

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PONOVNI VSTOP PODJETJA JUB D. D. NA TRG ZVEZNE
REPUBLIKE JUGOSLAVIJE**

Ljubljana, marec 2003

SIMONA STAJIČ

IZJAVA

Študent/ka SIMONA STAJIČ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetni domači strani.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO:

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA JUB d. d.	2
2.1. Jub d. d. na trgu nekdanje Jugoslavije	5
3. PREDSTAVITEV SEDANJIH RAZMER NA TRGU ZVEZNE REPUBLIKE JUGOSLAVIJE	7
3.1. Makrookolje Zvezne republike Jugoslavije	8
3.1.1. Naravno okolje	8
3.1.2. Demografsko okolje	8
3.1.3. Kulturno okolje	8
3.1.4. Politično – pravno okolje	9
3.1.5. Ekonomsko okolje	10
3.1.5.1. Bruto domači proizvod	10
3.1.5.2. Inflacija	11
3.1.5.3. Zaposlenost in plače	11
3.1.5.4. Privatizacija	12
3.1.5.5. Gospodarski odnosi med ZRJ in Republiko Slovenijo	13
3.1.6. Tehnološko – tehnično okolje	13
3.2. Mikrookolje Zvezne republike Jugoslavije	14
3.2.1. Analiza konkurentov	14
3.2.2. Analiza končnih porabnikov in odjemalcev	17
4. OBLIKE IN NAČINI VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE	19
4.1. Oblike in načini vstopa podjetij na tuje trge po Doole in Lowe	20
4.2. Oblike in načini vstopa podjetja Jub d. d. na tuje trge	24
4.3. Oblike in načini vstopa podjetja Jub d. d. na trg Zvezne republike Jugoslavije	29
5. ANALIZA VSTOPA PODJETJA JUB D. D. NA TRG ZVEZNE REPUBLIKE JUGOSLAVIJE PO ELEMENTIH TRŽENJSKEGA SPLETA	31
5.1. Izdelek	32
5.2. Cena	35
5.3. Tržne poti	36
5.4. Tržno komuniciranje	39
6. SKLEP	41
LITERATURA	42
VIRI	43

1. UVOD

Po razpadu Socialistične federativne republike Jugoslavije (v nadaljevanju SFRJ), je veliko slovenskih podjetij izgubilo trg. Ker se je situacija še dodatno zapletla z vojno na tem področju in mednarodnimi sankcijami, je bilo potrebno dobesedno čez noč poiskati nove trge. Notranja trgovina je naenkrat postala mednarodna, in s tem so prišli spremenjeni pogoji poslovanja – uvedba carin, različnih taks, spoštovanje mednarodnih sporazumov in predpisov, ipd. Ker so se zaradi navedenih dejavnikov cene izvoznih izdelkov podražile, so postali slovenski izdelki v tujini slabše konkurenčni. Veliko podjetij v Sloveniji je v tistem času propadlo.

Eno od tistih podjetij, ki so uspešno preživela te spremembe, je Jub d. d. iz Dola pri Ljubljani, vodilni slovenski proizvajalec zidnih barv. Iz domačega so se preobrazili v uspešno mednarodno podjetje, poleg tega so znatno povečali prodajo, ki je sicer dosegla svoj vrh v letu 1990. Podjetje je po osamosvojitvi Slovenije imelo dve možnosti; prodor na zahtevnejši trg zahodne in srednje Evrope ali pa ponoven vstop na nekdanje jugoslovanske trge. Odločili so se za oboje. Že leta 1991 so prek svojega hčerinskega podjetja Jub Zagreb ponovno prodajali na Hrvaškem, kasneje so vstopili še na Madžarski in Češkoslovaški trg (na Češkem in Slovaškem sta danes dve ločeni podjetji), v Bosno in Hercegovino, odprli so predstavništvo v Rusiji in leta 2001 še hčerinsko podjetje v Zvezni republiki Jugoslaviji (v nadaljevanju ZRJ).

Slovenskim podjetjem je lažje prodajati na trgih, ki so jih nekoč že dobro poznala (Avšič, 2001, str. 71), saj jim po nekaterih podatkih za prodor na bolj razvite trge primanjkuje denarja in znanja (Koražija, 2000, str. 14). ZRJ kot del bivše SFRJ zagotovo predstavlja prednost v smislu poznavanja običajev, razmer, obvladovanja jezika, poslovne kulture in prodajnih poti. Balkan zato ni več prostor političnega hazarda in čudaških ekonomskih eksperimentov, ampak predvsem poslovna priložnost za slovenska podjetja (Kovač, 2001, str. 15). In to poslovno priložnost je sklenil izkoristiti tudi Jub.

Namen in cilj diplomskega dela je analizirati poslovno okolje Zvezne republike Jugoslavije, to je Srbije in Črne Gore, predvsem proučiti konkurente in porabnike na trgu barv in drugih izdelkov, ki jih proizvaja Jub, predstaviti možne oblike vstopa podjetij na tuje trge in analizirati vstop Jub-a na trg ZRJ po elementih trženjskega spleta.

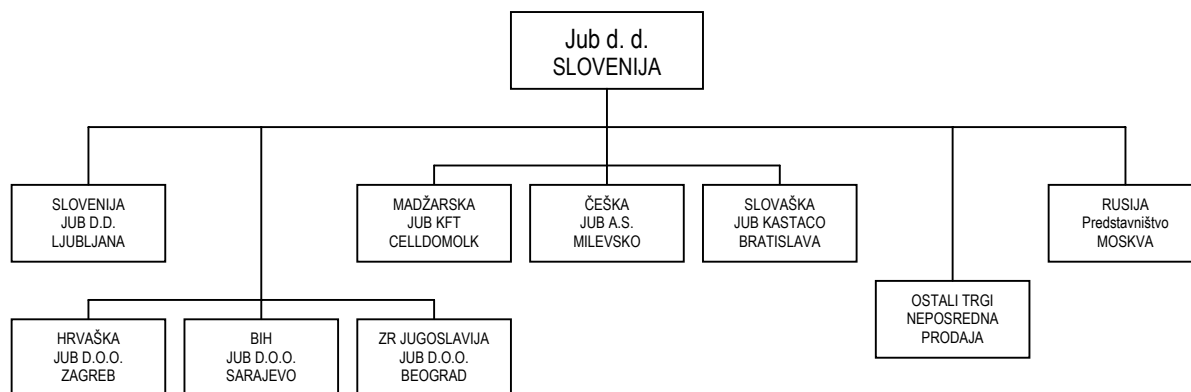
Diplomsko delo je poleg uvoda sestavljeno iz petih poglavij. Na začetku predstavljam podjetje Jub, njegovo zgodovino, proizvodni program in delovanje podjetja na trgu nekdanje Jugoslavije. V naslednjem poglavju je predstavljen trg Zvezne republike Jugoslavije, njegovo makrookolje, ki ga sestavljajo naravno, demografsko, kulturno, politično – pravno, ekonomsko in tehnološko okolje ter mikrookolje z analizo konkurentov in porabnikov na trgu barv. V četrtem delu diplomskega dela so teoretično opisani načini vstopa podjetij na tuje trge in konkretno vstop Jub-a na trge Hrvaške, Madžarske, Češke, Slovaške, Bosne in Hercegovine, Rusije ter ZRJ, v petem delu pa je predstavljena analiza vstopa podjetja Jub na trg ZRJ po elementih trženjskega spleta. V sklepu povzemam osnovne ugotovitve diplomskega dela in na koncu navajam še uporabljeno literaturo in vire.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA JUB d. d.

Jub je ena najstarejših slovenskih tovarn, saj je bila ustanovljena že pred letom 1900. Kljub temu, da je tovarna ukinjala in dodajala različne proizvodne programe, izdeluje barve že 127 let. Danes izdeluje Jub svoje izdelke na kakovostni opremi, z visoko produktivnostjo, v dobrih delovnih pogojih za svoje zaposlene in visoko donosnostjo za svoje delničarje. V Jub-u vidijo svoje poslanstvo prav v kakovostni, do narave in človeka spoštljivi proizvodnji ter v prodaji izdelkov, s katerimi lepšajo okolje. Z zaprto lastniško strukturo zagotavljajo stabilen razvoj in lastno strategijo podjetja, s spodbujanjem odgovornosti in motiviranosti zaposlenih ter z razvojem podjetju lastnega znanja pa si zagotavljajo dolgoročno zadovoljstvo kupcev in ostalih interesnih skupin.

V letu 2002 so proizvedli že skoraj 90.000 ton izdelkov in od tega približno 70 odstotkov izvozili. Jub je od leta 1991 mednarodno podjetje, s petimi odvisnimi hčerinskimi podjetji v tujini (Češka, Madžarska, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Zvezna republika Jugoslavija), ekskluzivnim zastopnikom Jub Kastaco na Slovaškem in predstavništvom v Rusiji. Poleg tega prodajajo svoje izdelke tudi v Avstriji, Bolgariji, Romuniji, na Danskem, Kitajskem, in v petih državah bivše Sovjetske Zveze; Belorusiji, Kazahstanu, Latviji, Tadžikistanu in Ukrajini.

Slika 1: Organizacijska shema poslovne mreže podjetja Jub d. d.



Vir: Interni podatki podjetja Jub d. d., 2002.

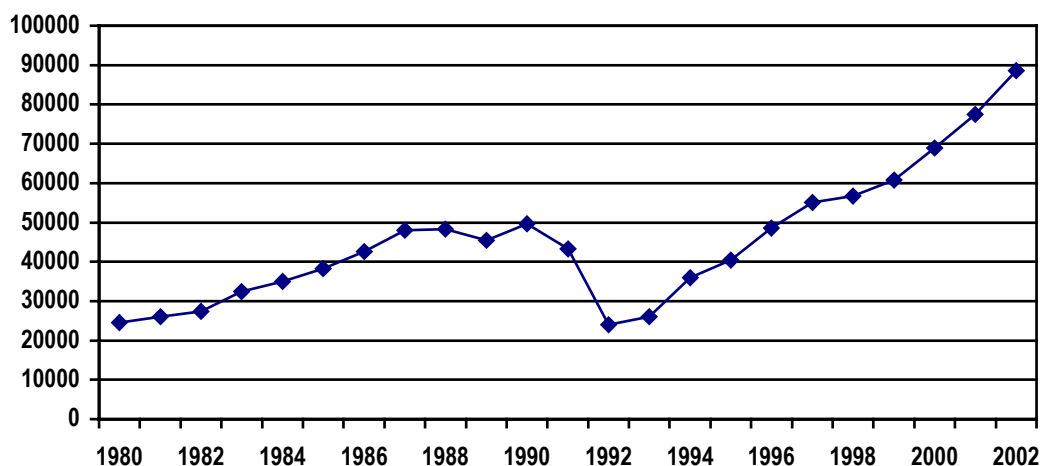
Začetki proizvodnje mineralnih barv na današnji lokaciji podjetja segajo v leto 1875, ko je Viktor Gale, lastnik mlinov za žito, začel mleti različno obarvane minerale, poimenovane tudi zemeljske barve. Najpogostejše surovine za izdelavo zidnih barv so bile v tistem času saje, rdeča kreda, oglje, apno, svinčev, železov in drugi oksidi. Da bi se take barve dobro oprijele površine, ki se je obdelovala, so ji kasneje začeli dodajati olja, mast, klej in druge snovi, ki jih danes imenujemo veziva.

Skozi zgodovino se je dogajalo marsikaj zanimivega, med drugim večkratna zamenjava lastništva in imena tovarne. V letu 1919 se prvič prične uporabljati ime Jub, ki se je ohranilo vse do danes. Med

obema svetovnim vojnama je bil Jub že uveljavljena tovarna barv, ki je svoje izdelke prodajala po vsej kraljevini Jugoslaviji. Med okupacijo so si nemške oblasti prilastile nepremičnine tovarne, pa tudi njene zaloge surovin in izdelkov. V času druge svetovne vojne tako tovarna nekaj časa ni delovala, po vojni pa so v njej obnovili proizvodnjo in v desetih letih spet dosegli predvojni obseg proizvodnje. Nato je sledil načrtovan in stabilen razvoj, ki je višek dosegel leta 1990 z rekordnim obsegom proizvodnje 50.000 ton in 60 odstotnim tržnim deležem v SFRJ na področju disperzijskih barv.

Z razpadom SFRJ in osamosvojitvijo Slovenije je Jub doživel eno najbolj kriznih obdobj v svoji zgodovini. Izgubili so več kot polovico trga in se morali dobesedno čez noč iz domačega preobraziti v mednarodno podjetje. Usmerili so se na srednjeevropski trg in že leta 1996 dosegli največje prodajne količine iz časa pred razpadom SFRJ, ki pa so jih danes že močno presegli.

Slika 2: Prodaja podjetja Jub v letih od 1980 do 2002 (v tonah)



Vir: Interni podatki podjetja Jub d. d., 2002.

Jub je leta 1994 postal prva delniška družba v Sloveniji po novem Zakonu o lastninjenju, pri čemer imajo zaposleni in upokojeni delavci v lasti 88 odstotkov podjetja, preostalih 12 odstotkov pa Slovenska odškodninska družba. Notranji lastniki so od leta 1998 združeni v Družbi pooblaščenki Jub, da bi tako zaščitili svoje interese pred potencialnim sovražnim prevzemom. V podjetju je 260 zaposlenih, od tega 200 v matičnem podjetju in 60 v enotah oz. predstavništvu v tujini.

Kljub dolgoletni tradiciji izdelovanja barv pa je bil Jub dve tretjini svojega obstoja programsko zelo ozek. Premaze za stene so dolgo pripravljali kar pleskarji sami, zato ni bilo potrebe po večjem programskem razvoju. Hitrejši vzpon podjetja se je začel šele v začetku 60-ih let, ko so začeli izdelovati že pripravljene zidne premaze. Prva večja tržna uspešnica je bil barvni premaz v suhi substanci z imenom Juboflor, deset let kasneje pa je nastal Jupol, že pripravljena disperzijska barva, ki je bila kakovostno in cenovno sprejemljiva. Jupol je še danes najpomembnejši Jub-ov izdelek, pri

čemer ga kar 70 odstotkov prodajo na tujih trgih pod lastno blagovno znamko. Največje priznanje za minulo delo in uspešen razvoj v preteklosti je tudi dejstvo, da se je ime Jupol celo uveljavilo kot generično ime barve za beljenje. Ker pa so kupci čedalje zahtevnejši, se jim Jub prilagaja z novimi izdelki in novimi odtenki barv. V njihovi ponudbi je tako trenutno prek 220 barvnih odtenkov ometov in 300 barvnih odtenkov notranjih in fasadnih barv.

Proizvodni program Jub-a sestavljajo naslednje skupine izdelkov:

- osnovni premazi: Akril emulzija, Jukol, Jubosil, Vezakril ...
- izravnalne mase: Jubolin, Nivelin, Hobi kit, Elektrofix, Tlakolin, Hobi beton, Akrilin ...
- notranje barve: Jupol (Navadni, Citro, Briljant, Koncentrat, Rustikal, Gold), Jubocolor Saten, Bio apnena notranja barva ...
- Jufix sistem: Jufix lepilo, Jufix tapete
- izdelki za zahtevne dekorativne obdelave notranjih zidnih površin: Marmorin, Akriltop, Artcolor, Akrildekor, Jubosil Antik ...
- premazi za problematične podlage: Algicid, Jubocid, Amikol, Antinikotinska barva, Denikol, Barva za vlažne zidove, Razredčilo ANB, Požarnozaščitni premaz ...
- fasadne barve: Acrylcolor, Acrylcolor Relief, Revitalcolor, Jubosil ...
- barve za beton: Takril, Epoksil
- niansirna sredstva: Uniton, Dipi color
- dekorativni ometi: Bavalit, Mineralni, Silikatni, Silikonski in Akrilni omet, Fini omet, Kulirplast, Valit, Valiplast, Dekoral, Minerol, Jubolit ...
- izdelki za izvedbo fasadnih toplotnoizolacijskih sistemov: Jubizol lepilna malta, Stironol, Jubizol kombi lepilo, Jubizol kombi malta, Toplotni omet ...
- izdelki za sanacijo ometov: Renovirni omet, Jubosan – sanirni obrizg in sanirni omet
- lepila in fugirne mase za keramične obloge: Akrinol, Akrinol elastik, Filin ...

O uspešnosti podjetja kot celote pričata tudi certifikata kakovosti ISO 9001 in ISO 14001, s katerima se obvezujejo k proizvodnji neškodljivih in okolju prijaznih izdelkov. Prav varstvu okolja dajejo velik poudarek, saj že vrsto let razpolagajo s biološko in kemično čistilno napravo, električno energijo za lastne potrebe pa pridobivajo iz treh malih hidroelektrarn na potoku Mlinščica.

Leta 2001 jih je Agencija Republike Slovenije za učinkovito rabo energije v sodelovanju z Gospodarskim vestnikom izbrala in nagradila za najbolj energetske učinkovito podjetje v Sloveniji, saj so v zadnjih petih letih zmanjšali porabo energije kar za 34 odstotkov. V letu 2001 so tudi končali investicijo v robotizacijo dveh proizvodnih linij, s katero bodo lažje uravnavali proizvodnjo svojih izdelkov, saj imajo le-ti izrazito sezonsko povpraševanje. Poleg tega bodo z novo pridobitvijo letno izdelali približno 15.000 ton več izdelkov kot doslej. Zelo pomembno pri tem pa je, da Jub vse take in podobne investicije financira z lastnimi sredstvi (Dovč, 2001, str. 41-43).

Ker so ugotovili, da je v proizvodnji postalo ozko grlo skladišče, so leta 2002 preuredili klasične skladiščne prostore v pretočno regalno skladišče, ki je podprto s sodobno informacijsko tehnologijo, in

tako zagotavljajo sledljivost svojih izdelkov. Vse glavne proizvodne linije v Jub-u so danes robotizirane, zaposleni le skrbijo za to, da proizvodni proces poteka nemoteno.

Vizija oz. cilj Jub-a je, da kot mednarodno podjetje leta 2004 prodajo 100.000 ton izdelkov ter dosežejo 200.000 EUR prihodkov oz. 60.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega ter do leta 2004 povečajo delež lastnine notranjih delničarjev. Njihov cilj je tudi z lastnim znanjem in posodobitvami proizvodnih kapacitet in logistike doseči evropske standarde kakovosti izdelkov, organiziranosti, informatike, storitev kupcem, ekologije in motivacije zaposlenih.

Pred kratkim je Jub skupaj s podjetjema Petrol in Riko prejel tudi nagrado `rating leta 2002`, in sicer kot eno izmed treh slovenskih podjetij z najvišjo bonitetno oceno¹ (Jub, Petrol in Riko prejeli nagrado rating 2002, 2003).

