

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

STRATEGIJA VSTOPA VOD Z DODATKI 'ZA' NA MADŽARSKI TRG

Ljubljana, februar 2009

ŠPELA VIDMAR

IZJAVA

Študentka ŠPELA VIDMAR izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Tomaža Čaterja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 2.2.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETSKE OSNOVE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA S Poudarkom NA VSTOPANJU NA TUJE TRGE	2
1.1 Pomen strateškega načrtovanja za podjetje	2
1.2 Načini in oblike vstopov na tuje trge	3
1.2.1 Izvoz	4
1.2.2 Skupna vlaganja	5
1.2.3 Neposredna vlaganja	6
2 PREDSTAVITEV PIVOVARNE UNION	7
2.1 Zgodovinski razvoj podjetja	7
2.2 Podjetje danes	8
2.3 Mednarodno poslovanje podjetja	8
2.4 Dejavnost in proizvodi podjetja	9
2.5 Vode z dodatki 'ZA'	10
3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA IN TRENDov NA MADŽARSKEM TRGU ...	10
3.1 Analiza širšega okolja podjetja na madžarskem trgu	11
3.1.1 Demografsko okolje	11
3.1.2 Gospodarsko okolje	12
3.1.3 Politično-pravno okolje	14
3.1.4 Tehnološko okolje	15
3.1.5 Socio-kulturno okolje	16
3.2 Ocenjevanje ožjega okolja podjetja na madžarskem trgu s Porterjevim pristopom	17
3.2.1 Pogajalska moč kupcev	18
3.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev	19
3.2.3 Nevarnost substitutov	20
3.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov	21
3.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti	22
4 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA (VIROV, ZMOŽNOSTI IN ZNANJA)	24
4.1 Viri	25
4.2 Zmožnosti	27
4.3 Znanje	28
5 CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA	29
5.1 Prednosti	29
5.2 Slabosti	32

5.3 Priložnosti.....	33
5.4 Nevarnosti	34
6 POSLANSTVO, VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI PODJETJA.....	35
7 OBLIKOVANJE STRATEGIJE	37
7.1 Možne strategije in ocenjevanje le-teh.....	37
7.2 Utemeljitev izbire in podroben opis predlagane strategije vstopa vod z dodatki 'ZA' na madžarski trg	41
SKLEP	43
LITERATURA IN VIRI.....	45
PRILOGE	
SEZNAM SLIK	
Slika 1: Trije načini vstopa na tuj trg	4
Slika 2: Grafični prikaz analize zunanjega okolja podjetja	11
Slika 3: Rast realnega BDP na Madžarskem med leti 1996-2006.....	13
Slika 4: Grafični prikaz Porterjevega modela petih dejavnikov	18
Slika 5: Grafični prikaz analize notranjega okolja podjetja	25
SEZNAM TABEL	
Tabela 1: Lastniška struktura Pivovarne Union, na dan 11.2.2005	8
Tabela 2: Ocena različnih strategij.....	40
SEZNAM PRILOG	
Priloga 1: Konkurenca na trgu piva v Avstriji in na Madžarskem leta 2001	1
Priloga 2: Proizvodi Pivovarne Union, razdeljeni glede na blagovno znamko.....	2
Priloga 3: Gostota poselitve prebivalstva na Madžarskem po okrožjih, na dan 31.1.2001	3
Priloga 4: Sistem ciljev za Osrednjo madžarsko regijo	4
Priloga 5: Analiza trenutne ponudbe vod z dodatki v velikih trgovskih verigah na madžarskem trgu po proizvajalcih	5
Priloga 6: Povzetek poslovanja Pivovarne Union d.d. v letu 2006.....	6

UVOD

V današnjem razvitem svetu se zaradi spreminjajočih se vremenskih razmer pojavlja trend upadanja porabe piva, na račun česar na drugi strani raste poraba brezalkoholnih osvežilnih pijač. Preference potrošnikov so se v tej panogi z leti spremenile, danes je povpraševanje usmerjeno v manj intenzivne pijače z nizkim deležem sladkorja in nizkim sadnim deležem. To velja tako za slovenski trg kot za tuje trge, česar se zavedajo tudi v Pivovarni Union in skrbijo za nenehno izboljševanje obstoječih proizvodov in razvijanje novih (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2006, str.15). Naslednji pomemben trend v proizvodnji alkoholnih in brezalkoholnih pijač pa je povečevanje povpraševanja po nizkocenovnih trgovskih blagovnih znamkah, zaradi česar bo samostojno poslovanje ponudnikov pijač v prihodnje zagotovo še bolj oteženo.

Pivovarna Union je podjetje z dolgoletno tradicijo, katerega glavna dejavnost je še vedno proizvodnja piva, vse bolj pa se podjetje uveljavlja tudi na področju vod z dodatki. Kljub uspešnemu poslovanju v preteklosti nobeno podjetje nima zagotovljenega obstoja tudi v prihodnje. Dejstvo je, da je proizvodnja vod z dodatki izredno privlačna panoga, v kateri veliko podjetij še vedno vidi neizkoriščane potenciale. Pivovarna Union si je sicer že ustvarila ugled na številnih tujih trgih, vseeno pa menim, da lahko podjetje s svojimi edinstvenimi vodami z dodatki na tem področju doseže še večji uspeh. V diplomski nalogi sem se zato odločila izoblikovati strategijo za vstop vod z dodatki 'ZA' na madžarski trg, kjer vidim potencial za uspeh.

