka rodenticidov je rezultat lastne proizvodnje in se pojavlja v petih različnih oblikah: mehka, žitna in tekoča vaba ter pelete in parafinski bloki. Izdelki vključujejo aktivno snov bromadiolon in so izredno učinkoviti zaradi aromatičnega vonja in zakasnjene delovanja. (Interni podatki)



Vir: Unichem d.o.o.

Glodacid plus

Skupina rodenticidov je rezultat lastne proizvodnje in je narejena na osnovi brodifakum. Pojavlja se v štirih različnih oblikah: mehka in žitna vaba ter pelete in parafinski bloki. Glodacid plus izdelki imajo zakasnjeno delovanje in so izredno učinkoviti, saj zadostuje že nizka koncentracija učinkovine. (Interni podatki)

Effect Rodent

Skupina rodenticidov lastne proizvodnje v treh različnih oblikah: mehka, parafinski bloki in pelete. Blagovna znamka se razlikuje glede na aktivno učinkovino. Temelji na difenakumu, ki je zaenkrat najvarnejša aktivna snov. Vse izdelke odlikujeta izredna učinkovitost zaradi velike atraktivnosti za glodalce in zakasnjeno delovanje. V okviru te blagovne znamke smo slovenskemu trgu prvi ponudili izdelek Effect Rodent box, ki je posebna zaprta past za miši, ki ima v notranjosti postavljeno vabo. Poudarek je torej na varnosti, saj je onemogočen stik z vabo in je tako izdelek prijazen do otrok in domačih živali. (Interni podatki)



Vir: Unichem d.o.o.

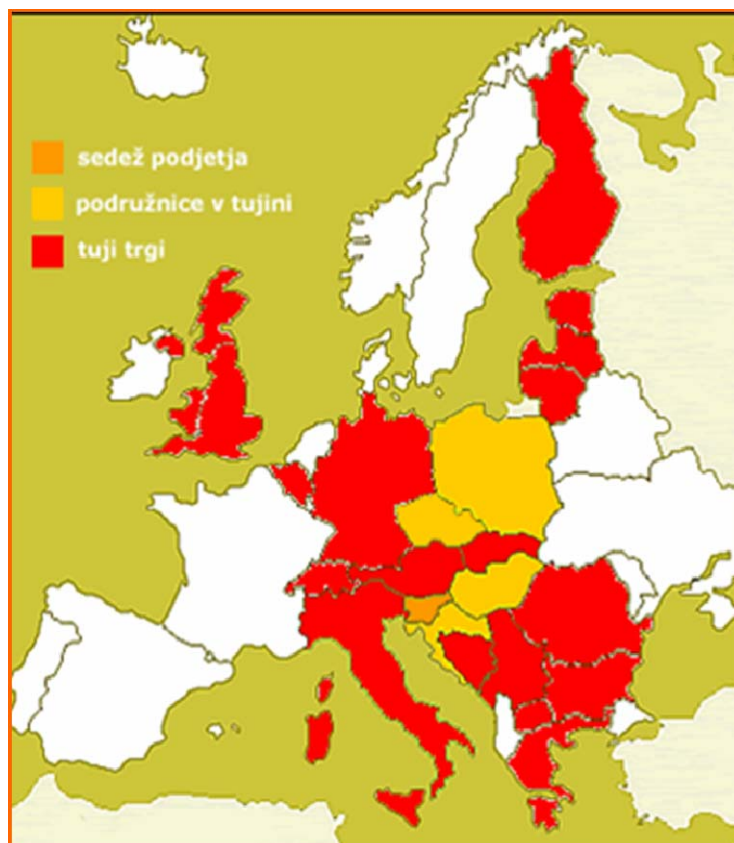
Priloga 2: Unichem in tuji trgi

Hčerinska podjetja:

- HRVAŠKA: UNICHEM AGRO D.O.O.
- ČEŠKA: UNICHEM AGRO CZ S.R.O.
- MADŽARSKA: UNICHEM GAIA KFT
- POLJSKA: UNICHEM POLSKA SP Z.O.O.

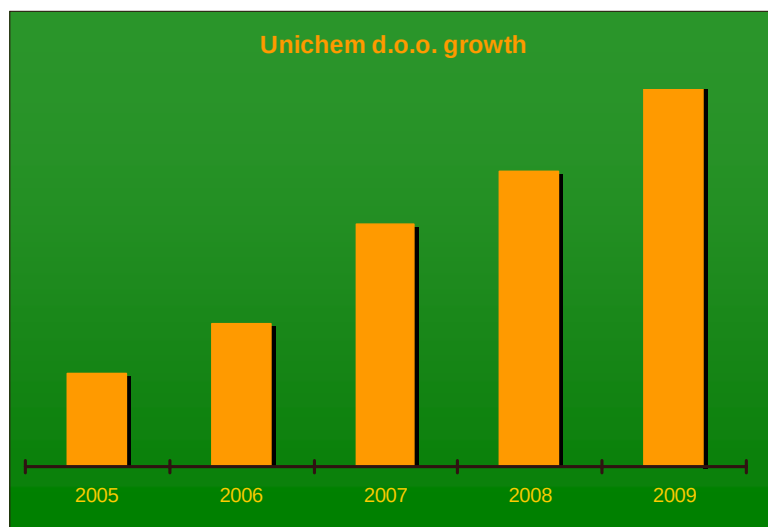
Prisotnost na tujih trgih:

- EU
- Švica
- Države nekdanje Jugoslavije
- ZDA
- Egipt, Turčija (v postopku)



Vir: Unichem d.o.o.

Priloga 3: Rast podjetja v zadnjih letih



	2005	2006	2007	2008	2009
inx growth vs YA	na	117	130	112	129

Vir: Unichem d.o.o.

Priloga 4: Prikaz naslovnih strani katalogov izdelkov za izbrane trge hčerinskih podjetij

Slovenija



Hrvaška



Češka/Slovaška



Poljska



Madžarska



Vir: Unichem d.o.o.

Priloga 5: Plakati (A2) na trgih hčerinskih podjetij

Slovenija



Hrvaška



Češka/Slovaška



Madžarska



Poljska

nima
plakatov

Vir: Unichem d.o.o.

Priloga 6: Prikaz informacijskih zgibank na različnih trgih



Vir: Unichem d.o.o.

Priloga 7: Standardiziran display za opremo prodajnega mesta



Vir: Unichem d.o.o.