2.1. Jub d. d. na trgu nekdanje Jugoslavije

Jub je do leta 1990 prodajal izključno na domačem trgu. V tistem času je bil prisoten v vseh jugoslovanskih republikah in obeh avtonomnih pokrajinah. V Sloveniji so vedno prodali približno tretjino svojih izdelkov, na področju sedanje ZRJ pa približno 15 odstotkov.

Tabela 1: Struktura prodaje po republikah nekdanje Jugoslavije v letu 1989 in 1990 (v %)

Republika / Leto	1989	1990
Slovenija	35,33	34,21
Hrvaška	33,82	35,59
Bosna in Hercegovina	11,53	12,77
Črna Gora	2,94	2,73
Makedonija	0,20	0,07
Srbija – ožja	9,75	8,01
Kosovo	0,20	0,15
Vojvodina	6,23	6,48
SKUPAJ	100,00	100,00

Vir: Interni podatki podjetja Jub d. d., 2002.

¹ Bonitetna ocena ali rating je analitski vrednostni povzetek daljšega poročila o družbi, na oceno pa vplivajo predvsem plačilna disciplina, likvidnostni položaj, trendi in uspešnost poslovanja, gibanje kapitala, položaj na trgu, ipd. Nagrado podeljuje Bonitetna hiša I poslovne informacije v sodelovanju z največjo bonitetno hišo na svetu Dun & Bradstreet, njen namen pa je vzpodbujati poslovno solidnost, varno poslovanje in plačilno disciplino (Jub, Petrol in Riko prejeli nagrado rating 2002, 2003).

Prodaja izdelkov Jub je bila v nekdanji Jugoslaviji organizirana preko trgovskih poslov oz. po klasični prodajni poti: proizvajalec – trgovec na debelo – trgovec na drobno – končni kupec. Podjetje je imelo po posameznih republikah svoje trgovske potnike, izdelki pa so se prodajali preko uspešnih trgovskih mrež. Naročanje je že takrat potekalo skoraj izključno telefonsko, pri čemer je bil letni okvir kupljenih izdelkov vnaprej približno določen. Blago se je sproti dobavljalo iz tovarne v Sloveniji, saj Jub – razen na lokaciji v Dolu pri Ljubljani – ni imel na področju nekdanje Jugoslavije nobenega svojega skladišča.

V tistem času je bila domača, jugoslovanska proizvodnja zelo zaščitena, uporabljale so se različne metode omejevanja proste trgovine, od carin, ki so bile najpogostejše v rabi, količinskih omejitev – kontingentov, uvoznih in izvoznih dovoljenj in prepovedi, ipd. Obstajala so podjetja, ki so imela dovoljenja za izvoz, vendar so bila ta večinoma v državni lasti. Vsi ostali so prodajali svoje izdelke le na trgu SFRJ in ne v tujini. To je na podjetja vplivalo na več načinov.

Pred letom 1991 je bilo tudi težko priti do deviz, imela so jih le podjetja, ki so izvažala. Če je hotelo priti do deviz podjetje, ki ni izvažalo, jih je sicer v omejenem obsegu lahko kupilo, vendar po zelo visokem tečaju, po tečaju, ki je tudi za 100 in več odstotkov presegal dejansko vrednost devize. Zaradi tega so podjetja zelo težko kupovala v tujini.

Jub je že ves čas svojega obstoja močno odvisen od surovin. Dokler je bila proizvodnja omejena le na uporabo enostavnih surovin, ki so bile na razpolago v domači državi, je šlo. Ko pa so se v izdelke dodajale nove in nove substance, ki so bile dobavljive le v tujini, so nastopile težave. Podjetje je moralo po visokem tečaju kupovati devize, da bi z njimi prišlo do pomembnih surovin iz tujine. Zaradi visokih cen deviz in surovin, so bile posledično tudi cene izdelkov višje. Tako so se morali ves čas odločati, katere surovine uporabiti, da bo proizvodnja še vedno rentabilna. V nekem obdobju je Jub svoj najpomembnejši izdelek Jupol pakiral celo v črno embalažo, saj je bil granulat za belo embalažo za visoko ceno dobavljiv le iz tujine, tega pa si niso mogli privoščiti. Črna barva je bila z vidika trženja izdelka seveda popolnoma nesprejemljiva, vendar se jo je dobilo iz predelave stare embalaže na domačem trgu. Povpraševanje po izdelkih Jub-a je bilo sicer ves čas večje od ponudbe in lahko bi prodali še veliko več, kot so lahko proizvedli, če ne bi imeli omejenega dostopa do surovin.

Podjetja, ki so pred letom 1991 prodajala le na področju nekdanje Jugoslavije, so – v velikem številu – zaostajala v rasti in razvoju. Ker so vedeli, da obstaja trg za njihove izdelke, in obenem mislili, da bo to trajalo večno, se niso preveč trudili glede kakovosti, izboljšav, inovacij, ipd. Tako so v primerjavi s podjetji iz tujine, ki so bila vključena v mednarodni menjavo, domača podjetja postajala manj konkurenčna in manj zanimiva za prodor na tuje trge. Ravno zaradi tega dejavnika se je večina po razpadu SFRJ težko vključila v mednarodni proces menjave in zato, pa tudi zaradi drugih vzrokov (vojne, zapletene politične situacije, itd.), jih je veliko propadlo.

Jub je zaradi svojega ugodnega položaja, saj je bila Slovenija blizu razvitim trgov zahodne Evrope, predvsem Italiji in Avstriji, znašel bolje od podjetij v drugih delih SFRJ. Zaposleni v Jub-u so že takrat velikokrat potovali v omenjeni državi, si tam ogledovali podjetja s podobnim proizvodnim programom in koristne informacije prenašali v matično podjetje. Čeprav so poslovali v razmerah nekdanje

Jugoslavije, ki je veljala za precej nerazvit trg, so se ves čas zgledovali po sodobnih podjetjih v naprednejših državah. Ves čas svoje zgodovine so veliko vlagali v razvoj, skrbeli za vedno bolj modernizirano proizvodnjo in tako iz leta v leto proizvajali večje količine in več različnih vrst izdelkov, ki so bili vedno višje kakovosti.

Plačila med podjetji so bila v tistem času zgledno urejena, saj je veljal zakon, po katerem je bil rok plačila največ 45 dni, če pa podjetje v tem času ni bilo zmožno plačati kupljenih izdelkov, je izdalo menico², ki je imela aval oz. menično jamstvo.

Po letu 1980 pa so se v nekdanji Jugoslaviji začele gospodarske krize, vedno večja zadolževanja v tujini in vedno višja inflacija. Država je poskušala inflacijo omejevati z raznimi reformami, med drugim tudi z zamrznitvami cen. Cene so torej niso smele povečevati, soglasje glede morebitnega višanja pa je v Sloveniji dajal Izvršni svet Republike Slovenije. Podjetja so se znašla po svoje, ena od možnosti je bilo izmišljanje novih imen izdelkov in na ta način novo določanje cen. V Jub-u so svojemu izdelku Jupol npr. dodajali različne črke, tako dobili `nov` izdelek in novo, višjo ceno.

Za Jub je bil razpad SFRJ hud udarec, saj so izgubili trg, na katerem so prej prodali dve tretjini svoje proizvodnje, vendar so se kmalu preusmerili na druge trge, na katerih prodajajo svoje izdelke še danes.

3. PREDSTAVITEV SEDANJIH RAZMER NA TRGU ZVEZNE REPUBLIKE JUGOSLAVIJE

O ZRJ je v različnih medijih mogoče dobiti relativno veliko najrazličnejših informacij, vendar so te pogosto med seboj različne, neprimerljive, pa tudi zastarele. V diplomskem delu največkrat navajam podatke Saveznega zavoda za statistiko (Zveznega zavoda za statistiko ZRJ) in podatke iz CIA – The World Factbook. Poleg tega se po padcu vladavine Slobodana Miloševića dogajajo vedno nove in nove spremembe na gospodarskem, političnem in drugih področjih, zato se dobesedno iz dneva v dan spreminjajo tudi najrazličnejši predpisi, zakoni, mednarodni sporazumi, itd. Do pravih podatkov pa je relativno težko priti tudi zato, ker se jih veliko nanaša le na republiko Srbijo in ne na ZRJ kot celoto.

² Menica je vrednostni papir, s katerim se izdajatelj menice – trasant v določeni obliki in pod določenimi pogoji obveže, da bo plačal določen denarni znesek imetniku blaga – remitentu sam (lastna menica) ali pa bo to zanj naredila druga oseba (trasirana menica) (Leksikon Cankarjeve založbe, 2002).

3.1. Makrookolje Zvezne republike Jugoslavije

3.1.1. Naravno okolje

ZRJ je nastala po razpadu SFRJ leta 1992, kot država dveh bivših jugoslovanskih republik Srbije in Črne gore. Meji na sedem držav, od tega na tri bivše jugoslovanske republike (Hrvaško, Bosno in Hercegovino in Makedonijo), poleg tega pa še na Madžarsko, Romunijo, Bolgarijo in Albanijo. ZRJ se nahaja na jugovzhodnem delu Evrope in se razprostira na 102.173 kvadratnih kilometrih, od tega odpade na Srbijo 88.351, na Črno goro pa 13.812 kvadratnih kilometrov. V okviru Srbije sta tudi dve avtonomni pokrajini in sicer Vojvodina in Kosovo (Vlada republike Srbije, 2002). Poleg glavnega mesta Beograda z 1.600.000 prebivalci, so večja mesta v ZRJ še Novi Sad, Niš, Kragujevac, Subotica, Podgorica in Priština. Od gospodarskih dejavnosti je najpomembnejše poljedelstvo, sledijo mu vinogradništvo, sadjarstvo, živinoreja, od naravnih bogastev velja omeniti nahajališča rjavega premoga, lignita, bakra, nafte, zemeljskega plina, antimona, svinca, cinka, niklja, v Črni gori je pomemben tudi turizem (CIA – The World Factbook, 2002).

3.1.2. Demografsko okolje

Po podatkih iz popisa leta 2002 živi v Srbiji 7.5 milijona prebivalcev (Vlada republike Srbije, 2002), v Črni gori nekaj več kot 600.000, v avtonomni pokrajini Kosovo, ki ni bilo zajeto v popisu leta 2002, pa približno 2 milijona (Leksikon Cankarjeve založbe, 2002). Srbi predstavljajo 66 odstotkov prebivalstva ZRJ, najštevilnejša narodnostna manjšina so Albanci (17 %), sledijo jim Madžari, Muslimani, Romi, Hrvati in drugi. Tako kot drugje v Evropi je tudi v ZRJ opazen negativni naravni prirast, poleg tega se je med vsesplošno krizo iz ZRJ izselilo okoli pol milijona mladih in izobražencev. Število prebivalcev se kljub vsemu v zadnjem času rahlo povečuje, kar lahko pripišemo predvsem migracijam v zadnjih desetih letih (Minić, 1997, str. 159).

3.1.3. Kulturno okolje

V ZRJ je uradni jezik srbski, kot pisava se največ uporablja cirilica, a je v rabi tudi latinica, na področju narodnostnih manjših pa so v rabi tudi drugi jeziki. Največji del prebivalstva je pravoslavne vere, obstajajo pa tudi druge verske skupnosti, kot so islamska, katoliška, protestantska, židovska in druge (Vlada republike Srbije, 2002).

Velika prednost slovenskih podjetij, ki vstopajo na trge nekdanje SFRJ, je prav relativno dobro poznavanje kulture in običajev. V času skupne države je bilo namreč navezanih veliko stikov s podjetji in njihovimi vodilnimi delavci, ki jih mnoga podjetja še danes s pridom izkoriščajo. Konkurenca je velika, tudi pri vstopu na poznan trg, zato je treba izkoristiti vsako, še tako neznatno prednost.

3.1.4. Politično – pravno okolje

ZRJ je nastala s sklepom zvezne skupščine aprila 1992 po razpadu takratne SFRJ. Organizirana je kot federativna skupnost dveh republik, Srbije in Črne gore. V okviru republike Srbije sta tudi dve avtonomni pokrajini, Vojvodina in Kosovo. Slednje je trenutno pod zaščito Združenih narodov, zato je njegov politični položaj v okviru Srbije negotov. Najvišji predstavniški organ ZRJ je zvezna skupščina, najvišja izvršna oblast pa zvezna vlada; v obeh so izvoljeni predstavniki obeh republik. Vsaka republika pa ima tudi svojo skupščino in svojo vlado (Vlada republike Srbije, 2002).

Na področju bivše Jugoslavije zadnjih petnajst let vlada zapletena politična situacija. Zaradi različnih trenj so se vojne na tem področju začele že leta 1991, in sicer v Sloveniji, nadaljevale pa v Hrvaški, Bosni in Hercegovini in v ZRJ. Predvsem proti slednji je bilo uvedenih tudi veliko mednarodnih sankcij, ki so prepovedovale promet blaga in storitev, vzpostavljanje in vzdrževanje ekonomskih odnosov z ZRJ, opravljanje prevozne dejavnosti iz ali v njeni republiki, letalski promet, športno, znanstveno, tehnično in kulturno sodelovanje, ipd. (Zakon o uvajanju resolucije VS OZN št. 757/1992 v Republiki Sloveniji). Leta 1993 so mednarodne organizacije ukrepe še zaostrole, in sicer se je povečala kontrola na mejah ZRJ, pojavila so se nova zaostrovanja in kontrole izvajanja že obstoječih sankcij, pa tudi nove oblike izolacije Srbije in Črne Gore na različnih mednarodnih področjih. Po podpisu Daytonskega sporazuma konec leta 1995 se je končala vojna v Hrvaški in Bosni in Hercegovini, in večina sankcij proti ZRJ. Vendar je novi paket sankcij sledil že leta 1998 zaradi zaostrovanja situacije na Kosovu in se nadaljeval z intervencijo sil mednarodne vojaške organizacije NATO³. Pod pritiskom mednarodne skupnosti se je politično vodstvo ZRJ odločilo, da vse enote zvezne vojske in policije zapustijo področje Kosova, le-to pa je od takrat pod zaščito Združenih narodov (Calvocoressi, 2001, str. 351-354).

Ker so se težnje po samostojnosti pojavile tudi v Črni gori, so predstavniki Evropske unije v letu 2002 predlagali, naj se ZRJ preoblikuje v novo državo, ki bi se imenovala Srbija in Črna gora. Na podlagi tega je bil med omenjenima republikama sklenjen sporazum, ki sta ga že sprejela parlamenta obeh republik, država pa naj bi z novo ustavo in zakonodajo predvidoma začela delovati v letu 2003. Sporazum naj bi veljal do leta 2005, po tem letu pa se bosta republiki odločili, ali bosta še naprej v skupni državi ali ne. Republiki Srbija in Črna gora bosta imeli odslej le skupnega predsednika, ministrski svet, parlament ter skupno obrambno in zunanjo politiko. Vsaka izmed republik bo obdržala svoje državne institucije, svoj gospodarski, bančni in carinski sistem ter svojo valuto. Tako ima Črna gora svojo centralno banko in denarni sistem ter euro kot edino plačilno sredstvo, medtem ko je v Srbiji v obtoku jugoslovanski dinar (Vlada Savezne republike Jugoslavije, 2002).

³ NATO oz. Severnoatlantski pakt je mednarodna vojaška organizacija, ki zagotavlja varnost, obrambo in mir državam članicam. Pobudnik ustanovitve so bile leta 1949 ZDA, danes pa je v njej 18 članic (Leksikon Cankarjeve založbe, 2002).

3.1.5. Ekonomsko okolje

3.1.5.1. Bruto domači proizvod

Leta 2000 je znašal bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) v ZRJ le dobrih 56 odstotkov BDP-ja iz leta 1990. Ker se politična in z njo tudi gospodarska situacija umirja, so gospodarski kazalci ponovno v porastu, čeprav `jugoslovanski trg vsaj še do leta 2010 ne bo imel proizvodnih in potrošnih absorpcijskih sposobnosti, ki bi bile primerljive s tistimi iz osemdesetih let' (Kovač, 2000, str. 16).

Tabela 2: Bruto domači proizvod in bruto domači proizvod na prebivalca v ZRJ v obdobju od leta 1990 do 1999 (v USD)

Leto	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
BDP(v mia)	18.696	13.169	14.285	15.285	16.477	18.146	18.212	14.854
BDP na prebivalca	1.789	1.256	1.358	1.449	1.558	1.712	1.715	1.397

Vir: South – Eastern European Chambers of Commerce and Industry, 2003.

Bruto domači proizvod naj bi leta 2001 v ZRJ znašal 24 milijard USD, oz. 2.250 USD na prebivalca, rast BDP v letu 2001 glede na leto 2000 pa pet odstotkov (CIA – The World Factbook, 2002).

Tabela 3: Struktura BDP leta 2000 po gospodarskih panogah (v %)

Gospodarska panoga	Delež v %
Predelovalna industrija	32,8
Kmetijstvo, lov in gozdarstvo	23,2
Trgovina na debelo in drobno	17,2
Transport in skladiščenje	10,3
Gradbeništvo	6,2
Ostalo	10,3
SKUPAJ	100,00

Vir: Savezni zavod za statistiku, 2002.

3.1.5.2. Inflacija

Najbolj dramatično leto glede inflacije je bilo 1993, ko naj bi inflacija znašala kar 100 tisoč milijard odstotkov (Šoti et al., 1998, str. 10). Po reformi denarnega sistema in z začetkom izvajanja načrta o uvajanju interne konvertibilnosti in proračunskega ravnotežja je sledilo še nekaj spremenljivih in viharinih let, vendar je inflacija v zadnjih letih manj kot 100 odstotkov letno.

Tabela 4: Stopnje letnih sprememb inflacije od leta 1997 do 2001 (v %)

Leto	1997	1998	1999	2000	2001
Inflacija	21,6	29,9	44,9	85,6	89,2

Vir: Savezni zavod za statistiku, 2002.

3.1.5.3. Zaposlenost in plače

Število zaposlenih v ZRJ se zadnjih nekaj let zmanjšuje in po uradnih podatkih je znašala v letu 2001 stopnja brezposelnosti 30 odstotkov (CIA – The World Factbook, 2002). Poznavalci razmer pravijo, da je nezaposlenih še veliko več, saj se pojavlja t. i. prikrita brezposelnost.

Tabela 5: Število zaposlenih in brezposelnih od leta 1998 do 2001 (v tisoč)

Leto	1998	1999	2000	2001
Zaposleni	2.239	2.298	2.237	2.241
Brezposelni	838	811	806	850*

* Ocena

Vir: Savezni zavod za statistiku, 2002.

Povprečne neto plače v ZRJ so se v letih od 1996 do 1999 – preračunano v EUR – gibale med 50 in 100 eurov, najvišje so bile v letu 1996, najnižje pa leta 1999, ko so znašale nekaj več kot 50 eurov. Leta 2001 so se v Srbiji plače povišale in so znašale med 75 in 85 eurov, zanimivo pa je, da so bile v istem obdobju v Črni gori kar za 50 do 60 odstotkov višje (Košak, Zajc, Lončarski, 2001, str. 327).