Namen diplomske naloge je podati predlog za nadgradnjo trenutne mednarodne strategije Pivovarne Union. Danes prodaja podjetje svoje izdelke na kar enajstih mednarodnih trgih, vseeno med njimi ni sosednje Madžarske. Zato se bom osredotočila na izoblikovanje novih strategij, s katerimi bi Pivovarna Union lahko dosegla uspeh tudi na madžarskem trgu in si ustvarila ugled in spoštovanje tudi med madžarskimi potrošniki.

Cilji diplomske naloge so:

- analizirati poslovanje Pivovarne Union v preteklosti in ugotoviti, s kakšnim poslovnim okoljem se utegne srečati na madžarskem trgu;
- razbrati in določiti položaj Pivovarne Union v primerjavi z obstoječimi konkurenti na madžarskem trgu;
- ugotoviti, katere so sedanje prednosti in slabosti Pivovarne Union in s katerimi priložnostmi in nevarnostmi se utegne srečati ob vstopu na nov trg;
- razviti različne strategije vstopa na madžarski trg, jih na podlagi kriterijev med seboj primerjati in izbrati tisto, ki Pivovarni Union ponuja največjo možnost za uspeh na madžarskem trgu v prihodnosti.

Diplomska naloga temelji na analizi sekundarnih virov. Del podatkov sem pridobila tudi s terenskim opazovanjem; med obhodom velikih trgovskih verig v Budimpešti sem primerjala

raznolikost trenutne ponudbe vod z dodatki na madžarskem trgu, od kod izvirajo in kako veliko prodajno mesto je dodeljeno posameznemu ponudniku.

Diplomska naloga je sestavljena iz šestih poglavij. Prvo poglavje je teoretično; v njem najprej razložim, zakaj je strateško načrtovanje za podjetje pomembno, nato pa se posvetim glavni tematiki diplomske naloge – možnim načinom vstopanja podjetij na tuje trge po Kotlerju (2005, str. 273). V drugem poglavju analiziram poslovanje Pivovarne Union od začetkov do danes, posebej se ustavim pri vodah z dodatki 'ZA'. Sledi analiza zunanjega in notranjega okolja podjetja. Ocenjevanje okolja pomeni pomeni spoznavanje tistih splošnih teženj v gospodarstvu (širše okolje) in panogi (ožje okolje), ki so bistvene za podjetje. V prvem delu tretjega poglavja se osredotočam na madžarski trg in analiziram širše okolje podjetja, v drugem delu tretjega poglavja nato s pomočjo Porterjevega modela opravi še analizo privlačnosti panoge. Dejavniki okolja podjetja predstavljajo vse tiste spremenljivke, ki vplivajo na podjetje, vendar so zunaj organizacije in jih podjetje kratkoročno nima pod nadzorom (Hunger & Wheelen, 1995, str. 7). V četrtem poglavju analiziram vire, zmožnosti in znanje Pivovarne Union in s tem opravi tudi analizo notranjega okolja podjetja. S pomočjo SWOT analize v petem poglavju zaključim analiziranje s celovito oceno podjetja, nakar se v šestem poglavju ustavim še pri poslanstvu, viziji in strateških ciljih podjetja. Po vseh potrebnih korakih za izoblikovanje strategije, v zadnjem poglavju podam predlog treh strategij vstopa Pivovarne Union na madžarski trg: neposreden izvoz, podelitev licence in sodelovanje z lokalno trgovsko verigo; nakar na podlagi petih kriterijev izberem najprimernejšo strategijo. V sklepu podajam zaključne misli glede obravnavane tematike.

1 TEORETSKE OSNOVE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA S POUDARKOM NA VSTOPANJU NA TUJE TRGE

1.1 Pomen strateškega načrtovanja za podjetje

Pri strateškem načrtovanju se mora podjetje osredotočiti na okolje, ki ga obdaja, in ga skušati najbolje razumeti za postavljanje dolgoročnih ciljev (Aaker, 2005, str.10). Gre torej za pripravo dolgoročnega načrta za podjetje kot celoto, ki mora obsegati skladno načrtovanje organizacijskih aktivnosti. Strateški načrt je kratek in običajno postavi okvir za izoblikovanje poslovnega načrta. Dober strateški načrt mora biti realistično zastavljen in mora biti dosegljiv, tako da vodjem in podjetnikom omogoča, da razmišljajo strateško in delujejo operativno. Predstavljati mora podlago za sprejemanje vsakodnevnih odločitev in je temelj podrobnejšega načrtovanja v prihodnosti, saj zaposlenim oblikuje sliko poslovanja in jih motivira za prihodnje delovanje, skratka spodbuja spremembe poslovanja (Developing a Strategic Plan, 2008).

V preteklosti so se s strateškim načrtovanjem ukvarjala predvsem velika multinacionalna podjetja. Ker pa se danes poslovno okolje hitro in neprestano spreminja, so prav vsa podjetja

prisiljena zastaviti določene strateške cilje. Brez strateškega načrta podjetje praktično ne more več obstati. Vodje morajo biti usmerjeni v prihodnost in za podjetje izoblikovati strategijo, ki ga bo vodila skozi spreminjajoče se poslovno okolje (Anupindi, Chopra, Desmukh, Van Mieghem & Zemel, 1999, str. 136).