Če je verjeti medijem v ZRJ znašajo povprečni prejemki, vključno s sivo ekonomijo, na območju Beograda, med 140 in 180 eurov. Povprečne plače naj bi bile višje v večjih mestih in Vojvodini, najnižje pa na jugu Srbije (Makovec – Brenčič et al., 2001, str. 359).

Tabela 6: Povprečne plače v dinarjih in stopnje letnih sprememb povprečnih realnih neto plač glede na prejšnje leto (v %) od leta 1998 do 2001

Leto	1998	1999	2000	2001
Povprečne realne neto plače v dinarjih	1.063	1.309	2.588	5.545
Stopnje letnih sprememb povp. realnih neto plač	1,9	-15,1	6,5	13,3

Vir: Savezni zavod za statistiku, 2002.

3.1.5.4. Privatizacija

Privatizacijski proces v republikah Srbiji in Črni gori poteka ločeno, pri čemer velja omeniti, da so nov privatizacijski zakon v Črni gori sprejeli že sredi leta 2000, v Srbiji pa junija 2001.

V Srbiji bo moralo v prihodnjih štirih letih preiti v zasebne roke 7.500 podjetij. Podjetja se bodo privatizirala na dva načina; prek javnih natečajev in dražb, kjer bo prodano do največ 70 odstotkov kapitala, za preostalih 30 odstotkov pa bodo razdeljene delnice – na zaposlene v podjetju in kot možnost za vse tiste, ki so polnoletni državljani in želijo postati lastniki podjetij. Denar od privatizacije se bo stekal v proračun republike Srbije in naj bi ga bilo samo v letu 2001 za okoli 300 milijonov mark (Žlogar, 2001, str. 9-10).

V Črni gori se prodaja večina podjetij v državni lasti, teh je okoli 300, od katerih se bo 19 največjih podjetij prodalo prek mednarodnih razpisov, 242 z množično privatizacijo prek certifikatov – ti se vlagajo v privatizacijsko investicijske sklade ali neposredno zamenjujejo za delnice podjetij, 31 jih bo prešlo v poseben program sanacije, nesolventna podjetja se bodo prodala prek javnih dražb, turistična podjetja pa se bodo obravnavala posebej (Žlogar, 2001, str. 11).

V proces privatizacije v ZRJ se je vključilo tudi že veliko slovenskih podjetij. Tako je v Črni gori podjetje Hit kupilo hotel Maestral, Mura je v Podgorici odprla svojo prvo franšizno enoto na območju ZRJ, Zavarovalnica Triglav je postala delničarka največje črnogorske zavarovalniške hiše Lovčen osiguranje, Era je v Baru odprla nakupovalno središče Cash&Carry, Rudis iz Trbovelj je podpisal pogodbo za obnovo in posodobitev hidroelektrarne Peručica vredno od 40 do 50 milijonov mark, itd. V Srbiji je končna realizacija Mercatorjevega hipermarketa v Beogradu znašala več kot 33 milijonov EUR, Mura je tam odprla že svojo četrto prodajalno, Kolinska je kupila 22 odstotkov podjetja Palanački kiseljak, Impol namerava odkupiti 70 odstotkov delnic Valjarne aluminija iz Sevojna, Nova Ljubljanska banka pa večino delnic Continental banke iz Novega sada. V Beogradu so Mura, Elkroj, Labod, Polzela, Velana, Odeja, Lisca, Jutranka, Planika in Rašica odprle Slovensko hišo mode (Žlogar, 2001, str. 12-13). Za ponovni vstop na trg ZRJ se pripravlja še veliko slovenskih podjetij, vendar so izbrali različne načine in poti.

3.1.5.5. Gospodarski odnosi med ZRJ in Republiko Slovenijo

Gospodarsko sodelovanje med ZRJ in Slovenijo se po vzpostavitvi diplomatskih odnosov v decembru leta 2000 krepi. Med državama je bilo sklenjenih že več sporazumov, med drugim tudi Sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju (Urad vlade Republike Slovenije za informiranje, 2002) in Sporazum o prosti trgovini, ki naj bi predvidoma stopil v veljavo v letu 2003.

Vrednost zunanje trgovine med Slovenijo in ZRJ je bila med letoma 1992 in 2001 različna, vendar je po letu 1999 ponovno opazen porast. Tako je menjava v letu 2001 znašala 316 milijonov EUR, od tega je znašal slovenski izvoz v ZRJ 263 milijonov EUR, slovenski uvoz iz ZRJ pa 53 milijonov EUR (Statistični letopis RS 2002).

Tabela 7: Zunanja trgovina Republike Slovenije z Zvezno republiko Jugoslavijo (v mio EUR)

Leto	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Izvoz	309	7	14	7	77	99	92	80	155	263
Uvoz	207	0	0	2	42	37	61	34	45	53
Saldo	102	7	14	5	35	62	31	46	110	210

Vir: Statistični letopis RS 1993 – 2001; v Damijan, 2001, str. 108; Statistični letopis RS 2002.

3.1.6. Tehnološko – tehnično okolje

ZRJ se težka gospodarska in politična situacija v zadnjem desetletju pozna tudi na področju razvoja. Tega v zadnjih letih pravzaprav ni bilo, lahko bi celo rekli, da so Jugoslovani na marsikaterem področju nazadovali. Pomoč sicer prihaja iz različnih držav in na različne načine, vendar bo potrebno veliko let, da se bo ZRJ po razvitosti vrnila v obdobje pred letom 1990.

Včasih sta se kot dobra kazalca razvitosti nekega področja uporabljala tudi število telefonov in televizijskih aparatov na 1000 prebivalcev. Ti podatki so dandanes precej nezanimivi, ker ne povedo veliko, poleg tega so za ZRJ v publikacijah kot zadnji navedeni tisti, ki se nanašajo na leti 1995 in 1997. Edini novejši podatek, ki je dostopen, zanimiv in priča o (ne)razvitosti ZRJ je število internet uporabnikov. Leta 2001 naj bi bilo teh 400.000, oz. le 4 odstotke celotne populacije (CIA – The World Factbook, 2002).

3.2. Mikrookolje Zvezne republike Jugoslavije

Mnoge države zmanjšujejo vpliv različnih odredb in omejitev na gospodarstvo oz. njegovo mednarodno menjavo in vedno bolj delujejo prosta konkurenca in tržne sile, zato postaja svet vedno bolj globalen, tuja podjetja pa vedno lažje vstopajo na nove trge. Da bi podjetje uspešno delovalo na tujem trgu, mora poleg dobrega poznavanja makrookolja poznati tudi dejavnike mikrookolja. Mikrookolje predstavljajo vsi porabniki, konkurenti, dobavitelji in drugi subjekti, ki vplivajo na delovanje podjetja in njegov dobiček (Kotler, 1998, str. 79).

3.2.1. Analiza konkurentov

Za podjetje, ki želi učinkovito trženjsko načrtovati, je odločilnega pomena poznavanje konkurence. Potrebno je nenehno primerjanje trženjskega spleta – izdelkov, cen, tržnih poti in tržnega komuniciranja – s konkurenti, da bi lahko ugotovili, kje so naše prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, na kakšen način lahko podjetje napada konkurente in se pred njimi brani. Ko podjetje vstopa na nek trg, si mora glede konkurentov odgovoriti vsaj na naslednja vprašanja: kdo so konkurenti, kakšna je njihova velikost, kakšne so njihove strategije, cilji, tržni deleži, kakšna je kakovost njihovih izdelkov, katere so njihove prednosti in slabosti, kakšni so njihovi vzorci odzivanja, ipd. (Kotler, 1998, str. 105, 224).

Jub je še leta 1990 na področju sedanje ZRJ prodal 15 odstotkov svoje celotne proizvodnje in imel na področju takratne SFRJ približno 60 odstotni tržni delež pri disperzijskih barvah. Proizvodnja in prodaja vseh vrst izdelkov in storitev, tudi barv pa je kasneje v ZRJ zaradi mednarodne prepovedi uvoza in izvoza doživela veliko sprememb. Vsi nesrbski proizvajalci barv so se morali s trga ZRJ umakniti, kot ponudniki so se pojavili številni majhni proizvajalci, ki so zapolnili vrzel po odhodu 'tujih' podjetij. Ti majhni proizvajalci so večinoma prodajali na določenem delu države, bili so torej geografsko omejeni. V glavnem so sami razvijali izdelke in sicer tako da so posnemali takratno in bivšo konkurenco. Zaradi navedenih razlogov na trgu barv še danes ni tržnega vodje (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003) .

V ZRJ se je takrat pojavilo veliko ponaredkov najrazličnejših vrst blaga, tudi Jub-ovih izdelkov. Skoraj ves čas embarga je bil tako na trgu prisoten 'Jupol'. Ker gre pri plagiatih za očitno krajo imena določene blagovne znamke, je Jub trenutno v tožbi z več podjetji, ki so nelegalno proizvajala 'Jub-ove' izdelke. In čeprav gre pri proizvodnji ponaredkov za nezakonito dejanje, ima to vendar tudi svojevrstno prednost. Na ta način se namreč ohrani določena blagovna znamka v zavesti porabnikov. Večina prebivalcev ZRJ tako še vedno ve, da je Jupol slovenski izdelek, kakovostna disperzija za beljenje. Ponaredkov je na trgu vedno manj, še vedno pa cveti trgovina na črno oz. siva ekonomija, saj se veliko izdelkov, da bi se prodajalci izognili davku, prodaja brez računa (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003) .

Izdelki konkurentov Jub-a na trgu ZRJ so dandanes večinoma opisani kot izdelki nižje in srednje kakovosti, ki svojo konkurenčnost ustvarjajo predvsem z nizko ceno. Konkurenco v proizvodnji barv predstavljajo manjši proizvajalci, ki so lokalno orientirani. Še pred kratkim je bilo na trgu veliko majhnih proizvajalcev, od katerih je nekaterim uspelo zrasti in postati resen konkurent Jub-u pri disperzijskih barvah. Značilno za trg barv je, da ne obstaja tržni vodja na celotnem trgu, pač pa so vodje v posameznih tržnih segmentih. To jim je uspelo z ofenzivnostjo nekaterih tržnih poti, ki so potiskali naprej določene proizvajalce. Tako je na primer v Nišu najbolj prodajana barva Maxima, čeprav se njena kakovost ne razlikuje od ostalih konkurentov (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

Skupno vsem proizvajalcem, ki predstavljajo neposredno konkurenco Jub-u, je, da proizvedejo od 3.000 do 5.000 ton letno, imajo od 50 do 100 zaposlenih, nizko ceno svojih izdelkov, poleg tega je za vse značilno, da velik del svoje proizvodnje še vedno prodajo na črno. In kljub različni kakovosti, načinu prodaje in cenam, ti proizvajalci še vedno pokrivajo velik del trga.

V nadaljevanju je predstavljena analiza konkurence po nekaterih za Jub pomembnejših skupinah izdelkov (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

a) Notranje barve: na trgu notranjih barv, so največji konkurenti Jub-u naslednja podjetja:

- Royal Color iz Beograda: je proizvajalec, ki je na trgu že deset let in je poznan predvsem po svoji disperzijski barvi Ecopol. Njegova maloprodajna cena znaša okoli 10 EUR / 25 kg. Royal Color največ svojih izdelkov proda v Beogradu in njegovi okolici.
- Delfin A. G. iz Beograda: je relativno nov proizvajalec barv, ki je s svojo proizvodnjo začel pred nekaj leti, a je s pomočjo napadalnega trženjskega pristopa uspel v kratkem času osvojiti del trga. Njegov asortiment je ozek in predstavlja nekaj odmevnih izdelkov – disperzija, fasadna barva, premazi in emajl laki.
- HGP iz Novega Sada: predstavlja resnega konkurenta na trgu barv, ima širši izbor izdelkov od ostalih proizvajalcev in poleg znane disperzije Hagepol, proizvaja še omete, fasadne barve, malte, lepila in druge izdelke v obliki praškov. Zelo prisotni so v Vojvodini in posameznih mestih v Srbiji, kjer so odprli svoje distribucijske centre in od tam vodijo prodajo na določenem delu države. V teh delih so med proizvajalci tudi dominantni (npr. Smederevo, Kragujevac), iz česar lahko sklepamo, da je pomemben dejavnik uspeha dobra prodajna mreža oz. dostopnost določenega izdelka na posameznem delu trga.
- Maxima iz Lučanov: je proizvajalec, ki je zaradi svoje dobre organizacije poslovanja, kakovosti in vtisa na končnega porabnika zelo spoštovan na trgu barv. V posameznih delih ZRJ je tržni vodja (npr. Užice, Čačak, Niš, Kruševac), ima zelo zveste odjemalce, ki so prepričani, da je razmerje med ceno in kakovostjo najboljše ravno pri tem proizvajalcu. Iz raziskav je bilo razvidno, da so jim bili še posebej lojalni pleskarji, ki se le stežka odločijo za spremembo. Po informacijah iz Jub-a Beograd je znano, da je podjetje Maxima preučilo Jupol glede na svoj izdelek in ugotovili so, da sta izdelka podobne kakovosti.

- b) Ometi in fasade:** sistem izdelave fasad je bil v preteklih letih v ZRJ na zelo nizkem nivoju, večina del je bila opravljena z izdelki slabe kakovosti in nestrokovno. Če upoštevamo, da so ometi in fasade izdelki, ki za izdelavo zahtevajo strokovno usposobljene delavce in pri tržnih poteh osebnejši pristop prodaje, ima Jub kot ponudnik takšnih izdelkov na trgu ZRJ širši proizvodni program, izdelke večje kakovosti in za 30 do 40 odstotkov višje cene od konkurentov. Najbolj prodajan omet Jub-a na trgu ZRJ je Bavalit, ki je po količinski realizaciji na četrtem mestu.

Konkurenco predstavlja predvsem veliko število manjših proizvajalcev, ki tako kot pri notranjih barvah konkurirajo z nižjimi cenami in slabšo kakovostjo. V Jub-u Beograd so opravili razgovore s pleskarji oz. delavci, ki so na kakršenkoli način preizkusili izdelke Jub-a, in ti so bili mnenja, da so Jub-ovi izdelki kakovostnejši od konkurenčnih. Ker pa odjemalci Jub-ovih izdelkov v glavnem niso sposobni skladiščiti večjih količin, se vsaka nabava opravi izključno na zahtevo končnega porabnika.

- c) Lepila za keramiko in fugirne mase:** v tej skupini izdelkov je situacija za Jub najbolj ugodna, saj so domači proizvajalci po kakovosti, širini in globini proizvodnega programa daleč za Jub-om. Fugirne mase Jub-a so tako po količinski realizaciji na trgu ZRJ na drugem mestu, lepilo za keramiko Akrinol pa na tretjem. Ker se ta dva izdelka, ki se uporabljata pri polaganju keramičnih ploščic zelo dobro prodajata, ga bo sčasoma morala imeti vsaka trgovina z barvami, gradbenim materialom ipd. Tuja konkurenca še vedno ni zavzela stališča glede tega tržnega segmenta, zato bi lahko Jub dosegel vlogo vodje že v tem letu. Kot velika prednost pred konkurenco so se izkazale barvne karte, ki jih imajo ponudniki Jub-ovih izdelkov.

Od domače konkurence sta pomembna proizvajalca HGP iz Novega Sada, ki je vodja na severnem delu ZRJ in Nevena iz Leskovca, ki je vodja drugje. Od tuje konkurence pa velja kot potencialno nevarnega omeniti Henkel, ki pa zaradi prevelike širine svojega proizvodnega programa še ni prišel do svojih ciljnih skupin porabnikov, tako da temu delu programa – lepila za keramiko in fugirne mase – ne posveča prevelike pozornosti. Če pa bodo v prihodnje natančneje določili svoje ciljne skupine in se orientirali tudi v ta del proizvodnega programa, bi lahko postali eden resnejših konkurentov Jub-u. Cene Henklovih fugirnih mas in lepil za keramiko so od 30 do 40 odstotkov višje od Jub-ovih, kar bo za Jub vsaj na začetku verjetno velika prednost.

V Jub-u Beograd so naredili analizo cen štirih proizvajalcev zidnih barv in sicer: HGP iz Novega Sada, ki proizvaja 26 različnih izdelkov, Elba iz Apatina jih proizvaja 14, Prvi maj iz Čačka 13 in Bojadix-a iz Kraljeva 16 različnih izdelkov. Ta analiza je predstavljena v nadaljevanju (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

Tabela 8: Cene nekaterih izdelkov Jub-a in njegovih konkurentov v ZRJ (v EUR)

Proizvod	Cene konkurentov	Cena Jub-a *	Razlika v %	Cena za
Disperzijska barva	8,18 – 9,71	11,50	+ 30	25 kg
Bavarski omet	0,26 – 0,31	0,32	+ 14	1 kg
Lepilo za ploščice	0,18	0,20	+ 14	1 kg
Fugirna masa	0,33	0,43	+ 30	1 kg
Masa za izravnavanje notranjih zidov	0,18	0,41	+ 131	1 kg
Masa za izravnavanje tal	0,20	0,48	+ 112	1 kg
Masa za izravnavanje fasad	0,18	0,36	+ 100	1 kg
Masa za sanacijo zidov	0,15	0,32	+ 110	1 kg
Niansirna sredstva	0,51	0,73	+ 43	1 kg

* Cene izdelkov Jub-a so izračunane na sledeči način: Jub FCO Ljubljana + 10 % carina + 20 % prevozni stroški, 2002.

Vir: Interni podatki podjetja Jub, 2002.

Kot je razvidno iz preglednice so cene konkurenčnih izdelkov glede na Jub-ove različne in variirajo. Vsekakor pa je največja prednost podjetja Jub širina in globina njegovega proizvodnega programa, saj za veliko število barv in premazov ne obstaja konkurenca.

3.2.2. Analiza končnih porabnikov in odjemalcev

Po velikem začetnem interesu in sodelovanju z nekaterimi večjimi trgovci na debelo je videti, kot da so nekateri začeli sodelovati z Jub-om, zato da bi si na ta način povečali ugled na trgu. Vendar so prodajni rezultati posameznih trgovcev tisti, ki bodo osnova za prihodnje sodelovanje. Cilj Jub-a pa so vsekakor tisti distributerji oz. ponudniki, ki so dovolj sposobni, da izdelke potiskajo do končnega porabnika, in ne samo da ustvarjajo povpraševanje. Potencialni odjemalec takega tipa bi bil lahko DAM iz Kragujevca, to je manjše podjetje, ki izvaja trgovino na debelo in si z velikimi koraki utira pot in išče svoje mesto na trgu.