Izoblikovanje strategije je pomembno tudi za opredelitev ciljev in smeri delovanja podjetja. Kako naj podjetje doseže uspeh, če zaposleni sploh ne vedo, kaj zanje predstavlja uspeh? Zato je za podjetje pomembno, da so vsi zaposleni seznanjeni s cilji, vizijo in vrednotami podjetja in se zavedajo, na kakšen način podjetje na trgu tekmuje, saj je brez pravilno izoblikovanih strategij podjetje zgolj izpostavljeno vsakodnevnim pritiskom iz okolja, katerim lahko tudi zlahka podleže. To je tudi razlog, da v mnogih podjetjih vodje na podlagi ciljev in vizije podjetja izoblikujejo strateški načrt za prihodnost, saj se zavedajo, da dosežen uspeh v preteklosti ne zagotavlja uspešnega poslovanja tudi v prihodnje.

Priprava strateškega načrta je vse prej kot enostavna, vendar lahko podjetje le na ta način doseže vzajemno delovanje vseh svojih poslovnih enot. Načrt je lahko zelo enostavno zastavljen, pomembno je le, da povezuje vizijo, vrednote in vsebuje tudi izvedbeni del ter da je z dobro komunikacijo predstavljen vsem enotam podjetja. Le uspešna izvedba zastavljenega načrta lahko podjetje pripelje k še boljšim nadaljnjim poslovnim odločitvam, povečani motivaciji zaposlenih, zadovoljstvu kupcev in nenazadnje konkurenčni prednosti.

Strateško načrtovanje je le ena od postavk strateškega managementa. Obstajajo različni modeli strateškega managementa; najosnovnejši model vsebuje tri faze (Čater, 2007, prosojnica 4 (1. pogl.)):

- Načrtovanje: pred samo pripravo strateškega načrta je potrebno narediti analizo zunanjega in notranjega okolja podjetja. Na podlagi celovite ocene je nato mogoče izoblikovati najustreznejšo strategijo za podjetje.
- Implementacija strategije: zelo pomembna je izvedba zastavljenih načrtov, saj zgolj načrti sami po sebi za podjetje niso dovolj.
- Ocenjevanje strategije in njen nadzor: gre za postopek, v katerem podjetje ugotavlja, ali so bili in kako uspešno so bili zastavljeni cilji dejansko izvedeni.

V diplomski nalogi se bom osredotočila le na prvo fazo, ki se konča z izborom najprimernejše strategije.

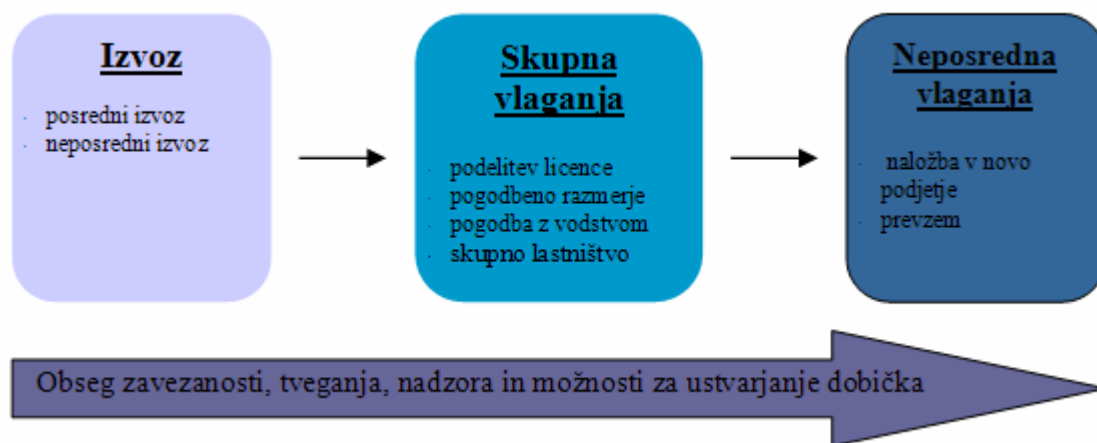
1.2 Načini in oblike vstopov na tuje trge

Pri vstopih na tuje trge imamo opravka z mednarodnimi strategijami podjetja. Za uspešna podjetja, še posebej tista z edinstvenimi proizvodi ali storitvami in lastnimi proizvodnimi zmogljivostmi, postane sčasoma poslovanje le na domačem trgu omejitvev. Širjenje prodaje ali poslovanja na tuje trge je danes osnova za zagotavljanje konkurenčnosti. Poslovanje zunaj domačih meja ima pozitiven vpliv na poslovno uspešnost podjetja in prinaša dobiček

njihovim lastnikom. Podjetja prodirajo na mednarodne trge zaradi različnih motivov. Nekatera želijo najti nove kupce za svoje izdelke in storitve, druga bi rada bolje izkoristila prednosti svojih virov in zmožnosti, spet nekatera želijo razpršiti poslovna tveganja na širši trg (Internacionalizacija – širitev poslovanja preko meja: Kako prodreti na tuje trge?, 2008).

Podjetja lahko izbirajo med različnimi načini in oblikami vstopov na tuje trge. Razlike se pojavijo v stopnji tveganja in z njo povezanimi možnostmi za ustvarjanje večjega dobička. Podjetje se na podlagi različnih dejavnikov ter prednosti in slabosti posamezne oblike odloča o načinu vstopa na tuj trg. Izbira lahko med tremi glavnimi strategijami vstopa na tuj trg: izvoz, skupna vlaganja in neposredna vlaganja (glej Sliko 1). Zavezanost, tveganje, nadzor in možnosti za ustvarjanje dobička so pri vsaki naslednji strategiji večje (Kotler, Armstrong & Cunningham, 2005, str. 732).