V nadaljevanju je predstavljena analiza pomembnejših skupin porabnikov (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

- a) Končni porabniki oz. odjemalci:** so eden najpomembnejših tržnih segmentov v zadnjem času. Pri njih so posledice trženjskih aktivnosti najbolj vidne, saj ravno končni porabniki veliko povprašujejo po izdelkih Jub-a. Kar se je spremenilo glede na pretekla leta je predvsem dejstvo, da kadar kupci zahtevajo Jupol, ne zahtevajo katerikoli disperzijsko barvo, ampak `slovenski Jupol'. Ker ima ta izdelek Jub-a 40 do 50 odstotkov višjo ceno od konkurence, ga kupujejo porabniki z relativno višjo kupno močjo, tisti, ki so zahtevni glede kakovosti in tisti, ki so imeli v preteklosti slabe izkušnje z izdelki domačih proizvajalcev. Teh pa je vse več.

Taki odjemalci v trgovinah vedno zahtevajo Jupol in v glavnem ne kupijo konkurenčnega izdelka, če prodajalec zahtevanega nima na zalogi. To je prisililo tudi prodajalce, ki so bili sicer navajeni, da prodajajo izdelke, katerih prodajo sami pospešujejo, da menjajo svoje navade, spremenijo mišljenje in sprejmejo dejstvo, da je Jupol izdelek, ki ima drugačne kupce.

- b) **Gradbena podjetja:** nekdanih velikih gradbenih podjetij, ki so obstajala še v času SFRJ, v glavnem ni več, so nelikvidna ali pa se je treba v poslovanju z njimi zavedati nevarnosti neplačevanja. Pri nabavi materiala in izdelkov še vedno delujejo na principu dogovora, podkupovanj in poslovnih zvez. Manjša lastniška gradbena podjetja imajo v glavnem drugačen odnos do svojih strank oz. investitorjev, še posebej če so zainteresirana za kakovostno opravljeno delo. Z njimi Jub dobro sodeluje, še posebej v tehničnem smislu. Trгоvec na debelo Vračar je v dobrih odnosih tudi z velikimi gradbenimi podjetji, morda zato, ker ima na mestih vodij nabave 'svoje ljudi'.
- c) **Pleskarji in fasaderji:** to je ciljna skupina, s katero Jub vedno več sodeluje. Vsaka trgovina na drobno ima 'svoje' pleskarje in fasaderje, ki redno kupujejo pri njih. Problem je v tem, da jih ljubosumno skrivajo, saj se bojijo, da bi jim Jub ponudil neposredno sodelovanje ali pa da jih bo usmeril k drugim, cenejšim virom preskrbe. V stik s pleskarji in fasaderji tako v Jub-u prihajajo preko oglaševanja v tiskanih medijih, kontaktiranjem preko oglasnikov, pošiljanjem katalogov in z neposrednim spoznavanjem na objektih, kjer delajo. Na ta način jih kasneje evidentirajo v svoji bazi podatkov.

Pleskarji in fasaderji imajo velik vpliv glede izbora materialov in zato predstavljajo segment odjemalcev, ki ga nameravajo v Jub-u še posebej obdelati. Značilno za njih je, da kadar se navadijo na uporabo določenega materiala oz. blagovne znamke, mu postanejo zelo lojalni in ga ne želijo menjati, v kolikor so to izdelki konstantne kakovosti in ugodnih cen. Kadar delajo na objektih, zahtevajo od lastnika oz. investitorja, da nabavi točno določene izdelke, izdelke, na katere so navajeni, in samo v tem primeru dajo garancijo na izvedena dela. Garancije nočejo dati celo, če investitor nabavi kakovostnejše materiale.

Jub ima v načrtu organizacijo velikega števila predstavitev svojih izdelkov v trgovinah na drobno, ki bodo v prvi vrsti namenjene pleskarjem in fasaderjem, saj želi z njimi razviti dolgoročno sodelovanje. Predstavitve bodo organizirane v vseh večjih mestih v Srbiji. Ker konkurenca zelo malo dela na neposrednem sodelovanju z izvajalci del, so predstavitve Jub-ovih izdelkov velika prednost, in že v tej sezoni nameravajo v tem tržnem segmentu znatno povečati prodajo.

- d) **Polagalci keramike oz. keramičarji:** k osvojitvi te skupine odjemalcev so veliko pripomogli kakovostni Jub-ovi izdelki in izostanek tuje konkurence na področju fugirnih mas, kar je Jub dobro izkoristil. Fugirne mase so bile po količinski realizaciji v ZRJ v letu 2002 na drugem mestu, dobro pa se je prodajalo tudi lepilo za keramiko, kljub višji ceni od konkurence. Povečati pa bi bilo potrebno število barvnih kart na prodajnih mestih, pri pleskarjih, fasaderjih in keramičarjih, da bi bili tako bolj dostopni in predstavljeni širšemu krogu odjemalcev.

- e) **Projektni biroji:** to je segment, ki je zaradi kompleksnega načina izbire in uporabe materialov relativno težek za obdelavo. Arhitekti večinoma delajo po principu plačila po odstotku, ki ga dobijo od trgovin na drobno oz. proizvajalcev. Tako bo v določen objekt vgrajen material tistega trgovca oz. proizvajalca, ki arhitekta najbolj stimulira, arhitekt pa nato te izdelke priporoči investitorju. Velja omeniti, da ima večina arhitektov `svojega' trgovca oz. proizvajalca.
- f) **Zavodi za zaščito kulturne dediščine:** kljub velikemu zanimanju za Jub-ov proizvodni program, še ni prišlo do kakšnega večjega sodelovanja. Razlog je verjetno delno v tem, da se je temu segmentu posvetilo premalo časa, saj so bili v Jub-u bolj orientirani h končnim porabnikom. In ker imajo njihovi izdelki sezonsko povpraševanje, je za vse tržne segmente enostavno zmanjkalo časa.

V gradbeništvu še vedno obstajajo določeni krogi ljudi, ki pospešujejo prodajo izdelkov določenih proizvajalcev, čeprav se, kot tudi sami priznavajo, v preteklosti glede kakovosti ti izdelki niso posebej izkazali. Tako tudi v tem tržnem segmentu obstaja določen prodajni potencial, ki ga vsekakor velja izkoristiti, saj se predvsem v Beogradu in Novem Sadu pospešeno izvajajo obnove različnih objektov in ureditve fasad.

4. OBLIKE IN NAČINI VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE

Po svetu narašča število velikih in malih podjetij, ki mednarodno poslujejo, saj jim taka usmeritev nudi prednosti za podjetje kot celoto in za zaposlene. Raziskave so pokazale, da podjetja, ki mednarodno poslujejo, rastejo hitreje, so bolj produktivna, njihovi zaposleni pa bolje nagrajeni. Vendar ne morejo pričakovati, da bodo pri mednarodnem poslovanju uspela kar čez noč; če želijo na mednarodnih trgih dolgo sodelovati in biti pri tem uspešna, morajo skrbno pripravljati svoje aktivnosti in se prilagajati potrebam in priložnostim. Bistveno vlogo pri uspešnem poslovanju podjetja ima njegovo poslovodstvo, in prav od njega je odvisno, kako uspešni bodo na mednarodnem trgu (Czinkota, Ronkainen, 2001, str. 266).

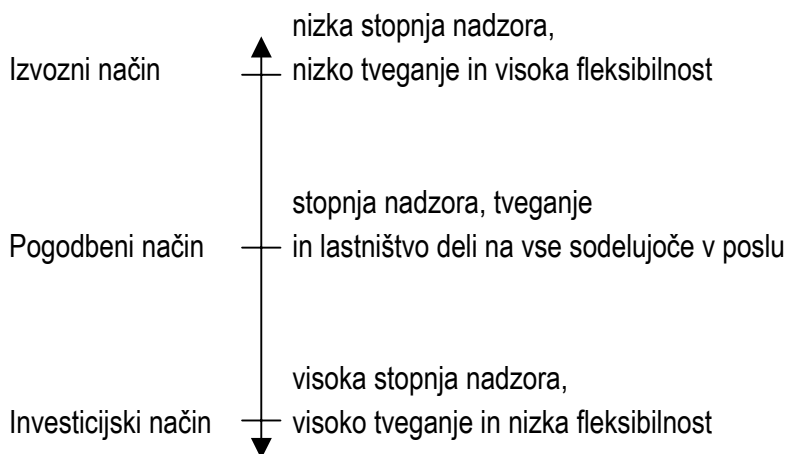
Podjetja, ki mednarodno poslujejo, se na trgih srečujejo z vedno večjo konkurenco, vedno bolj razvitimi trgi in večnacionalnimi podjetji, zato morajo prilagajati svoje trženjske strategije in na različnih trgih uporabljati različne organizacijske strukture. Majhna podjetja so pri tem velikokrat v prednosti, saj so bolj fleksibilna in se lahko hitreje odzovejo na spremembe v povpraševanju kot velike multinacionalke. Za to pa je seveda potrebno dobro načrtovanje, organiziranje in pripravljenost poskusiti nove pristope in poti (Cateora, Graham, 2002, str. 320). Bistveno je, da podjetja uporabljajo tiste organizacijske oblike, ki so se v preteklosti izkazale za uspešne, obenem pa upoštevajo tudi spremenjene okoliščine mednarodnih trgov (Hrastelj, 1990, str. 33).

4.1. Oblike in načini vstopa podjetij na tuje trge po Doole in Lowe

Podjetja imajo v mednarodnem poslovanju na voljo veliko različnih vrst vstopnih strategij, ki jih lahko glede na stopnjo nadzora, tveganja in fleksibilnosti v poslovanju razvrstimo v tri osnovne skupine (Hollensen, 2001, str. 230; Doole, Lowe, 2001, str. 248-277):

- izvozni način: kamor spadajo izvozni nakupi, oprtni izvoz, poslovanje preko izvoznih združenj, izvoznih trgovskih družb, potnikov, zastopnikov in distributerjev in neposredno trženje
- pogodbeni način: sem spadajo franšizing, pogodbeni proizvodnja, licenčno poslovanje, strateške zveze oz. zaveze in skupna vlaganja
- investicijski način: kamor lahko uvrstimo sestavljalnico oz. skladišče na tujem trgu, prevzeme oz. akvizicije podjetij in lastne podružnice na tujem trgu

Slika 3: Klasifikacija vstopnih strategij glede na stopnjo nadzora, tveganja in fleksibilnosti



Vir: Povzeto po Hollensen, 2001, str. 230.

Podrobnejša razvrstitev oblik oz. načinov vstopa glede na stopnjo vključenosti podjetja v procese mednarodnega trženja z vidika nadzora, tveganja in fleksibilnosti pa je naslednja (Doole, Lowe, 2001, str. 248-277; Hrastelj, 1995, str. 126-217; Kotler, 1998, str. 416-418):

- **izvozni nakupi** (*domestic purchasing*): nekateri posamezniki in podjetja ne vedo, da imajo njihovi izdelki izvozno vrednost, dokler k njim ne pristopi kupec iz tuje države, neposredno v njihovi tovarni kupi izdelke, ki jih nato izvozi, v tujini pa skrbi za njihovo trženje in distribucijo. Čeprav se izvozni nakupi težko uvrstijo med vstopne strategije, podjetju vseeno zagotavljajo dostop do nekega trga in omejene informacije o njem, ima pa vodstvo podjetja zelo omejeno kontrolo glede izbire trgov in uporabljenih tržnih strategij.

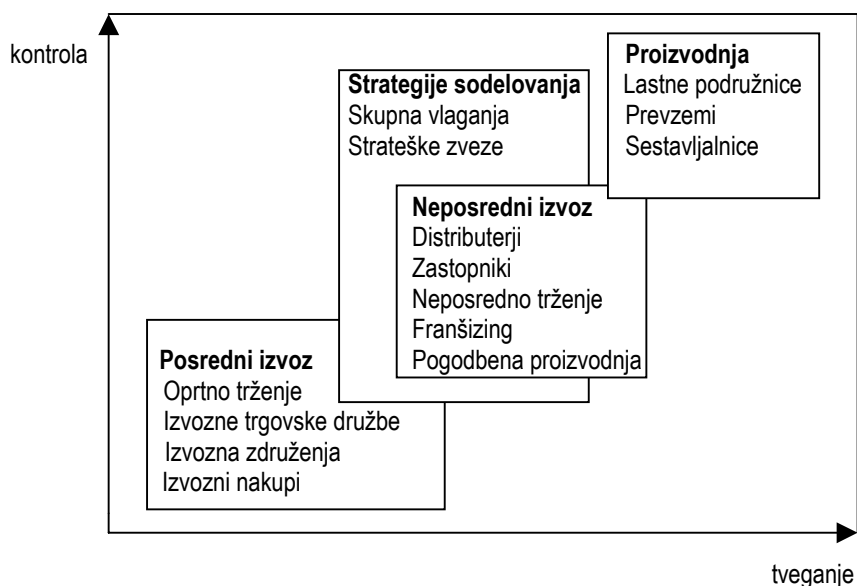
- **oprtni izvoz** (*piggyback operations*): o njem govorimo takrat, ko en proizvajalec uporabi obstoječo mednarodno distribucijsko mrežo drugega proizvajalca, njegov ugled, zveze in administracijo. Ta oblika je relativno poceni, saj se običajno plača le določena provizija, podjetje pa se izogne visokim stroškom trženja in distribucije, lahko pa tudi oviram glede vstopa podjetja na določen trg. Problemi, ki se lahko pojavijo, so predvsem glede neusklajenosti interesov obeh proizvajalcev, servisiranja izdelkov in dogovorov o obstoječi tehnični podpori.
- **izvozna združenja** (*export management companies*): so specializirana podjetja, ki izvažajo izdelke različnih proizvajalcev. Uporabljajo jih predvsem manjša in srednje velika podjetja, saj tako lažje pridejo na tuji trg, izvozna združenja pa za njih sprejemajo naročila od tujih kupcev in zagotavljajo neposreden dostop do informacij o tujem trgu. Zanimiva so zato, ker tujim kupcem ponujajo širok izbor izdelkov, ker pa gre za izvoz velikih količin, se zmanjšajo administrativni in prevozni stroški. Izvozna združenja so plačana s provizijo, slabost pa je v tem, ker se lahko specializirajo le za eno geografsko področje, eno vrsto izdelkov ali odjemalcev.
- **izvozne trgovske družbe** (*trading companies*): so bile zelo aktualne v preteklosti in so še vedno pomemben element trgovanja v Afriki in Aziji. Njihova prednost je v tem, da zaradi razširjenega delovanja in stikov dobro delujejo na področjih, kjer je sicer težko poslovati. Izvozne trgovske družbe poslujejo preko različnih oblik vezanih poslov, saj je prodaja ene vrste izdelka vezana na nakup druge vrste izdelka. Pri tem je pomembno, da podjetje hitro najde kupca za izdelke, ki jih je vzelo v plačilo. Podjetja, ki poslujejo na ta način imajo zelo majhen nadzor nad 'svojim' mednarodnim poslovanjem, malo znanja o trgih, na katerih so njihovi izdelki prisotni, zato težko izdelajo strategijo trženjskega spleta, s katero bi bili na nekem trgu dolgoročno uspešni.
- **potniki** (*sales force*): glede na analize sedanjih in potencialnih odjemalcev, prodajnega okolja, konkurence, ipd., se v podjetju odločijo glede števila, značilnosti in dolžnosti prodajnega osebja. Potniki v posamezni državi naj bi imeli dobre retorične sposobnosti in znanje lokalnega jezika, bili naj bi zreli, motivirani in prilagodljivi. Podjetje potnike v glavnem zaposluje zato, da bi imelo več nadzora nad tržnimi in prodajnimi strategijami ter dogajanjem na lokalnih trgih, motivira pa jih z raznimi provizijami.
- **zastopniki in distributerji** (*agents and distributors*): distributerji kupijo izdelke od proizvajalca in tako nase prevzamejo tveganje za neprodane količine in za zaslužek, zato pričakujejo, da bodo dobili izdelke z višjim popustom. Običajno poslujejo na določenih geografskih področjih in tam predstavljajo proizvajalca, to ekskluzivnost pa zahtevajo v zameno za investicijske stroške, ki so morda potrebni zaradi posebne opreme pri prevozu in skladiščenju določenih izdelkov (npr. pokvarljivo blago, kemikalije, ipd.) Distributerjev je sicer vedno manj, postajajo vedno večji in bolj specializirani.
- **franšizing** (*franchising*): je praviloma trajnejša oblika mednarodnega poslovanja in pri njej dajalec franšize podeli pravico za uporabo imena, izdelčnih, podjetniških ali drugih znakov, znanja, nudi

pomoč pri ustanavljanju enot, svetovanje in šolanje zaposlenih, skrbi za reklamo in pospeševanje prodaje, ipd. Jemalec franšize pa posluje v lastnem imenu in na svoj račun ter ima proti plačilu pravico uporabljati franšizni splet. Obveže se tudi, da se bo pri danem poslu brezpogojno angažiral in ga vodil v okviru dogovorov, sporočal zahtevane podatke dajalcu franšize, čuval poslovne skrivnosti, ipd. Franšizing je manj tvegana oblika mednarodnega poslovanja, pa vseeno zahtevna, saj je potrebno veliko motivacije, časa in energije ljudi, ki investirajo svoj denar. Slabost franšizinga je v tem, da se dajalec franšize težko odloči, do kakšne mere prilagoditi poslovanje lokalnemu povpraševanju in pričakovanjem.

- **neposredno trženje** (*direct marketing*): pri tem načinu ni neposrednega stika med proizvajalcem oz. prodajalcem in kupcem, saj gre za naročanje preko računalnika, telefonsko trženje, televizijsko prodajo in prodajo preko interneta. Neposrednega trženja je vedno več predvsem zaradi hitrega razvoja informacijske tehnologije, spreminjanja življenjskega stila, nakupnega obnašanja porabnikov in naraščajočih stroškov tradicionalnih oblik vstopa na mednarodne trge. Oblike neposrednega trženja se lahko uporabljajo samostojno ali kot podpora drugim uveljavljenim oblikam poslovanja.
- **pogodbena proizvodnja** (*contract manufacture*): tuje podjetje pri tem načinu pooblasti lokalnega proizvajalca, da proizvaja njegove izdelke. Podjetje ima sicer manj nadzora nad potekom proizvodnje in izgublja nekaj dobička, vendar na ta način hitreje in z manj tveganja prične poslovanje v tujini ter se izogne morebitnim vstopnim oviram. Proizvodni obrat lahko podjetje kasneje morda kupi ali pa s pogodbeno proizvodnjo postavi temelje morebitnemu partnerstvu. Ta oblika je posebej primerna, kadar so investicije v tujini tvegane zaradi politične nestabilnosti ali kakšnega drugega dejavnika.
- **licenčno poslovanje** (*licencing*): zahteva manjša finančna sredstva, je pa to oblika mednarodnega poslovanja, kjer dajalec licence da dovoljenje jemalcu licence, da lahko slednji uporablja patente, blagovne znamke, znanje, poslovno skrivnost, ipd., v zameno za to pa plačuje pristojbino oz. licenčnino, ki je lahko nek fiksni letni znesek ali določen odstotek od prodaje. Pri tej obliki so stroški za jemalca licence nizki, tveganje majhno, na tuj trg pa vstopi z že znanim izdelkom oz. imenom. Pomanjkljivost te oblike je v tem, da če je jemalec licence pri poslovanju zelo uspešen in plačuje licenčnino kot fiksni letni znesek, dajalec licence izgublja potencialni dobiček, poleg tega lahko po preteku pogodbe v jemalcu licence dobi nevarnega tekmeca.
- **strateške zveze – zaveze** (*strategic alliances*): ta pojem se je začel uporabljati v letih okoli 1980 in pomeni razne oblike pogodbenega sodelovanja, ki prinašajo strateške koristi za obe stranki v poslu, ni pa definiran tako natančno kot licenčno poslovanje ali skupna vlaganja. Obstaja veliko razlogov za ustanovitev strateških zvez, nekatere med njimi so nezadostni obseg surovin, tržna razpršenost, visoki stroški raziskav in razvoja, koncentracija podjetij na zrelih trgih, samozaščita, dostop do trga, ipd.