Slika 1: Trije načini vstopa na tuj trg



Vir: P. Kotler et al., *Principles of Marketing*, 2005, str. 732, slika 18.2.

1.2.1 Izvoz

Najenostavnejša strategija vstopa na tuj trg je izvažanje. Podjetje je lahko pasivni ali aktivni udeleženec pri izvozu, na podlagi tega ločimo posredni in neposredni izvoz. V vsakem primeru gre za prenos blaga ali storitev preko domačih meja in jih je potrebno prilagoditi ciljnemu trgu (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2001, str. 405).

Najmanj zahteven in najmanj tvegan način vstopa na tuje trge je posredni izvoz. Pri tem podjetje v svoj prodajni proces vključi domačega posrednika, na katerega prenese določene funkcije in tveganja. Mnoga podjetja se za posredni izvoz odločijo predvsem na začetku prodiranja na tuje trge, ker nimajo namena internacionalizirati poslovanja, nimajo razpoložljivih virov ali zgolj testirajo tuj trg. Ta strategija ne zahteva velikega znanja glede vstopanja na nov trg.

Glede na to, da je posrednik zadolžen za predstavitev proizvoda novemu trgu, je s strani podjetja potrebna majhna ali celo nikakršna vpletenost pri vlaganju sredstev. Poleg tega imajo

posredniki izkušnje s tujimi trgi, izoblikovano imajo mrežo poslovnih partnerjev, zaradi česar je prodor na nov trg toliko enostavnejši. Za podjetje so začetni izvozni stroški nižji; dejstvo je da se lahko npr. podjetje s posrednikom dogovori, da do prvega naročila iz tujine ne bo imelo nobenih dodatnih izvoznih stroškov. In nenazadnje je prednost prav gotovo tudi v tem, da posrednik vodi podjetje čez celoten postopek izvažanja, ko pa si podjetje nabere izkušnje, lahko samo nadaljuje s prodajo na novem trgu.

Po drugi strani pa ne gre spregledati tudi slabosti omenjene strategije. V primeru posrednega izvoza podjetje nima nadzora nad trženjem svojih proizvodov. Podjetje ne ve, na kakšen način posrednik približuje proizvod kupcem, vendar če ta način ni ustrezen, lahko močno škoduje sprejemanju blagovne znamke podjetja v tuji državi. Poleg tega je del prihodkov od izvoza za podjetje za vedno izgubljenih, saj jih pobere posrednik. To pa vodi v še eno nevarnost, da posrednik v tujini postavi previsoko ceno proizvoda, zaradi česar lahko podjetje nemudoma izgubi konkurenčno prednost na trgu.

Če želi podjetje bolj aktiven vstop na nov trg, se mora osredotočiti na neposredne izvozne poti. Pri neposrednem izvozu za razliko od posrednega podjetje neposredno prodaja svoje proizvode tujim kupcem ali posrednikom v tujini, torej samostojno upravlja s svojimi izvoznimi izdelki. Za tovrstno strategijo so potrebne nekoliko večje naložbe v primerjavi s posrednim izvozom, povečano je tudi tveganje za neuspeh, vendar obstaja možnost večjega doprinosa.

Neposrednega izvoza se podjetje lahko loti na različne načine. Znotraj podjetja se lahko npr. ustanovi oddelek za izvoz, ki nato upravlja in nadzira izvozne dejavnosti. V ciljni državi lahko podjetje ustanovi podružnico, ki se ukvarja s prodajo, distribucijo in morda tudi promocijo proizvodov. V takšnem primeru je podjetje bolj vpleteno pri samem izvozu in ima nadzor nad predstavitvijo izdelka tujemu trgu. Lahko pa podjetje sklene pogodbo z distributerjem v ciljni državi, ki nato išče in sklepa nove pogodbe v imenu podjetja. Ko so izvozni potenciali podjetja dovolj razviti, lahko začne razmišljati o prehodu na višjo, zahtevnejšo stopnjo neposrednega izvažanja, kjer podjetje organizira lastne prodajne centre v tujini (Kotler et al., 2005, str. 733).

1.2.2 Skupna vlaganja

Naslednja metoda vstopa na tuje trge so skupna vlaganja, pri čemer lahko domača ali tuja podjetja za podjetje izdelujejo in tržijo proizvode na tujem trgu. Skupna vlaganja se od izvoza razlikujejo po tem, da podjetje sodeluje z drugim podjetjem glede prodaje in trženja svojih izdelkov v tujini. Pri tem obstajajo štiri načini skupnih vlaganj: podelitev licence, pogodbeni proizvodnja, pogodba z vodstvom in skupno vodstvo.

Pri podelitvi licence se dajalec licence sporazume s tujim podjetjem za odstop določenih pravic in znanja, ki imajo za kupca licence določeno vrednost. Te pravice se nanašajo na uporabo patentov, registriranih blagovnih znamk, proizvodne procese, znanje in podobno, za kar mora jemalec licence plačati pristojbino oziroma licenčnino (Sletten, 1994, str. 170). Na

ta način si dajalec licence z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuj trg, jemalec licence pa pridobi proizvodno znanje in znan proizvod ali blagovno znamko. Slabosti, ki se pojavijo pri tovrstnem načinu skupnega vlaganja, so, da dajalec licence izgubi nadzor nad proizvodnjo in prodajo lastnih izdelkov, še večja nevarnost pa je, da po preteku licence jemalec licence izkoristi pridobljeno znanje in postane tekmelec prvotnega dajalca licence.