- **skupna vlaganja** (*joint venture*): podjetja se običajno odločijo za skupna vlaganja, kadar si želijo razdeliti finančne stroške vstopa, kadar nimajo dovolj vodstvenih sposobnosti, da bi sama vstopila na nek trg ali pa morda tuja država zahteva skupno lastništvo, zato da bi zaščitila lastno gospodarstvo. Prednosti takega načina poslovanja so v tem, da je podjetje bolj udeleženo na tujem trgu, delijo se stroški investicije, tveganje je manjše in kontrola nad poslovanjem relativno velika. Slabost pa je ta, da se lahko pojavijo različni interesi glede bodočih naložb, trženja in podobnih stvari, o katerih partnerji odločajo skupaj.
- **sestavljalnica – skladišče** (*assembly operations*): sestavljalnica se v tuji državi lahko ustanovi zato, da se zmanjša vpliv carinskih ovir, saj imajo običajno komponente nižje carinske stopnje kot končni izdelki, lahko pa npr. tudi v primeru, ko so končni izdelki veliki in bi bili prevozniki stroški visoki. Prevoz manjših delov izdelka – komponent pa je cenejši in predstavlja nižje stroške. In čeprav zagovorniki tega načina vstopa govorijo o veliko prednostih, pa kritiki pravijo, da se na ta način običajno ne zaposli veliko delovne sile, razen če se komponente tudi izdelujejo, ne le sestavljajo, da se v tujo državo ne prenese veliko nove tehnologije, poleg tega je sestavljalnico relativno enostavno premestiti na drugo lokacijo oz. v drugo državo, če je to za podjetje ugodneje.
- **prevzem – akvizicija** (*company aquisition*): za podjetje je včasih odločilnega pomena, da čim hitreje vstopi na tuji trg. Takrat je kot oblika vstopa najprimernejši prevzem lokalnega podjetja, ki ponuja vrsto prednosti; podjetje ima takojšen dostop do že izučene delovne sile, obstoječih kupcev in dobaviteljev, uveljavljene blagovne znamke, distribucijske mreže in zaslužka. Pomanjkljivost akvizicije je v tem, da lahko podjetje prevzame nemotivirano in količinsko preobsežno delovno silo, slabo podobo in ugled ter zaostalo tehnologijo in stroje. In čeprav se morda zdi začetna prodajna cena podjetja nizka, to vsekakor ni, če moramo poleg prišteti še stroške posodobitev, izobraževanja zaposlenih, ipd.
- **lastna podružnica na tujem** (*wholly owned subsidiary*): je najdražja oblika vstopa podjetja na tuj trg, saj zahteva velika finančna sredstva, si pa podjetje na ta način lahko zagotovi cenejše produkcijske faktorje, predvsem delovno silo in surovine, prihrani pri prevozu, ustvari si boljšo podobo v tuji državi, saj odpira nova delovna mesta, izogne se plačilu carin in drugim necarinskim omejitvam pri vstopu izdelkov v tujo državo, ker pa ima popoln nadzor, lažje nadzoruje in usmerja vse dejavnosti trženjskega spleta, izdelke lažje prilagodi lokalnim razmeram, saj pozna okolje in sčasoma razvije tesnejše odnose z vlado, porabniki, lokalnimi dobavitelji, ipd. Glavna pomanjkljivost je v visoki tveganosti take naložbe, saj so lahko stroški morebitnega umika s tujega trga zelo visoki, nevarnost pa je v tem primeru tudi v izgubi ugleda na domačem trgu; pri delničarjih, porabnikih in zaposlenih.

Slika 4: Kontrola in tveganje glede na izbrano obliko vstopa



Vir: Povzeto po Doole, Lowe, 2001, str. 249.

4.2. Oblike in načini vstopa podjetja Jub d. d. na tuje trge

Po razpadu SRFJ in izgubi jugoslovanskega trga je slovenski trg postal premajhen, da bi na njem domača podjetja dosegala takšno ekonomijo obsega in s tem proizvodne stroške, ki bi jim zagotavljali konkurenčnost v primerjavi s tujimi ponudniki (Ribnikar, 2001, str. 38). Zaradi tega so bila slovenska podjetja prisiljena poiskati nove trge, saj so le na ta način lahko ohranila 'prejšnjo' raven proizvodnje, stroškov in dobička. Večina se je odločala med prodorom na zahtevne trge zahodne Evrope in ponovnim vstopom na bivše jugoslovanske republike. Ker pa se ti dve področji po marsičem razlikujeta, so različne tudi oblike in načini vstopa podjetij na te trge; v zahodno Evropo slovenska podjetja v glavnem izvažajo, medtem ko na trgih srednje in vzhodne Evrope, tudi zaradi nižjih prevoznih stroškov, pogosteje poslujejo preko podjetij v tujini (Svetličič, Jaklič, 2001, str. 184).

Po anketi Inštituta za jugovzhodno Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani (ISEE) gre pri prvi neposredni naložbi slovenskih podjetij na trgih bivše Jugoslavije najpogosteje za ustanovitev novega podjetja, sledijo pa prevzem lokalnega podjetja, skupna vlaganja in nakup podjetja v procesu lastninjenja. Ustanovitev novega podjetja je najmanj tvegana, ker tako podjetje najlažje nadzira poslovanje, samo izbere zaposlene, pa tudi investicijski stroški na tej stopnji niso visoki, in jih je kar 90 odstotkov anketiranih podjetij financiralo z lastniškim kapitalom. Prevzem obstoječega podjetja in nakup podjetja v procesu lastninjenja sta običajno precej bolj tvegana, zato se slovenska podjetja za ti vrsti vstopa na tuje trge redko odločajo. V državah nekdanje Jugoslavije je sicer podjetja večkrat mogoče kupiti 'pod ceno', vendar se pojavljajo tveganja terjatev in izgub, ki so bila v procesu nakupa zamolčana, omejitve glede odpuščanja delavcev in dodatni stroški zaradi prestrukturiranja podjetja, vlaganj v fizični in človeški kapital, trženje, razvoj, ipd. (Prašnikar, Cirman, Domadenik, 2001, str. 167-171).

Slovenska podjetja vstopajo na trge nekdanje Jugoslavije predvsem na dva načina (Damjan, 2001, str. 103-106):

- **trgovinsko – preko trgovinskih poslov:** kjer imajo podjetja dve možnosti: *individualni prodor*, za katerega so značilni visoki stroški in visoka stopnja tveganja, *in prodor preko trgovske mreže*, kjer so stroški nižji, manjše je tudi tveganje, in se pojavlja predvsem glede uskladitve poslovnih interesov. Trgovinski pristop je manj učinkovit, kadar so uvozne trgovinske ovire visoke, kupna moč prebivalstva pa nizka. Vstopne ovire na trgih nekdanje Jugoslavije so sicer vedno manjše, saj ima večina bivših jugoslovanskih republik med seboj sklenjene trgovinske sporazume.
- **investicijsko – preko neposrednih tujih investicij:** prednosti tega načina so v tem, da se tuje podjetje izogne carinskim in necarinskim oblikam zaščite nekega gospodarstva, njegovi izdelki so obravnavani kot domači, podjetja lahko v tuji državi izkoristijo cenejše produkcijske faktorje, naravne vire, pri poslovanju z matičnim podjetjem uporabljajo transferne cene, vplivajo pa lahko tudi na ekonomsko politiko tuje države, njegovo stabilizacijo, povečanje kupne moči prebivalstva, na izboljšanje plačilno – bilančnega položaja, ipd. Slabosti tega načina pa so predvsem v veliki tveganosti naložb zaradi nestabilne politične in gospodarske situacije, visokih carinskih in necarinskih omejitev za tuja vlaganja, odsotnosti pravne države in nizki stopnji zaščite lastninskih pravic, slabi poslovni morali in podkupljivosti, slabi kupni moči in proizvodnem potencialu, možne so plačilno – bilančne težave ipd.

Podjetja torej vstopajo na tuje trge na različne načine, uspešna podjetja, ki prodajajo v tujini, ponavadi uporabljajo več načinov hkrati, odvisno od okoliščin. Jub je v zadnjih dvanajstih letih uporabil različne oblike poslovanja, od izključno domačega proizvajalca in prodajalca, do posrednega in neposrednega izvoza, skupnih naložb in naložb v hčerinska podjetja. V nadaljevanju je opisano, na kakšne načine je na svoje tuje trge – Hrvaško, Madžarsko, Češko, Slovaško, Bosno in Hercegovino, Rusijo – vstopilo navedeno podjetje (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

- a) **Hrvaška:** Jub je pred razpadom SFRJ in osamosvojitvijo Slovenije na hrvaškem trgu prodal več kot tretjino svoje proizvodnje, zato je bilo razumljivo, da so želeli tudi v bodoče na tem območju obdržati čimveč porabnikov. Sklenili so, da bodo kljub vojni, zapleteni politični situaciji, slabim gospodarskim razmeram in nizki kupni moči še naprej poskušali prodajati svoje izdelke, in dejansko so bili Jub-ovi izdelki za kupce tudi v času vojne na hrvaškem trgu ves čas dosegljivi. A prodaja se je kljub trudu zmanjšala za skoraj 80 odstotkov.

Ker so bili tamkajšnji kupci navajeni kupovati slovenske izdelke brez mednarodnih ovir, je Jub v želji približati se odjemalcem na Hrvaškem leta 1992 odprl svojo prvo lastno podružnico na tujem in sicer hčerinsko podjetje v 100 odstotni lasti Jub Zagreb d. o. o. Njegova naloga je predvsem izvajanje dela upravno – organizacijskih in operativnih nalog, npr. uvoz izdelkov, fakturiranje in finančni promet s hrvaškimi kupci. Vse pomembnejše odločitve, kot so strateško načrtovanje, oblikovanje trženjskega spleta, finančno upravljanje, kadrovske odločitve ipd., pa so še vedno v pristojnosti matičnega podjetja. Večina nalog v Jub-u se tako opravlja centralizirano, glede

trženjskega spleta pa velja naslednje; trženje izdelkov je standardizirano, odjemalcem na Hrvaškem je na voljo celotni izbor Jub-ovih izdelkov, razlika je le v etiketah na embalaži, saj so navodila v hrvaškem jeziku (gre za t. i. *multidomestic extention strategy*). Cene so oblikovane centralizirano oz. so prilagojene cenam konkurentov in tržnim razmeram, upravljanje tržnih poti pa vodi matično podjetje. Tržno komuniciranje na Hrvaškem za Jub opravlja ista trženjska agencija kot v Sloveniji oz. njeno sestrsko podjetje v Zagrebu, plačila zanj pa potekajo preko matičnega podjetja, saj je to za Jub ugodneje.

Jub Zagreb torej kot podjetje nima posebno velikih pristojnosti in tudi kupci na Hrvaškem imajo še vedno občutek, da gre pri poslovanju z Jub-om za domače poslovanje. Izdelki se še vedno naročajo v matičnem podjetju v Dolu pri Ljubljani, tam se tudi organizira in izvede distribucija, hrvaško hčerinsko podjetje le izstavi račun, zato hrvaški odjemalci Jub-ove izdelke plačajo v lokalni valuti.

Ker pa ima Jub v Sloveniji tudi status pooblaščenega izvoznika, to pomeni, da se blago ne carini na carinskih terminalih, ampak v matičnem podjetju. Osebe, zaposlene v Jub-u, ki so za to pooblaščen, lahko podpisujejo dokumente, potrebne za izvoz blaga, izdelki nato potujejo neposredno do tujega kupca, kar je precej skrajšalo čas pretoka blaga v tujino.

- b) Madžarska:** predstavlja prvi novi trg, na katerega se je odločil vstopiti Jub. Za način poslovanja so izbirali med lastno podružnico na tujem in skupnimi vlaganji z ustreznim partnerjem, in se na koncu odločili za slednje. Dogovor so sklenili s kmetijsko zadrugo, ki je tudi sama proizvajala barve, komplementarne Jub-ovemu programu. Podjetje se je imenovalo Jub Cell k.f.t., ustanovljeno je bilo leta 1992, pri čemer je bil Jub večinski lastnik z 51 odstotnim deležem.

Že kmalu se je izkazalo, da so interesi obeh lastnikov podjetja Jub Cell neusklajeni. Jub je želel na novem trgu prodati čim več svojih izdelkov in ustvarjati dobiček tudi v matičnem podjetju, medtem ko je bil interes madžarskega partnerja opredeljen precej ozko in kratkotrajno. Ker poleg tega niso bili pripravljeni vložiti v skupno podjetje dodatnih sredstev – za posodobitev opreme, infrastrukture in obratnih sredstev – je Jub posodobitve izvedel sam in zato povečal lastniški delež na 71 odstotkov. Ker pa so se nesoglasja glede interesov nadaljevala, je Jub leta 1997 od madžarskega partnerja odkupil preostali delež, postal 100 odstotni lastnik in preimenoval ime podjetja v Jub k.f.t.

Velika ovira za tuja podjetja, ki vstopajo na madžarski trg, je njihov jezik. Za vodjo podjetja na madžarskem trgu je Jub zato zaposlil Slovenca, predstavnika madžarske narodnostne manjšine, in se na ta način izognil oviram glede jezika. Tudi na Madžarskem je trženjski splet organiziran centralizirano; nabor izdelkov je prilagojen končnim porabnikom, izdelki pa so opremljeni izključno z madžarskimi navodili. Centralizirano se določajo tudi cene in izbor tržnih poti, za slednje se uporabljajo že uveljavljene poti trgovcev na debelo in poti manjših novoustanovljenih podjetij. Tržno komuniciranje je prilagojeno lokalnemu trgu, uporablja se oglaševanje na velikih obcestnih plakatih, televizijsko oglaševanje, Jub pa tudi stalno sodeluje na specializiranih sejnih, saj je to najcenejši in najučinkovitejši način spoznavanja kupcev.

- c) **Češka:** tudi na Češkem je bila situacija podobna kot na Madžarskem. Odločali so se lastno podružnico na tujem in skupnimi vlaganji z ustreznim partnerjem, se odločili za slednje in tako 1992. leta postali 20 odstotni lastnik podjetja v partnerstvu z ljubljanskim gradbenim podjetjem in češkim proizvajalcem kovinske opreme. Vendar so se kmalu pojavili nesporazumi glede interesa podjetja, zato je leto kasneje svoj delež v podjetju najprej prodal slovenski, leta 1997 pa še češki partner in Jub je postal 100 odstotni lastnik podjetja, ki se danes imenuje Jub a.s. in je locirano v kraju Milevsko, 100 kilometrov južno od Prage.

Ob vstopu Jub-a na Češko je bilo tam prisotnih več domačih proizvajalcev barv, ki so proizvajali neakovostne in poceni izdelke, in nekaj tujih proizvajalcev s ponudbo izdelkov visokega kakovostnega in cenovnega razreda. Analiza je pokazala, da je kupna moč na češkem trgu nizka, povpraševanje nezahtevno in tržni potencial skromen. V Jub-u so se zato odločili, da bo ponudba njihovih izdelkov cenovno nekje med domačimi in tujimi proizvajalci. Ker pa je Jub-ov izdelek Jupol za češke razmere zelo kakovostna in relativno draga barva, se je Jub odločil na češki in slovaški trg lansirati nov proizvod Jupol Economic, notranjo barvo srednjega kakovostnega in cenovnega razreda. Ta odločitev se je izkazalo za zelo dobro, saj prodaja navedenega izdelka presega vsa pričakovanja, sicer pa na češkem trgu, količinsko gledano, prodajo največ fasadnih barv.

Oprema izdelkov oz. embalaže je podobno kot na drugih tujih trgih že od samega začetka v lokalnem jeziku, tržne poti pa je Jub ustvaril preko lastne prodajne mreže. Stare tržne poti so namreč v glavnem propadle, novoustanovljenih trgovcev na debelo, ki bi jih zanimala barve, pa ni. Tržno komuniciranje je v glavnem centralizirano, pa tudi prilagojeno posebnostim trga. Tiskana gradiva se v glavnem pripravijo lokalno, največji poudarek pa je tudi tu namenjen prisotnosti na sejnih. Oglaševanje je omejeno na strokovne revije, velike obcestne plakate in radio, televizijsko oglaševanje pa je v glavnem neučinkovit medij, saj je predrago in ne daje dovolj velikega povečanja prodaje, da bi se strošek oglaševanja po televiziji izplačal.

- d) **Slovaška:** ta trg je bil najprej oskrbovan preko poslovalnice v Milevskem, ko pa sta Češka in Slovaška postali dve državi, je največji slovaški kupec izrazil željo kupovati Jub-ove izdelke neposredno v Dolu pri Ljubljani. Ker je imel Jub v tistem času že na drugih trgih, kjer je deloval, veliko različnih problemov, se niso odločili za odprtje novega podjetja v Bratislavi, ampak so preko podjetja Kastaco začeli na slovaški trg neposredno izvažati. Ker so se v podjetju izkazali kot sposobni, jim je Jub podelil ekskluzivno monopolno prodajno pravico za slovaški trg, dal dovoljenje za uporabo imena Jub in podjetje se je preimenovalo v Jub Kastaco s.r.o.

Tudi na Slovaškem je podobno kot na Češkem odjemalcem na voljo kompletni izbor Jub-ovih izdelkov, poleg tega pa tudi nov izdelek, razvit prav za češki in slovaški trg, Jupol Economic, ki se zelo dobro prodaja. Cene na slovaškem trgu so prilagojene lokalnim razmeram in so glede na konkurenco nekje med cenejšimi, domačimi in dragimi, uvoženimi izdelki. Tržne poti so organizirane v glavnem preko lastne prodajne mreže, tržno komuniciranje in prodaja pa poteka podobno kot na Češkem. Večino komunikacijskih gradiv dobi Jub Kastaco iz Slovenije, stroške tržnega komuniciranja pa si partnerja delita. Jub Ljubljana ima sicer vpogled v poslovanje

slovaškega podjetja, vendar na finančno poslovanje in zaposlovanje novih kadrov nima vpliva. Podjetju pomagajo predvsem s svojimi izkušnjami in strokovnostjo.