Pogodbeno razmerje pravno samostojnih strank ali franšizing je bolj celovito od podeljevanja licence. Franšizor podeli drugemu podjetju standardno enoto proizvoda ali storitve, hkrati pa posreduje celoten franšizinski splet, v katerem so zajeti načrti, potrebna oprema, šolanje, organizacijska znanja itd. Dajalec franšize vlaga sredstva v celotno strategijo in je vpleten pri njenem vodenju; s tem pridobi izključne pravice na izbranem trgu. Nadzor, usmerjanje in navdih franšizorja so njegove pravice (Hrastelj, 2001, str. 329).

Pri pogodbi z vodstvom podjetje svoje vodilne kadre s potrebnim znanjem odpošlje v tujino v zameno za kapital. V tem primeru gre bolj kot za posredovanje samih proizvodov za posredovanje znanja – storitev (Czinkota et al., 2001, str. 412). Ta pristop nima visoke stopnje tveganja, prinaša pa donosnost od samega začetka. Nevarnost, ki se pojavi, je le, če bi podjetje kadre potrebovalo tudi na drugih področjih, v tem primeru lahko pride do zamujenih in izgubljenih poslovnih priložnosti.

Zadnja oblika skupnega vlaganja je t.i. skupno lastništvo. Podjetje lahko sodeluje s tujim investitorjem na tujem trgu, s katerim lahko na zelenem trgu kupita že obstoječe podjetje, ali pa ustanovita novo. Podjetji nato skupaj izvajata poslovni proces, pri čemer je za obe podjetji ugodno to, da si lahko med seboj pomagata na področju financiranja, na področju zmogljivosti in tudi izmenjave znanja. Podjetji imata torej skupno lastništvo in nadzor nad poslovanjem. Vsekakor pa se lahko pojavijo težave, v kolikor med partnerjema pride do nesoglasij glede poslovanja.

1.2.3 Neposredna vlaganja

Dejstvo je, da ko si podjetje nabere dovolj izkušenj na področju izvoza in ko je tuj trg dovolj velik ter ima neizkoriščene potencialne, je za podjetje najprimernejša ustanovitev lastnega proizvodnega kompleksa v tuji državi. Neposredna vlaganja so najzahtevnejša oblika vstopa podjetja na tuj trg, s katero ima podjetje možnost obdržati popoln nadzor nad lastno naložbo. Možna so vlaganja na dva načina: ustanovitev povsem novega podjetja, ali prevzem že obstoječega podjetja na trgu. Pri prevzemu že obstoječega podjetja lahko podjetje uspešno prevzame znanje in poznavanje lokalnega trga, po drugi strani pa se poslovanje lahko tudi poslabša, če med novim in starim vodstvom pride do nesoglasij. V takem primeru se neposredne naložbe prav gotovo ne povrnejo. Omenjenim in drugim podobnim težavam, ki običajno nastopijo pri prevzemu, se podjetje lahko izogne z neposrednim vložkom v izgradnjo proizvodnega obrata v tujini, kar mu hkrati omogoča tudi uvajanje sodobnejše tehnologije in opreme (Hollensen, 2001, str. 302).

Mnogokrat je obravnavana strategija tudi najprimernejša za podjetje, če je v tuji državi denimo delovna sila cenejša, ali so cenejše ključne surovine, predvsem pa se za podjetje zmanjšajo prevozní stroški proizvodov. Med drugim lahko podjetje poglobi svoj odnos z lokalnimi oblastmi, lokalnimi kupci, dobavitelji in distributerji, kar pripomore k najboljšemu prilagajanju lokalnemu trgu. Poleg tega se izboljša tudi ime podjetja v očeh javnosti, saj v državi ponudi dodatna delovna mesta. Razvije lahko lastno proizvodno in trženjsko strategijo. Seveda se tudi pri tovrstni strategiji lahko pojavijo težave, če se npr. v državi zmanjša kupna moč prebivalstva, če pride do velikih nihanj v menjalnem tečaju, ipd. Vendar, če želi biti podjetje v tuji državi neodvisno in poslovati samostojno, mora nevarnosti sprejeti in se ob njihovem nastanku osredotočiti na to, kako jih premagati.

2 PREDSTAVITEV PIVOVARNE UNION

2.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Pivovarna Union je podjetje z dolgoletno tradicijo, katerega začetki segajo že v leto 1864, ko so bratje Kosler ustanovili predhodnico današnje pivovarne v Šiški v Ljubljani. Uspeh podjetja se je nadaljeval v naslednjem stoletju, preraslo je iz družinskega podjetja in se leta 1909 združilo z avstrijskim kreditnim zavodom in nekaterimi avstrijskimi pivovarnami - ustanovljena je bila Delniška družba Union. V takšni obliki je podjetje poslovalo vse do konca druge svetovne vojne, v tem obdobju je prevzelo številne druge pivovarne na slovenskem¹. Kljub pomanjkanju surovin v času svetovne gospodarske krize, se je podjetje obdržalo in uspešno poslovalo na območju nekdanje SFRJ. Leta 1965 je prišlo do prvega poslovanja s tujino, in sicer je začela Pivovarna Union izvažati svoje proizvode v Italijo (Slovenian Project Work, 2008).

V naslednjih letih je v Pivovarni Union prišlo do modernizacije. Leta 1967 so v podjetju namesto lesenih zabojev za pivo pričelo uporabljati plastične zaboje rumene barve. Poleg tega je leta 1971 podjetje začelo uvajati Euro steklenice, v letu 1978 je odprlo novo polnilnico, leta 1986 tudi novo računalniško vodeno varilnico. Od leta 1980 dalje je bil torej izrazito intenziven predvsem tehnološki razvoj pivovarne², kar posledično uvršča Pivovarno Union med najmodernejše pivovarne v Evropi in celo v svetu. Proizvodni proces je v celoti računalniško voden in nadziran, podjetje je leta 2000 pridobilo certifikat ISO 9001.

Vsi omenjeni dogodki so prispevali k hitri rasti Pivovarne Union v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja. Poleg tega je Pivovarna Union trgu vedno znova predstavljala nove proizvode. Že konec 80-ih let je pričela s proizvodnjo in polnjenjem brezalkoholnega piva

¹ Priključitev pivovarn Auer in Perless v Ljubljani (1910); Perless v Kočevju (1911); Šmidt v Škofji Loki (1912); Mayr v Kranju ter Zimmerman v Lescah (1916); Stare v Mengšu (1917); Fröhlich na Vrhniki (1918); pivovarne v Laškem (1924); Thomas Götz v Mariboru (1926).

² V prejšnjem desetletju so v Pivovarni Union uvedli tudi nove linije za polnjenje, nove steklenice, polnilno linijo za plastično embalažo, poskrbeli so tudi za izgradnjo novega regalnega skladišča.

Uni ter Črnega barona, v 90-ih je začela uvajati tudi mnoge brezalkoholne pijače, ki so med kupci še danes izredno priljubljene. Mednje sodijo Sola, ledeni čaj Sola, Multi Sola ter naravna pitna voda Zala in Za-Lemon. Tudi v novem tisočletju je podjetje nadaljevalo z uvajanjem novih proizvodov na trg. Leta 2001 je predstavilo potrošnikom nova proizvoda Multi Sola ACE in Sola Isošport. Leta 2003 so zbirki proizvodov dodali novo vodo z okusom jabolka Za-Life, leta 2005 Za-Harmony z okusom bele breskve ter leto kasneje Za-Symphony z okusom hruške. Pri uvajanju novih izdelkov na trg, predvsem izvirmih vod z okusi, je podjetje uporabljalo močne trženjske strategije, z namenom pritegniti pozornost kupcev na novosti, ki niso v povezavi s pivom.

Pivovarna Union torej nima le bogate zgodovine, kar zadeva proizvodnjo in polnjenje piva, temveč se vse bolj uveljavlja tudi na področju brezalkoholnih pijač. Na tem mestu velja omeniti Unionov prevzem podjetja Fructal d.d. iz Ajdovščine leta 2000, kar je zagotovo pripomoglo k temu, da podjetje danes uspešno konkurira na trgu tako na področju piva, kot tudi na področju brezalkoholnih pijač.

2.2 Podjetje danes

Pivovarna Union velja danes za eno večjih delniških družb v Sloveniji, katere vrednost osnovnega kapitala znaša 18 824 654 € ter je razdejen na 451 114 delnic (glej Tabelo 1). Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja Union piva ter številnih različic le-tega in cele vrste osvežilnih brezalkoholnih pijač, ki prav tako prispevajo k večji konkurenčnosti podjetja na domačem in tujih trgih.

Tabela 1: Lastniška struktura Pivovarne Union, na dan 11.2.2005

Delničarji	Delež v %
Pivovarna Laško d.d.	95,17
Ostali delničarji	4,83
Skupaj	100,00

Vir: Pivovarna Union: Osebna izkaznica, 2008.

Podjetje ima preko 400 zaposlenih, ki s strokovnim znanjem in uporabo najsodobnejše tehnološke opreme in najkakovostnejših surovin pripomorejo k temu, da se Pivovarna Union na kar se da hiter in učinkovit način prilagaja zahtevam trga. V podjetju skrbijo za neprestano izboljševanje obstoječih proizvodov, veliko pozornost pa posvečajo tudi razvijanju novih.

2.3 Mednarodno poslovanje podjetja

Vsako podjetje ima izoblikovan svojevrsten okvir o tem, kakšne poslovne priložnosti ga obdajajo, kdo so kupci, kako se potrebe kupcev sčasoma spreminjajo, kdo so dejanski konkurenti podjetja, itd.. Ta okvir ima neposreden vpliv na izbor strategij ter z njimi povezanih naložb, ki se jih bo podjetje lotilo (Financial Times Handbook of Management,

2001, str. 719). Podjetja se iz različnih razlogov odločajo za prodore na tuje trge. Dostikrat je razlog v tem, da so za podjetje najpomembnejše surovine locirane v tujini; oziroma, da so zmožnosti za uporabo obstoječih surovin boljše v tujini; ali pa imajo podjetja proste proizvodne zmožnosti in lahko posledično proizvedejo zadostno število proizvodov tako za domači trg, kot tudi za tuje trge. V primeru Pivovarne Union gre najverjetneje za to, da je podjetje želelo povečati svoj tržni delež; ker je bila rast podjetja hitrejša, kot je dopuščal domači trg, je podjetje pričelo s širjenjem svoje dejavnosti tudi v tujino.