- e) **Bosna in Hercegovina:** leta 1990 je Jub na trgu BIH prodal nekaj več kot 12 odstotkov svoje proizvodnje. V naslednjih dveh letih je prodaja precej upadla, leta 1993 pa je praktično ni bilo. Leta 1994 pa so v Jub začeli prihajati predstavniki manjših lastniških podjetij, ki so izdelke gotovinsko plačevali, jih vozili v BIH in tam prodajali; to so bili t. i. izvozni nakupi. In kljub temu, da se je vojna nadaljevala, je prodaja Jub-a na tem trgu rasla. Približno 60 odstotkov blaga se je prodalo preko neposrednega izvoza, preostalo pa posredno preko slovenskih izvoznikov.

Ko se je vojna končala, je Jub dobil ponudbo za odprtje licenčnega obrata v BIH, vendar se zanj ni odločil, ker bi bili stroški bistveno večji od koristi. V letu 1998 so zato v Sarajevu po hrvaškem zgledu končno ustanovili lastno podružnico na tujem, in sicer hčerinsko podjetje. Enota v BIH je bolj decentralizirana od hrvaške enote, saj se je to zaradi geografske oddaljenosti in odzivnosti na trgu izkazalo za ustrežnejše. Trženjski splet je upravljan podobno kot na Hrvaškem; na voljo je celoten izbor Jub-ovih izdelkov, napisi na embalaži izdelkov, prospekti, navodila in drugo gradivo so v lokalnem jeziku, cene se določajo centralizirano v matičnem podjetju, saj želijo preprečiti preprodajo izdelkov iz Hrvaške v BIH ali obratno. Vodja enote v Sarajevu je Musliman, tržne poti pa so organizirane preko hercegovskih trgovcev na debelo, ki več kot polovico izdelkov prodajo muslimanskim kupcem. Obstaja nevarnost, da bi se obstoječe tržne poti porušile, če bi direktor poslovalnice začel prodajati izdelke Jub-a neposredno muslimanskim kupcem. Finančno poslovanje vodi matična enota, tržne komunikacije pa so prilagojene okolju, saj gre za povsem drugo kulturo kot je slovenska.

- f) **Rusija:** Jub je v Moskvi šele leta 1998 odprl svoje predstavništvo, prodaja Jub-ovih izdelkov na tem trgu pa poteka že približno deset let. Med letoma 1993 in 1995 so svoje izdelke prodajali preko slovenskih trgovinskih podjetij, ki so oskrbovala slovenska gradbena podjetja med delom v Rusiji. Po letu 1996 pa se je poleg posrednega izvoza uveljavil tudi neposredni izvoz, saj so nekateri večji ruski trgovci izrazili željo po neposrednem nakupu Jub-ovih izdelkov. Prodajajo preko mreže, ki jo je ustvarilo ljubljansko podjetje, ki je kasneje žal propadlo. Prodaja pa je nepričakovano stekla tudi preko srbskih gradbenikov, ki so se po začetku krize v ZRJ začeli množično seliti v Rusijo, pri svojem delu pa so veliko uporabljali Jub-ove izdelke, saj so jih poznali še iz časov skupne države in so jim zaupali.

Ker Jub na ruskem trgu posluje prek posrednega in neposrednega izvoza, matično podjetje v glavnem nima vpliva na cenovno politiko, tržne poti izbirajo posredniki sami, so pa tako kot na drugih trgih, tudi izdelki, prospekti in tehnična navodila namenjeni ruskemu trgu, opremljeni v lokalnem jeziku. Oglaševanje v glavnem izbirajo posredniki sami, Jub jim poskuša predvsem tehnično svetovati. Uporabljen način tržnega komuniciranja je tudi nastop na strokovnih sejmih, kjer Jub včasih nastopa samostojno, večkrat pa skupaj s posredniki in trgovci.

4.3. Oblike in načini vstopa podjetja Jub d. d. na trg Zvezne republike Jugoslavije

Pri proučevanju mednarodnega poslovanja lahko ugotovimo, da podjetja običajno začnejo najprej investirati na bližnjih trgih, tistih, ki jih dobro poznajo, pa četudi so manj razvita, in šele nato na bolj oddaljenih in razvitih (Svetličič, Jaklič, 2001, str. 180). Večina slovenskih podjetij je zato kmalu po osamosvojitvi ponovno vstopila na Hrvaško, v Bosno in Hercegovino, trg ZRJ pa je bil zaradi vojne in mednarodnih sankcij dolgo nedosegljiv. Za izvoznike in investitorje je postal spet zanimiv v zadnjih letih, saj se je politična in gospodarska situacija umirila, in mednarodna podjetja zato vidijo tam veliko priložnost. Ekonomisti priznavajo, da si ne znajo predstavljati obnove Balkana brez Srbije in menijo, da je bil že skrajni čas, da so odpravili sankcije, saj so te omogočale bogatitev peščice ljudi, prebivalstvo pa je večinoma obubožano (Lavrenčič, 2000, str. 43-44). Glede na to, da so politični problemi že v glavnem rešeni, je pričakovati, da bo prestrukturiranje gospodarstva hitro, pomembno vlogo pa bo imel tudi pritok tujega kapitala v obliki neposrednih investicij (Jazbec, 2001, str. 63).

Osnovni motiv podjetja, ki se odloči za neposredno naložbo v tujini, je običajno doseganje višjih profitnih stopenj poslovanja, ki jih lahko dosežejo na račun nižjih stroškov produkcijskih faktorjev, na področju bivše Jugoslavije predvsem z nižjo ceno delovne sile. Ker pa se slovenska podjetja zavedajo, da zgolj izvozno poslovanje ni dovolj za ohranitev stabilne pozicije na tem področju, se jih veliko odloča za neposredno investiranje, saj si s tem zagotovijo status domačega proizvajalca in se izognejo plačilu carin za svoje izdelke (Gospodarska zbornica Slovenije, 2002). Pričakuje se, da bodo tuje neposredne naložbe na območju Balkana do leta 2005 naraščale celo 50 odstotkov letno v primerjavi z obdobjem med letoma 1996 in 2000 (Pinterič, 2001, str. 43).

Tabela 9: Obseg neposrednih tujih naložb slovenskih podjetij na območju ZRJ v letih od 1994 do 2000 (v mio EUR)

Leto	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Neposredne tuje naložbe v ZRJ	23,6	41,8	27,5	25,4	30,4	24,2	28,9

Vir: Banka Slovenije, 2001; v Damijan, 2001, str. 111.

Faze vstopa podjetja Jub na trgu ZRJ so si sledile tako (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003):

- a) **posredni izvoz:** preden je Jub v Beogradu odprl svoje podjetje, so izdelke prodajali preko slovenskih izvoznikov, ki so že bili prisotni na tem trgu. Prodaja je potekala predvsem preko podjetja Era, ki je sicer na trgu bivše Jugoslavije prisotno že nekaj časa in prodaja živila in tehnično blago. Pred letom 2000 so Jub-ovi izdelki prihajali v Vojvodino ilegalno preko Madžarske,

v ostali del ZRJ pa občasno s preprodajo preko Bosne in Hercegovine, in se tudi na ta način ohranili v spominu nekaterih porabnikov.

- b) **neposredni izvoz:** je bila naslednja stopnja pri poslovanju podjetja na trgu ZRJ in sicer je izvoz potekal tako, da je Jub trgovcem na debelo, ki so v Sloveniji naročali večje količine izdelkov, te neposredno dostavil. Trgovci na debelo so prodajno politiko kreirali sami, Jub je imel le vlogo izvoznika, zato ni imel vpliva na trženjski splet in njegove sestavine.
- c) **neposredne naložbe:** konec leta 2001 je Jub v Beogradu ustanovil hčerinsko podjetje v 100 odstotni lasti. Na začetku je tam obratovala le pisarna, ki je opravljala uvoz izdelkov, prevzeli pa so tudi carinjenje. V tej fazi se je matično podjetje Jub že aktivno vključilo v trženjsko politiko na območju ZRJ, zaposlili so inženirski kader, ki se je spoznaval z izdelki Jub-a in začeli so obdelovati trg. Prodaja je na tej stopnji še vedno potekala tako, da so trgovci iz ZRJ naročili izdelke v Jub-u v Dolu pri Ljubljani, ti pa so jim nato naročeno dostavili neposredno na prodajno mesto oz. v skladišče trgovine.

Naslednja stopnja je bilo odprtje lastnega skladiščno – distribucijskega centra, kjer se skladišči celoten prodajni program Jub-a, oskrbuje se lokalni trg, skrbi za določen nivo zalog, ipd. Največja prednost take ureditve pa je, da blago k večjim trgovcem na debelo še vedno prihaja neposredno iz Slovenije, saj se na ta način zmanjša čas dobave in znižajo stroški, vsi manjši odjemalci, ki prej niso imeli dostopa do izdelkov, pa jih sedaj lahko tudi v manjših količinah kupujejo v skladiščno – distribucijskem centru v Beogradu.

Naslednja faza vstopa podjetja Jub na trg ZRJ bo investicijsko proizvodna, saj se bo predvidoma v letu 2005 na tem področju začela tudi proizvodnja Jub-ovih izdelkov. V proizvodnji bo šlo za prenos tehnologije na tuj trg, in vsaj na začetku bodo uporabili nekatere stare stroje, tiste, ki so jih v Sloveniji že nadomestili z novimi, npr. mešalce barv, nove, popolnoma avtomatizirane pa bodo pakirne linije. Naložba bo potekala v več stopnjah; kupili so že prostor, uredili dokumentacijo in v kratkem bodo pričeli z gradnjo. Če bo politična in gospodarska situacija stabilna in ZRJ ne bo doživljala večjih pretresov, nameravajo v naložbo vložiti približno 5 milijonov EUR, če pa se bo stanje v državi poslabšalo, bodo za naložbo namenili manj denarja. Po predvidevanjih nameravajo kasneje zaposliti še približno 60 delavcev (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

Za proizvodnjo na tem območju so se odločili na podlagi več dejavnikov, najpomembnejši med njimi je ta, da se bodo glede na današnja predvidevanja in napovedi geografsko in politično Jub-ovi trgi delili na tiste, ki bodo, in na tiste, ki ne bodo v Evropski uniji. Enota v Beogradu naj bi tako postala center za oblikovanje in razvijanje trženjskih strategij za trge izven EU – ZRJ, Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Rusijo in kasneje še za Makedonijo, Romunijo, Bolgarijo, itd. Ker ima veliko teh držav med seboj sklenjene trgovinske sporazume, se blago med njimi prodaja brez carinskih omejitev, kar je za poslovanje velika prednost. Naslednji pomemben razlog za odločitev odprtja enote v Beogradu je dejstvo, da so se želeli s proizvodnjo pomakniti proti vzhodu. Na ta način bodo bolj dostopni na vzhodnih trgih, znižali se bodo tudi prevozni stroški, ki sicer lahko predstavljajo velik del prodajne

cene. Tretji razlog pa je v tem, da bo Jub na trgu ZRJ lahko izkoristil pozitivne sinergije, saj zaradi povezanosti in komplementarnosti virov na vstopnem trgu Jub-u večino surovin ne bo potrebno uvažati iz tujine (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

Ko govorimo o trgu ZRJ, pa je vendarle potrebno omeniti, da kljub temu, da sta Srbija in Črna Gora še vedno ena država, prodaja Jub-ovih izdelkov v Črno Goro ne poteka preko Beograda, ampak iz Slovenije z neposrednim izvozom velikim črnogorskim trgovcem na debelo. Nekaj izdelkov na ta trg dobijo tudi s posredno prodajo preko trgovcev na debelo iz Bosne in Hercegovine.

Glavni interes Jub-a pri vstopu na tuje trge je v glavnem v možnosti povečanja obsega proizvodnje. Zmožljivosti v matičnem podjetju so namreč take, da omogočajo še dosti večjo proizvodnjo, a Jub-ov obstoječi trg vseh proizvedenih izdelkov ne absorbira. Tako so ob posodobitvah in modernizacijah v proizvodnji prisiljeni iskati nove trge, ker pa proizvajajo vedno večje količine, se zmanjšujejo tudi fiksni stroški in s tem tudi stroški na enoto izdelka. Pribitki oz. razlike v ceni so zato lahko vedno višje, večji pa so posledično tudi dohodki podjetja (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

V Jub-u se dobro zavedajo vseh prednosti in slabosti trga ZRJ, vendar je njihov cilj biti med prvimi. V obdobju, ko bodo zgradili in odprli nov proizvodni obrat v Beogradu, se bo politična in gospodarska situacija še izboljšala, kupna moč bo že veliko večja, Jub pa bo imel na trgu že uveljavljene blagovne znamke, ki bodo v mislih in navadah porabnikov.

5. ANALIZA VSTOPA PODJETJA JUB D. D. NA TRG ZVEZNE REPUBLIKE JUGOSLAVIJE PO ELEMENTIH TRŽENJSKEGA SPLETA

Podjetje, ki svoje izdelke ne prodaja le na domačem, temveč tudi na tujih trgih, se mora odločiti, do kakšne mere bo svoj trženjski splet prilagodilo lokalnim razmeram. Na voljo ima dve osnovni možnosti: standardiziran in diferenciran trženjski splet (Kotler, 1998, str. 419). Ker pa sta to le dve skrajni obliki, med njima obstaja še nešteto različnih možnosti. Za katero od njih se bo podjetje odločilo, je odvisno na eni strani od njegovih ciljev – želenega tržnega deleža, dobička, ipd., na drugi strani pa od sposobnosti in zmožnosti podjetja.

Standardiziran trženjski splet temelji na standardizaciji izdelka, cen, tržnih poti in tržnega komuniciranja. Ker ob vstopih na tuje trge ni potrebno uvajati nobenih večjih sprememb, je to najcenejši in najenostavnejši način vstopa. Običajno ga uporabljajo tista globalna podjetja, ki sama krojijo okuse in navade porabnikov, visoke dobičke pa ustvarjajo na račun nizkih proizvodnih stroškov in velikih prodajnih količin. Popolnoma standardiziran pristop je redko uspešen, običajno je ustreznejša uporaba diferenciranega oz. prilagojenega trženjskega spleta. Ta pomeni precej večje stroške, saj proizvajalci trženjske prvine – izdelek, ceno, tržne poti in tržno komuniciranje – prilagajajo razmeram

na lokalnih trgih, prinaša pa na drugi strani večje dobičke in večje možnosti pri pridobivanju zelenega tržnega deleža (Kotler, 1998, str. 419-422).

Strateška dilema za mednarodne tržnike je, kako hkrati diferencirati trženje in dosežati nizke stroške. Čeprav je diferenciacija običajno povezana z višjimi stroški, obstaja nekaj kompromisov; porabniki naj bodo razdeljeni v skupine z enakimi značilnostmi (kulturnimi, socio – demografskimi, ipd.), podjetje pa naj poskuša biti čim bolj stroškovno učinkovito predvsem v proizvodnji, pri prevozi in trženju. Diferenciranje porabnikov je posebej zahtevno, saj si podjetje želi čim bolj optimalno razslojevanje; čim manj nepotrebno diferenciranih skupin in čim več ustreznih oz. relevantnih (Usunier, 2000, str. 251).

Podjetje se običajno na podlagi več različnih dejavnikov odloči, v kolikšni meri bo na posameznih trgih uporabilo standardiziran oz. prilagojen trženjski splet. Kakšne načine uporablja pri poslovanju na svojih tujih trgih - Hrvaška, Madžarska, Češka, Slovaška, Bosna in Hercegovina in Rusija – podjetje Jub, je bilo opisano zgoraj, o trženjskem spletu v ZRJ pa podrobneje v nadaljevanju.

5.1. Izdelek

‘Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji željo ali potrebo’ (Kotler, 1998, str. 432). Je bistvo izbrane trženjske strategije podjetja doma in v tujini, zato se ostale prvine trženjskega spleta izdelku prilagajajo.

Mednarodno podjetje lahko v tujini prodaja iste izdelke kot doma, po potrebi jih lahko prilagodi tujim trgom ali pa za posamezne trge razvije popolnoma nove izdelke. Vendar mora podjetje, ki želi biti mednarodno uspešno, uporabiti strategije in politike, ki so skladne z njegovimi sredstvi, upoštevati želje in potrebe določenega trga ter se prilagajati izzivom konkurence.

Ko se odločamo o strategiji proizvoda, moramo odgovoriti na naslednja vprašanja (Chee, Harris, 1998, str. 369-370):

- katere izdelke naj prodajamo na posameznem trgu
- ali lahko izdelke prodajamo takšne kot so oz. jih je potrebno prilagoditi porabniku
- katere izdelke bi lahko dodali, izboljšali in katere ukinili iz trenutnega proizvodnega programa podjetja
- ali naj podjetje uvede za nove izdelke nove strategije
- katera vrsta strategije blagovne znamke naj se uporabi
- v kakšni embalaži in količini naj bodo na voljo izdelki
- katere vrste ponakupnih storitev in jamstev naj zagotovi podjetje

Specifična lastnost izdelka je čas uporabe oz. vpliv sezonskih nihanj, in večina Jub-ovih izdelkov ima sezonsko povpraševanje. To velja predvsem za tiste izdelke, pri uporabi katerih je določena delovna

temperatura; ta je običajno med 5 in 35 stopinj Celzija. V času med oktobrom in februarjem je sicer prodaja izdelkov, ki se uporabljajo za zunanje površine zelo majhna, medtem ko se izdelki, namenjeni notranjim površinam relativno dobro prodajajo; kar je odvisno predvsem od vremenskih razmer. V toplih pomladnih in jesenskih mesecih se ljudje vedno pogosteje npr. odločajo za pleskanje stanovanja, saj poleti morda za to nimajo časa. A vendar se v obdobju od aprila do septembra prodaja približno dva krat več izdelkov kot v obdobju med oktobrom in marcem. Sicer je prodaja v prvi in drugi polovici leta približno enaka, če gledamo četrtno, je največja v mesecih od julija do septembra, če pa gledamo mesečno, se največ izdelkov prodaja v maju ali juliju, najmanj pa decembra oz. januarja (Interni podatki podjetja Jub d. d., 2002).

Tabela 10: Dinamika prodaje po mesecih v letih 2001 in 2002

	2001		2002	
Obdobje	Prodaja v tonah	Prodaja v %	Prodaja v tonah	Prodaja v %
Januar	3.216	4,15	2.922	3,27
Februar	3.832	4,93	5.279	5,96
Marec	7.094	9,15	7.364	8,31
April	7.609	9,81	9.062	10,22
Maj	9.460	12,20	10.024	11,31
Junij	7.571	9,77	8.860	10,00
Julij	8.873	11,44	10.349	11,68
Avgust	8.426	10,87	9.896	11,17
September	7.026	9,06	8.855	9,99
Oktober	7.105	9,16	7.279	8,21
November	4.399	5,68	5.241	5,91
December	2.933	3,78	3.514	3,97
Skupaj	77.544	100,00	88.645	100,00

Vir: Interni podatki podjetja Jub d. d., 2003.