Po drugi svetovni vojni je Pivovarna Union zaradi relativne zaprtosti gospodarstva prodajala svoje proizvode le na območju nekdanje Jugoslavije, šele leta 1965 je pričela izvažati pivo tudi v Italijo. Delež izvoza je iz leta v leto rasel, danes predstavlja kar tretjino vse proizvodnje Pivovarne Union. Države, s katerimi Pivovarna Union danes že sodeluje, so poleg Italije še sosednja Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora, Kosovo, Makedonija, Albanija, Grčija, Danska, Nemčija ter Združene države Amerike. Zanimivo je, da med vrsto naštetih držav ni sosednjih držav Avstrije in Madžarske. Morda je razlog v tem, da je bila v preteklih letih konkurenca na trgu piva na obeh trgih izrazito močna (glej Prilogo 1), glavna dejavnost Pivovarne Union pa je prav proizvodnja piva.

V diplomski nalogi sem se odločila z vidika Pivovarne Union analizirati le sosednjo Madžarsko. Glede na to, da za podjetje torej ni najbolj smiselno, da na madžarski trg vstopi s ponudbo piva (Priloga 1), in da je prihodnost zagotovo boljše naklonjena večanju porabe brezalkoholnih pijač, se bom osredotočila le na, po mojem mnenju, eno najpopularnejših blagovnih znamk Pivovarne Union, vode z dodatki 'ZA'.

2.4 Dejavnost in proizvodi podjetja

V Pivovarni Union je dejavnost razdeljena na tri področja: proizvodnjo piva, brezalkoholnih osvežilnih pijač in vod, njihovo prodajo na debelo in drobno ter ponudbo piva, alkoholnih in brezalkoholnih pijač ter hladnih in toplih jedi (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str.10). V času svojega obstoja je podjetje na trg postavilo celo vrsto novih proizvodov (glej Prilogo 2), pri čemer je glavna dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, še vedno proizvodnja piva.

Tako v proizvodnji piva kot v proizvodnji brezalkoholnih pijač se danes na trgu pojavljajo številna svetovna imena, ki so nekako vodilna v panogi³. Dejstvo je, da so vsi ti sodobni proizvajalci pijač opremljeni z najnovejšo tehnologijo, zato si ne konkurirajo na podlagi produktivnosti, temveč na podlagi izoblikovanega ugleda in blagovnih znamk. Velike korporacije si želijo zagotoviti čim večji tržni delež s prevzemom lokalnih podjetij in nato po potrebi pustijo lokalne blagovne znamke zaradi nacionalne navezanosti na le-to, oziroma povečajo uvoz poznanih lastnih proizvodov v državo.

³ Pivo: Guinness, Heineken, Tuborg in drugi; Brezalkoholne pijače: Coca Cola, Rauch, Nestle in drugi.

2.5 Vode z dodatki 'ZA'

Poleg osnovnega proizvoda piva, je Pivovarna Union že v prejšnjem desetletju ponudila svojim kupcem tudi brezalkoholne osvežilne pijače. Izredno priljubljeni so postali proizvodi, ki sodijo v okvir blagovne znamke Sola (glej Prilogo 2), velika novost za podjetje in tudi za kupce pa so bile vode z dodatki 'ZA'.

Leta 1998 je podjetje pričelo s proizvodnjo in polnjenjem Za-lemon. Gre za maloenergijsko, negazirano brezalkoholno pijačo z dodatki sadnih sokov iz izvlečkov mediteranskega sadja z okusom limone. Pijača je primerna tudi za bolnike s sladkorno boleznijo, saj ne vsebuje umetnih sladil. Vode z dodanim okusom v tistem času še niso bile zelo razširjene, zato je bila za podjetje pomembna močna trženjska strategija, da se je novost med potrošniki prijela. Za uvedbo novega okusa je podjetje potrebovalo kar pet let, potem pa je po hitrem postopku v roku treh let na tržišče postavilo tri nove proizvode. Leta 2003 je podjetje pričelo s prodajo Za-life. Ponovno gre za negazirano osvežilno brezalkoholno pijačo, z okusom jabolka, obogateno z magnezijem in vitamini in je brez konzervansov. Leta 2005 je Pivovarna Union na trg postavila Za-harmony. Proizvod je še posebej privlačen, saj poleg arome bele breskve in deleža soka vsebuje tudi osvežilno aloe vero⁴. Leta 2006 pa je podjetje uvedlo zadnjo novost iz asortimenta proizvodov 'ZA', osvežitev z okusom hruške in melise, imenovano Za-symphony. Vsi proizvodi so na voljo v 0,5l ter 1,5l embalažah; obstajajo tudi transportna pakiranja, ki so posebej primerna tudi pri izvozu v tujino.

3 ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA IN TRENDOV NA MADŽARSKEM TRGU

Z analizo poslovnega okolja podjetja lahko podjetje razbere, katere so priložnosti, ki se jih lahko loti, in katere nevarnosti mu pri tem stojijo na poti (glej Sliko 2). Pri analizi zunanjega okolja torej podjetje vidi, med katerimi možnostmi dejansko lahko izbira.

⁴ Z Za- Harmony je imelo podjetje avgusta 2007 manjše težave. In sicer je moralo avgustovsko proizvodno linijo umakniti iz prodaje in zagotoviti za kupce neoporečne proizvode. Pri tem je potrebno poudariti, kako pomembna je temperatura hranjenja za omenjene proizvode. Vode z okusi so hitro pokvarljive, zato je pomembno, da njihov transport in hranjenje potekata pri nizkih temperaturah.

Slika 2: Grafični prikaz analize zunanjega okolja podjetja



Vir: *Strategic Management Inputs*, 2008.