Slovenski managerji so mnenja, da imajo slovenski izdelki na trgih nekdanje Jugoslavije velik ugled še iz časov skupne države in da so slovenske blagovne znamke na tem področju visoko prepoznavne in cenjene (Koprivnik, 2000, str. 34). Raziskava Inštituta za jugovzhodno Evropo Ekonomske fakultete v Ljubljani (ISEE) pa je pokazala, da je deset let po koncu skupne države le še peščica slovenskih blagovnih znamk globoko usidrana v zavesti porabnikov. Na trgu so namreč novi, mladi porabniki, ki niso več čustveno navezani na bivšo državo in zato nimajo posebnega odnosa do slovenskih izdelkov. Ti porabniki vse pogosteje posegajo po izdelkih tujih blagovnih znamk, in zanimivo med vsemi anketiranimi najnižje ocenjujejo kakovost in vrednost slovenskih izdelkov. Ker so to porabniki, ki bodo v prihodnosti kupci izdelkov in storitev, lahko sklepamo, da slovenski izdelki na trgu bivše Jugoslavije

nimajo več prednosti pred drugimi tujimi izdelki oz. se le-ta celo zmanjšuje (Vida, Dmitrovič, 2001, str. 77-78).

Jub na trgu ZRJ prodaja enake izdelke kot na drugih trgih, v matičnem podjetju pa so se odločili, da bodo celotni trženjski splet morda diferencirali kasneje, ko bodo v Beogradu začeli z lastno proizvodnjo. Do sedaj so prilagodili le embalažo izdelkov, saj so vsi napisi, prospekti, navodila za uporabo, ipd. v srbskem jeziku. V ponudbi so sicer vsi Jub-ovi izdelki, najbolj pa se prodajajo tisti iz nižjih cenovnih razredov, saj je večina prebivalstva ZRJ še vedno relativno revna in slabe kupne moči. Na voljo so tudi izdelki iz višjih cenovnih razredov, ki se sicer prodajo v manjšem številu, so pa namenjeni tistim nekaj odstotkom ljudi, ki so bogati, z vrha družbene lestvice in si dražje izdelke lahko privoščijo (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003). Ekonomisti sicer ocenjujejo, da je delež najpremožnejših Jugoslovanov največ 10 odstoten, kar 80 odstotkov prebivalstva pa je po dohodkih pod mejo preživetja. Srednji razred porabnikov se na trgu ZRJ še vedno razslojuje, in prav ta segment je za tržnike najbolj zanimiv (Hrastelj, 2001, str. 322).

Jub je v letu 2001 na trg ZRJ prodal 1.925 ton svojih izdelkov, leta 2002 pa kar 3.440 ton, kar pomeni skoraj 80 odstotno povečanje prodaje. Več kot polovico vseh prodanih izdelkov je predstavljala notranja barva Jupol, sledijo pa mu fugirne mase, lepilo za keramiko Akrinol, omet Bavalit in notranja barva Jupol Gold (Interni podatki podjetja Jub d. d., 2003).

Pri trženju in prodaji na trgu ZRJ daje Jub poudarek tistim izdelkom, pri katerih so močni zaradi blagovne znamke ali nizkih proizvodnih stroškov. Izdelki z močno blagovno znamko imajo namreč precej neelastično povpraševanje in Jub pri njih tudi zaradi visoke kakovosti lahko dosega višje cene (npr. Jupol, Bavalit). Prednost pa dajejo tudi tistim izdelkom, pri katerih jugoslovanski proizvajalci zaradi majhnosti nimajo dostopa do cenениh svetovnih surovinskih virov. Jub namreč zaradi velikih proizvedenih količin dosega ekonomijo obsega in kupuje surovine po ugodnejših cenah kot majhni, lokalni proizvajalci barv (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

Glede na to, da v Jub-u načrtujejo, da bo trg ZRJ postal eden njihovih najpomembnejših tujih trgov, bi bilo po mojem mnenju smiselno diferencirati trženjski splet, tudi izdelke, ki jih ponujajo na tem trgu. Ker je prebivalstvo večinoma revno in si ne more privoščiti izdelkov višjega cenovnega razreda, bi bilo za Jub smotrno razviti nove izdelke, ki bi bili relativno poceni, a še vedno kakovostni. A to ne velja za skupine izdelkov z uveljavljenimi blagovnimi znamkami (kot je npr. Jupol), saj bi delali konkurenco sami sebi in bi zaradi novega izdelka lahko upadla prodaja podobnega, že uveljavljenega izdelka. Navedeni pristop bi bil ustrezen pri skupinah izdelkov, ki nimajo uveljavljenega imena – npr. pri fugirnih in izravnalnih masah, lepilu za keramiko, ipd. Diferenciacija izdelka, podobna tisti na češkem in slovaškem trgu, bi bila po mojem mnenju neustrezna, saj Jub-u na trgih nekdanje Jugoslavije, kjer ima že uveljavljene blagovne znamke, ni potrebno ponujati izdelkov kot je Jupol Economic, pri katerem je v primerjavi z običajnim Jupol-om razlika v ceni večja, kot je razlika v kakovosti. Diferenciacija v smislu novih velikosti embalaže ali barvnih odtenkov Jub-ovih izdelkov pa bi bila po mojem mnenju nesmiselna in brezpredmetna, saj je ponudba Jub-a glede teh elementov že sedaj dovolj raznolika.

5.2. Cena

Prodajna cena je količina denarja, ki jo mora odjemalec plačati za nek izdelek, in je kritični instrument trženjskega spleta. Je edina prвина, ki prinaša dohodek, ostale prinašajo le stroške. Od ostalih prvin se razlikuje tudi po tem, da je zelo prožna, saj jo lahko spremenimo zelo hitro v primerjavi s potrebnim časom za spremembo izdelka, tržnih poti ali tržnega komuniciranja. Nekoč je bila cena bistven element, ki je vplival na nakup, danes pa postajajo pomembnejši necenovni dejavniki. Veliko podjetij pri oblikovanju cen dela napake, saj se preveč osredotočajo na stroške, jih oblikujejo ločeno od ostalih prvin trženjskega spleta, cene ne spreminjajo skladno s spremembami na trgu, glede na konkurenco, tržne segmente in nakupovalne okoliščine (Kotler, 1998, str. 488).

Cene se določajo na različne načine in njihovo oblikovanje na tujih trgih je bolj zahtevno kot oblikovanje na domačem trgu, saj na cene v mednarodnem poslovanju vpliva več dejavnikov – stroški prevoza, carine, stroški uvoza, posrednikov, takse, davki, državne omejitve, ipd. (Kotler, 1998, str. 488). Ne glede na to, ali podjetje prodaja le na domačem trgu ali pa mednarodno posluje, je pomemben odnos med ceno, ki jo ima nek izdelek, in njegovo zaznano vrednostjo. Ker pa podjetje posluje za to, da bi na trgih kratkoročno ali dolgoročno dosegalo dobičke, se mora poslovodstvo podjetja zavedati, da je oblikovanje cene eden od ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja na različnih trgih (Albaum et al., 1989, str. 250).

Eden od možnih načinov določanja cen je naslednji (Kotler, 1998, str. 424):

- oblikovanje enotnih cen: pomeni, da izdelek na vseh trgih, kjer se ga prodaja, stane enako. Podjetje na ta način v različnih državah dosega različne stroške in zato različne dobičke. Problem enotnih cen je predvsem v tem, da bi bila cena v revnih državah previsoka, v bogatih državah pa prenizka.
- oblikovanje cen v skladu s tržnimi cenami v posamezni državi: v tem primeru podjetje določi na posameznem trgu tako ceno, kot jo le-ta še lahko prenese. Slaba stran takega oblikovanja cen je v tem, da se ne upošteva stroškov, ki jih ima podjetje s prodajo na določenem trgu, problem pa predstavlja tudi možnost preprodaje izdelkov iz trgov z nižjo ceno na trge z višjo ceno.
- oblikovanje cen na podlagi stroškov v posamezni državi: podjetje tu uporabi standardni pribitek na stroške, kar pomeni nekonkurenčnost na trgih, kjer so stroški visoki.

Dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje cen v mednarodnem poslovanju, pa lahko razvrstimo v tri skupine (Chee, Harris, 1998, str. 483):

- dejavniki okolja: omejitve, menjalna razmerja, stopnja inflacije, nadzor nad cenami
- dejavniki trga: konkurenca, višina dohodkov oz. dobičkov, struktura trga
- notranji dejavniki podjetja: stvarne cene, stroški proizvodnje, stroški distribucije, donosnost

Podjetja so pri poslovanju na tujih trgih praviloma uspešnejša, če uporabljajo diferenciran pristop določanja cen. Na različnih trgih namreč podjetje dosega različno visoke stroške, poleg tega se države med seboj po razvitosti, kupni moči in drugih prej naštetih dejavnikih precej razlikujejo.

Politika oblikovanja končnih cen Jub-ovih izdelkov na tujih trgih je prilagajanje lokalnim tržnim cenam. Jub izdelke svojim hčerinskim podjetjem v tujini prodaja po transfernih cenah, določi pa jih retrogradno glede na načrtovano prodajo in stroške. Pri oblikovanju transfernih cen je treba biti previden, saj ne smejo biti prenizke, da se ne bi izkazoval prevelik dobiček (kar na trgu ZRJ sicer ni problem, saj je davek na ustvarjeni dobiček v ZRJ nižji kot v Sloveniji), ali previsoke, ker bi bila potem tudi končna cena višja. Cilj matičnih podjetij, ki ustanovijo podjetje v tujini, je na kratki rok pozitivna ničla, pri čemer na začetku poslovanja stroške trženja, širitve, ipd. pokriva matica, kasneje pa jih prevzame hčerinsko podjetje (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

Jub je na trgu ZRJ cene svojih izdelkov, ki niso uveljavljene blagovne znamke, prilagodil domači gospodarski situaciji, kupni moči in konkurenci; cenovna politika je blaga, cene gledano absolutno glede na druge Jub-ove tuje trge pa nizke oz. malo nad cenami lokalnih proizvajalcev. Ker pa Jub prodaja tudi v nekaterih državah, ki mejijo na ZRJ – Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Madžarska, v teh državah pa so cene Jub-ovih izdelkov višje, so poskrbeli za to, da ne bi prišlo do preprodaje izdelkov. Cene Jub-ovih izdelkov so v ZRJ glede na ostale Jub-ove trge najnižje, vendar jim trenutno ne gre za zaslužek na tem trgu. S tako določenimi cenami pokrivajo stroške, usmerjeni pa so predvsem v prihodnost, saj računajo, da bo ZRJ glede na število prebivalcev postal eden njihovih pomembnejših trgov. Situacija pa je drugačna pri izdelkih, ki so močne blagovne znamke; cene takih izdelkov so višje, saj v Jub-u želijo, da njihovi izdelki ohranijo imidž kakovostnih slovenskih izdelkov. Zato določijo ceno, ki je od konkurence rahlo odstopa navzgor, a je še vedno taka, da je sprejemljiva lokalni kupni moči (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003). Tako oblikovanje cen se mi zdi ustrezno, saj ni togo, ampak prilagojeno gospodarski situaciji, kupni moči in konkurenci na posameznem trgu. Jub pa pri določanju cen upošteva tudi načrtovano prodajo v prihodnosti, to, kako se bo določen trg še razvijal, ipd.

Jub se želi na trgu ZRJ uveljaviti kot prvi tuji proizvajalec zidnih barv in ometov s proizvodnim obratom, poleg tega bodo imeli do leta 2005, ko se bo predvidoma začela proizvodnja v Beogradu, na trgu že uveljavljene blagovne znamke, ki bodo v mislih in navadah porabnikov. Do takrat pa se bo povečala tudi kupna moč prebivalstva in verjetno tudi cene drugih izdelkov na trgu, zato se bodo lahko povišale tudi cene Jub-ovih izdelkov.

5.3. Tržne poti

Tržne poti predstavljajo različne dejavnosti podjetja, s katerimi izdelek postane dostopnejši za končnega porabnika (Kotler, 1998, str. 100). Ko govorimo o tržnih poteh, je predvsem pomembno omeniti, da morajo le-te zagotoviti prisotnost izdelka 'na pravem mestu' in 'v pravem trenutku', sicer lahko tudi najboljši izdelek doživi prodajni neuspeh (Majaro, 1993, str. 132). Ker je končni kupec tisti, ki

vpliva na odločitev podjetja o izbrani tržni poti, je potrebno na posameznih trgih ugotoviti nakupne navade in posebnosti porabnikov, običaje in nakupovalne vzorce posameznih skupin porabnikov, pa tudi velikost posameznega trga in njegove geografske značilnosti (Hollensen, 1998, str. 414). Procesi, postopki in dokumenti, zahtevani v mednarodnem poslovanju, pa so kompleksnejši tudi zaradi prevoza blaga čez državne meje s spremljajočimi legalno pravnimi pogoji ter časa in razdalje potrebnega za dokončanje transakcije, vključno s potrebnimi zavarovanji (Albaum et al., 1989, str. 362).

Tržne poti se razlikujejo predvsem po tipu in številu posrednikov ter po velikosti in značilnostih trgovcev na drobno v tujini (Kotler, 1998, str. 424-425). V splošnem so tržne poti končnih porabnikov daljše od tržnih poti industrijskih izdelkov oz. surovin, saj je število končnih porabnikov večje, le-ti so običajno bolj geografsko razpršeni in kupujejo v manjših količinah (Hollensen, 1998, str. 414). Za mednarodno podjetje je zaželeno in dobro, če ima celostni pogled na tržne poti (od proizvajalca do končnega porabnika) in kar se da velik vpliv na premikanje blaga, vendar je to pri nekaterih načinih vstopa na tuj trg npr. pri posrednem izvozu skoraj nemogoče, saj podjetje običajno izgubi stik z izdelki že pri odpremi iz lastnega skladišča.

Tržne poti so organizirane mreže, ki povezujejo proizvajalce s končnimi porabniki. Poti lahko sestavljajo skupine posameznikov ali podjetij, katerih funkcija je približati izdelek oz. storitev kupcem. Odločitve o tržnih poteh so za podjetje strateško pomembne zaradi naslednjih razlogov (Chee, Harris, 1998, str. 439):

- tržna pot je glavna povezava podjetja s končnim porabnikom oz. odjemalcem
- izbira tržnih poti vpliva tudi na ostale sestavine trženjskega spleta in odločitve o njem
- vsaka tržna pot determinira, katere tržne segmente bo podjetje doseglo, katere trženjske strategije bo uporabilo, vpliva pa tudi na sposobnost podjetja pri razvoju novih trgov
- da se vzpostavi določena tržna pot je potreben čas in zato je ni enostavno spremeniti ali prilagoditi
- sistem tržnih poti je del tržnega programa podjetja, s katerimi želi podjetje doseči svoje cilje
- sposobnost nadzorovati logistične in tržne operacije zagotavlja določeno stopnjo uspešnosti podjetja v mednarodnem poslovanju

Obstaja veliko razlogov, zakaj mora vodstvo podjetja skrbno pretehtati odločitve o fizični distribuciji svojih izdelkov. Te dejavnike lahko razvrstimo v tri večje skupine (Albaum et al., 1989, str. 362-363):

- cena, po kateri porabnik v mednarodni menjavi kupi izdelek, je v veliki meri odvisna od načina, kako je izdelek prišel od proizvajalca do končnega porabnika. Zato, da je izdelek za odjemalce dosegljiv ob želenem času in na želenem kraju, nastanejo nekateri dodatni stroški, kot so stroški ohranjanja nivoja zalog, stroški skladiščenja, prevoza in naročanja blaga, lahko pa še stroški drugačnega pakiranja blaga, stroški prevoznih zavarovanj, ipd. Zaradi navedenih dodatnih stroškov fizične distribucije, lahko ti predstavljajo velik del prodajne cene izdelka. In večji ko so skupni stroški nekega izdelka, manjši mora biti pribitek na ceno oz. marža, da bi bili na trgu konkurenčni.

- večje dobičke lahko podjetje doseže le na podlagi znižanih stroškov proizvodnje ali povečane prodaje. Na stroške pa ima velik vpliv tudi uporabljena tehnologija in stopnja avtomatizacije, saj lahko npr. sodoben način obdelave naročil in informacijsko podprt sistem skladiščenja znatno zniža stroške.
- posamezne države lahko zaradi želje po večji konkurenčnosti lastnega gospodarstva uvedejo ukrepe, s katerimi bi doma stimulirali razvoj in dosegli polno in stabilno zaposlenost. Tuja podjetja so zato lahko pri svojem izvoznem poslovanju ovirana in omejena glede upravljanja razpoložljivih surovin, materialov, izdelkov, storitev, ipd. Te ovire se lahko kažejo kot kvote, tarife, dodatni davki, carine, razna dovoljenja, ipd.

Na tržne poti torej vpliva zelo veliko različnih dejavnikov, in ker ima vsaka tržna pot svoje prednosti in slabosti, te pa vplivajo tudi na uspešnost poslovanja, se mora vsako posamezno podjetje odločiti, katera je zanj najbolj optimalna in mu v največji meri zagotavlja uresničitev ciljev podjetja.

Jub prodaja izdelke na trgu ZRJ preko svojega hčerinskega podjetja, saj jim taka ureditev omogoča relativno velik nadzor nad tržnimi potmi. V Beogradu ima Jub skladiščno – distribucijski center, kjer skladiščijo celoten proizvodni program, in iz katerega se oskrbujejo lokalni trgovci na debelo in drobno. Ker nobeden od obstoječih trgovcev na debelo v ZRJ finančno, tehnično in glede znanj, ki jih je imel, ni bil sposoben pokriti celotnega trga, je Jub izbral štiri, tri iz Beograda in enega iz Novega Sada. Preko njih so v letu 2002 prodali kar 89 odstotkov vseh Jub-ovih izdelkov na trgu ZRJ, zaradi racionalnosti, nižjih stroškov in krajšega časa, potrebnega za dobavo, pa so oskrbovani neposredno iz Jub-ove tovarne v Dolu pri Ljubljani. Ostali, manjši trgovci na debelo in drobno se oskrbujejo z Jub-ovimi izdelki iz skladiščno – distribucijskega centra v Beogradu. Jub načrtuje, da bodo nekateri med njimi razvojno dosegli nivo večjega trgovca na debelo – zlasti jih zanima področje južne Srbije, saj tam za sedaj nimajo `svojih` trgovcev na debelo – in takrat bodo začeli z njimi bolj sodelovati. Jub sicer svoje trgovce na debelo diferencira glede velikosti odjema oz. nakupa, finančno moč, predvsem pa se jim zdi pomembna perspektiva, ki jo daje trgovec glede poslovanja v prihodnosti (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

Cilj odprtja skladiščno – distribucijskega centra v Beogradu je bil predvsem približati Jub-ove izdelke manjšim kupcem in kupcem v južni Srbiji, ki prej do njih niso imeli dostopa. Vsi trgovci na debelo, s katerimi danes sodeluje Jub, so nova, trgovska, lastniška podjetja, ki so nastala šele po letu 1990. Večina starih, državnih podjetij je propadla, tudi podjetje Tehnohemija, ki je bil največji jugoslovanski trgovec z barvami (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003). Ker privatizacija na območju ZRJ še ni končana, se je zelo tvegano povezati s starejšimi podjetji oz. trgovci na debelo, ker je njihovo poslovanje v prihodnosti v veliki negotovosti, običajno so tudi finančno nedisciplinirani. S tega vidika se mi zdi dobro in manj tvegano, da je Jub za `svoje` trgovce na debelo izbral novoustanovljena podjetja, ki jih spodbuja, najuspešnejšim pa priznava količinske rabate, ugodnejše roke plačil, ipd. Poslovanje preko lastne podružnice na tujem in preko trgovcev na debelo pa se mi zdi še posebej ustrezno na trgih, na katerih ima podjetje dolgoročne načrte, saj ima nad tako organiziranimi tržnimi potmi dober nadzor in nanje velik vpliv.

5.4. Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je četrta oz. zadnja prvina trženjskega spleta in njegov cilj je ustvariti zavedanje, interes, željo in nakup izdelka (Chee, Harris, 1998, str. 518). V današnjem času ni več dovolj le proizvesti nov izdelek, porabniku je potrebno priskrbeti najrazličnejše informacije o izdelku, ki jih le-ta potrebuje, da bi se danes ali v prihodnosti odločil za nakup (Albaum et al., 1989, str. 312). Tržno komuniciranje zato predstavljajo različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča porabnike o obstoječih in novih izdelkih in jih promovira na ciljnih trgih, s ciljem povečati prodajo. Tržno komuniciranje sestavljajo: oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredno trženje (Kotler, 1998, str. 597).

Učinkovito tržno komuniciranje je sestavljeno iz štirih elementov: pošiljatelja, sporočila, komunikacijske poti oz. medija in sprejemnika oz. kupca. Pošiljatelj oz. proizvajalec mora izdelati jasno in razumljivo sporočilo, ki doseže ciljno skupino porabnikov, saj je pravilno podajanje, razumevanje in odziv na sporočilo bistvenega pomena. Vendar včasih porabniki ne razumejo, kaj jim poskuša povedati pošiljatelj, saj je lahko 'hrup' konkurenčnih proizvajalcev prevelik in izmaliči prvotni pomen sporočila (Hollensen, 1998, str. 447). Porabniki pa si najprej ustvarijo mnenje o izdelku in njegovi kakovosti ravno na podlagi oglaševanja – izdatkov oglaševanja, primernosti za določen tržni segment in z 'oceno', ki jo ima izdelek v širši javnosti. Oglas mora izražati prevladujoča pričakovanja podjetja, saj ta vplivajo na to, kako porabniki vidijo določen izdelek. Uspešni tržniki velikokrat ustvarijo primerjalne prednosti ravno pri ciljnem trženju skozi sporočanje o kakovosti izdelka (Lamont, 1996, str. 388-390).

Na mednarodnih trgih na tržno komuniciranje vplivajo naslednji elementi (Hollensen, 1998, str. 447-449):

- jezikovne razlike: zaradi nepravilno prevedenih ali premalo natančno izbranih sloganov je veliko tržnih kampanj, sicer uspešnih mednarodnih podjetij, propadlo. Zato mora podjetje preveriti pravilni pomen svojih sporočil na vseh trgih, kjer se pojavlja, in jih šele nato, če so ustrezna, uporabiti.
- ekonomske razlike: zaradi razlik v razvitosti posameznih držav vsi mediji niso enako učinkoviti. V nerazvitih državah s nizko pismenostjo tako ne bodo učinkoviti tiskani oglasi, televizijski oglasi pa ne v državah, kjer imajo v glavnem vsi prebivalci npr. radijske sprejemnike, ne pa televizijskih; saj ciljnega segmenta porabnikov tako sploh ne bi dosegli.
- socio – kulturne razlike: vera, običaji, socialne razmere, stopnja izobrazbe in podobni dejavniki vplivajo na posameznikovo sprejemanje okolice, tudi oglasnih sporočil in simbolov. Pazljivo je potrebno izbirati barve na oglaševalskih sporočilih, saj imajo v različnih državah različen pomen.
- pravno – ureditvene razlike: pri oglaševanju veljajo v razvitih državah bolj stroga pravila, predvsem glede vsebine, jezika in uporabe spolnosti v oglaševanju. V veliko državah je prepovedano oglaševanje alkohola in tobaknih izdelkov ali pa je le-to strogo omejeno in kontrolirano.
- razlike v konkurenčnosti: stopnja konkurence je različna od države do države glede števila, velikosti, vrste in uporabljenih oglaševalskih strategij, zato se mora podjetje na vsakem posameznem trgu prilagoditi razmeram.

Tržno komuniciranje, ki ga uporablja mednarodno podjetje, je lahko standardizirano ali diferencirano. V prvem primeru se na vseh trgih, kjer podjetje nastopa, uporabljajo enake oglaševalske in druge akcije, v drugem primeru pa se tržno komuniciranje prilagodi vsakemu trgu posebej. Ker pa je takšno komuniciranje povezano s precej visokimi stroški, podjetja običajno uporabijo kombinacijo standardiziranega in diferenciranega trženja. Oglaševalske akcije, ki predstavljajo podjetje kot celoto oz. njegove glavne izdelke in blagovne znamke, običajno mednarodno podjetje uporabi v večini držav, kjer se pojavi, nekaj oglaševanja pa prilagodi lokalnim razmeram in običajem. To je potrebno upoštevati tudi zato, ker različni mediji – televizijski in radijski oglasi, časopisi, revije, veliki plakati, oglaševanje na prevoznih sredstvih, ipd. – ne dosežejo v različnih državah vseh porabnikov enako. Na mednarodnih trgih je tudi relativno težko doseči uskladitev strategije tržnega komuniciranja z ostalimi elementi trženjskega spleta zaradi različne razpoložljivosti, kakovosti in cene trženjskih orodij (Chee, Harris, 1998, str. 518).

Jub je začel s tržnim komuniciranjem v ZRJ v letu 2002 in sicer več ali manj uporabljajo vseh pet dejavnosti spleta trženjske komunikacije. Oglašujejo preko televizije, radia, tiskanih medijev in na prevoznih sredstvih – tramvajih v Beogradu in Novem Sadu, se udeležujejo sejmov in prodajnih razstav, neposredno komunicirajo, izvajajo prodajne predstavitve in srečanja, delijo kataloge in barvne karte, ipd. Tržno komuniciranje je predstavljeno v smislu osvežitve blagovne znamke oz. 'vračanja' Jub-a in njegovega glavnega izdelka Jupol na trg ZRJ. Televizijsko oglaševanje, ki se uporablja, je standardizirano, saj so oglasi narejeni tako, da naj bi že v osnovi 'ciljali' na porabnike na vseh trgih. Radijsko oglaševanje je prilagojeno okusu lokalnega porabnika, sinhronizacija je lokalna, trgu ZRJ so prilagojeni tudi tiskani oglasi. Organizacija oglaševanja običajno poteka tako, da trženjska agencija pripravi televizijske spote oz. drugo reklamno gradivo, nato sledi dogovor z agencijo v ZRJ glede zakupa medijskega prostora, končno odločitev o kraju in času oglaševanja pa sprejmejo skupaj. Oglaševanje po televiziji je organizirano tako, da se dve tretjini denarja, namenjenega oglaševanju, porabi spomladi, tretjina pa jeseni; oglasi so na začetku 30 sekundni (osnovni spot), po določenem času oglaševanja pa le 10 sekundni, saj gre za opominjanje oz. priklic. Jub na trgu ZRJ v glavnem oglašuje Jupol, saj gre za blagovno znamko, ki je močna in razpoznavna, oglase pa zaključijo s sloganom 'Jub barve spremenijo dom', v želji, da bi porabniki oz. odjemalci Jub-ovih izdelkov povezali izdelek Jupol z Jub-om (Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d., 2002, 2003).

Tržno oglaševanje v Jub-u je na splošno dobro organizirano, čeprav se zdi, da veliko porabnikov pozna npr. Jupol – saj se je to ime uveljavilo kot generično ime za notranjo zidno barvo in Bavalit – generično ime za notranji in zunanji bavorski omet, ne vedo pa, kdo ta dva izdelka proizvaja. Zato bi bilo po mojem mnenju potrebno oglaševati tudi korporativno blagovno znamko, predvsem na trgih, kjer je Jub prisoten šele krajši čas. Tudi v ZRJ, kjer so nekatere slovenske blagovne znamke še vedno v zavesti (predvsem) starejših porabnikov, bi bilo potrebno porabnike bolj opomniti na to, kdo je proizvajalec določenih izdelkov, in nato pri vsakem oglaševanju posameznih izdelkov pokazati tudi ime Jub. Dobro pri tržnem komuniciranju Jub-a pa se mi zdi to, da podjetje uporablja vse dejavnike komunikacijskega spleta, saj tako lažje dostopa do več različnih skupin porabnikov.

6. SKLEP

Podjetju Jub d. d. iz Dola pri Ljubljani, vodilnemu slovenskemu proizvajalcu zidnih barv, ki je z razpadom SFRJ izgubil dve tretjini svojega trga, se je uspelo iz domačega preobraziti v uspešno mednarodno podjetje, ki danes svoje izdelke prodaja na domačem in še 17 tujih trgih. Na Hrvaškem, Madžarskem, v Češki, Bosni in Hercegovini in Zvezni republiki Jugoslaviji imajo odvisna hčerinska podjetja, v Rusiji predstavništvo, na Slovaškem poslujejo preko ekskluzivnega zastopnika, poleg tega prodajajo svoje izdelke z neposrednim izvozom še v Avstrijo, Bolgarijo, Romunijo, na Dansko, Kitajsko, in v pet držav bivše Sovjetske Zveze: Belorusijo, Kazahstan, Latvijo, Tadžikistan in Ukrajino.

V svojem diplomskem delu sem analizirala trg Zvezne republike Jugoslavije, saj je bila to zadnja država, v kateri je Jub ustanovil svoje hčerinsko podjetje.

Po ustanovitvi lastne podružnice v Beogradu so se aktivno vključili v raziskavo in obdelavo trga ZRJ, v trženjsko politiko in preko skladiščno – distribucijskega centra tudi začeli oskrbovati lokalni trg z Jub-ovimi izdelki. Predvidoma v letu 2005 nameravajo v Beogradu začeti s proizvodnjo svojih izdelkov, za proizvodni obrat na tem področju pa so se odločili predvsem zaradi naslednjih treh dejavnikov:

- enota v ZRJ naj bi po vključitvi Slovenije v Evropsko unijo postala center za oblikovanje in razvijanje trženjskih strategij in vstopov za trge izven EU
- s proizvodnjo so se želeli pomakniti proti vzhodu, da bi bili na teh trgih čim bolj dostopni, in da bi znižali visoke prevozne stroške
- v ZRJ bo Jub lahko izkoristil pozitivne sinergije, saj mu zaradi povezanosti in komplementarnosti virov na vstopnem trgu Jub-u večino surovin ne bo potrebno uvažati iz tujine

Analiza trženjskega spleta Jub-a na trgu ZRJ je pokazala, da so nekatere sestavine standardizirane, nekatere pa delno diferencirane. *Izdelki*, ki se ponujajo, so standardizirani, prilagojena je le embalaža, saj so tehnična navodila, prospekti, ipd. v srbskem jeziku. *Cene* so diferencirane, prilagojene kupni moči, konkurenci in cenam v sosednjih državah, in so absolutno gledano najnižje glede na ostale trge, na katerih prodaja Jub. *Tržne poti* so organizirane preko trgovcev na debelo, pri čemer so štirje največji oskrbovani neposredno iz Slovenije, ostali pa kupujejo izdelke Jub-a v skladiščno – distribucijskem centru v Beogradu. *Tržno komuniciranje* je delno diferencirano, prilagojeno lokalnim razmeram, in predstavljeno v smislu 'vračanja' podjetja Jub in njegovih blagovnih znamk na trg ZRJ.

V Jub-u se zavedajo, da je vstop na trg Zvezne republike Jugoslavije tvegan, vendar prinaša tudi mnoge koristi. Po desetletju se tja vračajo in na novo vstopajo mnoga tuja podjetja, in vsa si želijo 'pobrati smetano'. Naša podjetja so pri tem v rahli prednosti, saj so slovenske blagovne znamke in izdelki v zavesti porabnikov kot kakovostni, po drugi strani pa se morajo podjetja zavedati, da ne bodo uspešna zgolj zato, ker smo bili nekoč v skupni državi. Vsi se bodo morali potruditi za obstoj in dobre poslovne rezultate, tisti, ki bodo na trgu med prvimi, pa bodo prav gotovo v prednosti.

LITERATURA:

1. Albaum Gerald et al.: International Marketing and Export Management. Wokingham: Addison – Wesley Publishing Company, 1989. 407 str.
2. Avšič Vera: Podjetja so hitrejša od države. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 38, str. 71.
3. Calvocoressi Peter: World Politics, 1945 – 2000. Harlow: Longman, 2001. 900 str.
4. Cateora R. Philip, Graham L. John: International Marketing. New York: McGraw – Hill, 2002. 694 str.
5. Chee Harold, Harris Rod: Global Marketing Strategy. London: Financial Times – Pitman Publishing, 1998. 711 str.
6. Czinkota R. Michael, Ronkainen A. Ilkka: International Marketing. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 815 str.
7. Damijan P. Jože: Trgovinski vs. investicijski način vstopa na trge nekdanje Jugoslavije. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 103-129.
8. Doole Isobel, Lowe Robin: International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. London: Thomson Learning, 2001. 453 str.
9. Dovč Franci: Painting with Less Power – A Local Paint Company Takes the Prize for Energy Efficiency. Slovenian Business Report, Ljubljana, 2001, Summer 2001, str. 41–43.
10. Hollensen Svend: Global Marketing: A Market – Responsive Approach. London: Prentice Hall, 1998. 604 str.
11. Hollensen Svend: Global Marketing: A Market – Responsive Approach. Second Edition. London: Prentice Hall, 2001. 667 str.
12. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 416 str.
13. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
14. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: GV založba, 2001. 338 str.
15. Jazbec Boštjan: Makroekonomski vidiki stabilizacije regije. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 47-64.
16. Koprivnik Rudi: ZR Jugoslavija: Edini nezasedeni trg v Evropi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 47, str. 34.
17. Koražija Nataša: Globalizacija izgublja dobro ime. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 19, str. 14.
18. Košak Marko, Zajc Peter, Lončarski Igor: Gospodarsko stanje in reforme v Zvezni republiki Jugoslaviji. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 323–355.
19. Kotler Phillip: Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
20. Kovač Bogomir: Po Miloševiću desetletno zdravljenje. Finance, Ljubljana, 2000, 123, str.16.
21. Kovač Bogomir: Nič več hazard in čudaštvo, temveč poslovna priložnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 38, str. 15.

22. Lamont Douglas: Global Marketing. Oxford: Blackwell, 1996. 597 str.
23. Lavrenčič Drago: Dlje proti vzhodu – večje težave. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 19, str. 43–44.
24. Majaro Simon: International Marketing. London: Routledge, 1993. 307 str.
25. Makovec – Brenčič Maja et al.: Analiza trgovine v Republiki Srbiji – Možnost vstopa slovenskega trgovskega podjetja Mercator d. d. na srbski trg. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 357-376.
26. Minić Jelica: EU Enlargement, Yugoslavia and the Balkans. Belgrade: European Movement in Serbia, 1997. 201 str.
27. Pinterič Jan: A Barnstorming Yugo – Strategy. Slovenian Business Report, Ljubljana, Winter 2001, str. 43–45.
28. Prašnikar Janez, Cirman Andreja, Domadenik Polona: Naložbena dejavnost slovenskih podjetij v državah nekdanje Jugoslavije. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 161-177.
29. Ribnikar Ivan: Trgi nekdanje Jugoslavije: Priložnosti in izzivi – Pogled s slovenske strani. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 37-46.
30. Svetličič Marjan, Jaklič Andreja: Neposredne investicije Slovenije v državah nekdanje Jugoslavije: strateški ali defenzivni odziv? Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 179-203.
31. Šoti Vera et al.: Vaš partner – ZR Jugoslavija. Beograd: Poslovni sistem Grmeč, 1998. 63 str.
32. Usunier Jean-Claude: Marketing Across Cultures. London: Prentice Hall, 2000. 627 str.
33. Vida Irena, Dmitrovič Tanja: Vrednotenje slovenskih blagovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije, Tretja slovenska poslovna konferenca. Ljubljana: Časnik Finance, 2001, str. 65-79.
34. Žlogar Darja: Privatizacija v ZR Jugoslaviji. Mednarodno poslovno pravo, Ljubljana, 13(2001), 155, str. 9–13.

VIRI:

1. CIA – The world factbook 2002. Jugoslavija. [URL: <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/yi.html>], 18. 10. 2002.
2. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: http://www.gzs.si/si_nov/pakt_stabilnosti/popup_index_c.html], 28. 4. 2002.
3. Interni podatki in gradiva Jub d. d., 2002, 2003.
4. Intervjuji z zaposlenimi v podjetju Jub d. d.: vodjo trženja, g. Vladom Frečetom, vodjo nabave, g. Gregorjem Turkom in s področnim vodjo prodaje za Slovenijo, g. Marjanom Krabonjo, 2002, 2003.
5. Jub, Petrol in Riko prejeli nagrado rating 2002. Delo, Ljubljana, XLV (2003), 13, str. 3.
6. Leksikon Cankarjeve založbe. Ljubljana: Cankarjeva založba, 2002. 1216 str.
7. Savezni zavod za statistiku. [URL: <http://www.szs.sv.gov.yu/saopsi/godsaop/godsaop.pdf>], 19. 10. 2002.

8. South – Eastern European Chambers of Commerce and Industry. [URL: <http://www.se-cci.net/>], 19. 02. 2003.
9. Statistični letopis RS 2002. Ljubljana: Zavod RS za statistiko, 2002. 659 str.
10. Vlada republike Srbije. [URL: <http://www.srbija.sr.gov.yu>], 27. 9. 2002.
11. Vlada Savezne republike Jugoslavije. [URL: <http://www.gov.yu/start.php?je=s&id=10>], 11. 10. 2002.
12. Urad vlade Republike Slovenije za informiranje. [URL: <http://www.uvi.si/slovenija-summit/slo/bilateral/zrj/>], 27. 9. 2002.
13. Zakon o uvajanju resolucije VS OZN št. 757/1992 v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 53/92).