3.1 Analiza širšega okolja podjetja na madžarskem trgu

3.1.1 Demografsko okolje

Republika Madžarska je srednje velika država, locirana v osrčju Evrope in obsega površino 93,030 km². Glavno mesto je Budimpešta, z dvema milijonoma prebivalcev, sicer pa v celotni državi prebiva blizu 10 milijonov ljudi; gostota prebivalstva znaša v povprečju 109 ljudi/km². Rodnost znaša 10 (na tisoč prebivalcev), smrtnost 12,9 (na tisoč prebivalcev) (Country profile: Hungary, 2008).

Država je razdeljena na 19 okrožij: Bacs-Kiskun, Baranya, Bekes, Borsod-Abauj-Zemlen, Csongrad, Fejer, Győr-Moson-Sopron, Hajdu-Bihar, Heves, Jasz-Nagykun-Szolnok, Komárom-Esztergom, Nógrád, Pest, Somogy, Szabolcs-Szatmar-Bereg, Tolna, Vas, Veszprem, Zala. Najgosteje poseljeno je območje Budimpešte, okrožje Pest, Komárom-Esztergom ter Győr-Moson-Sopron (glej Prilogo 3). Za Pivovarno Union bi bilo najprimerneje, da se za začetek osredotoči na gosteje poseljene regije, saj je gostota poselitve tesno povezana z razvitostjo regije, ki ima vpliv na izobrazbeno strukturo prebivalstva. Redkeje poseljena območja so še vedno nekako odtujena od sveta, pri čemer veliko oviro predstavlja jezik. Dejstvo je, da velika večina prebivalstva govori le madžarsko (izjema so velika mesta), kar vpliva na povečano narodno zavest in posledično zaprtost za novosti iz tujine. Poleg tega je glavna veroizpoved v državi rimsko-katoliška (67,5%), kar ima vpliv na konzervativnost predvsem starejših ljudi na ruralnih območjih. To je še razlog več, da je za

Pivovarna Union najprimerneje, če se najprej osredotoči na glavno mesto in šele nato na nekatere gosteje poseljene regije, saj je na madžarskem trgu proizvod slovenskega proizvajalca zaenkrat še nepoznan.

3.1.2 Gospodarsko okolje

Pri gospodarskem razvoju gre za proces postopnega napredovanja in skupnega učenja, v katerem so podjetja in njihovo podporno okolje sposobna vstopati v vse bolj sofisticirane oblike mednarodne konkurenčnosti (Jaklič, 2008).

Pred drugo svetovno vojno je madžarsko gospodarstvo temeljilo predvsem na kmetijstvu in manjši proizvodnji. Kot večina držav je bila Madžarska zaradi pomanjkanja surovin odvisna od tujih trgov. Kljub temu, da je gospodarstvo veljalo za enega najliberalnejših in najnaprednejših v nekdanjem 'Vzhodnem bloku', sta kmetijstvo in industrija zaradi pomanjkanja naložb v 1970-ih trpela. Po padcu komunizma so ob prehodu na tržno gospodarstvo države utrpeli izgubo tujih trgov in surovin; na Madžarskem je zaradi zaprtja nedobičkonosnih tovarn kar 800 000 ljudi ostalo brezposelnih. V tem času so bili zaradi varčevanja ukinjeni tudi mnogi socialni programi, prehod na tržno gospodarstvo je bil zato za Madžare vse prej kot enostaven. Danes velja madžarsko gospodarstvo za izredno odprto in je z Evropo in preostalim svetom povezano preko zunanje trgovine; v veliki meri ga torej oblikujejo zunanji pogoji. Gospodarsko odprtost lahko torej izkoristi tudi slovensko podjetje Pivovarna Union.

Gospodarska rast

Zaradi svoje lege in ugodne poslovne klime je Madžarska v preteklih petnajstih letih postala priljubljena država neposrednih tujih kapitalskih vlagateljev; danes so na Madžarskem operacijski centri mnogih velikih svetovnih korporacij. Tuj kapital v državo pritegne poceni delovna sila, moderna infrastruktura in razvit telekomunikacijski sistem. Razlogi za investiranje na Madžarskem so tudi: rast BDP, politična stabilnost, rast produktivnosti, razvit bančni sektor, okolje je za vlagatelje privlačno in ustreza predpisom EU. Pojav velikih tujih podjetij je prispeval k modernizaciji gospodarstva, k ustaljeni dinamiki rasti in ustvarjanju novih delovnih mest. Obseg neposrednih kapitalskih vlaganj je do leta 2006 dosegel 53 milijarde evrov (Doing Business in Hungary 2007, str. 24); v vzhodnoevropski regiji ima Madžarska največji delež aktivnega kapitala na osebo.

Rezultat neprestane širitve zunanjetrgovinskega prometa od leta 1990 dalje se danes odraža v široki ponudbi raznovrstnega blaga v trgovinah in prisotnost madžarskih proizvodov v tujini. Zunanjetrgovinski promet se je v preteklem desetletju potrojil. Najpomembnejše gospodarske partnerice, v katere Madžarska izvažata kar 80% celotnega izvoza, so: Nemčija, Avstrija, Francija, Italija in Velika Britanija⁵. V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je bila

⁵ Velik del izvoza predstavlja industrijsko blago (prevladujoča je strojna industrija): stroji in transportne naprave predstavljajo kar 60% celotnega izvoza, 28% predstavlja predelano blago (farmaceutski in kemijski izdelki), 6% izvoza predstavlja izvoz živil, delež energetskih in ostalih surovin pa predstavlja le 5% celotnega izvoza.

stopnja rasti BDP negativna, šele v naslednjih letih je BDP začel počasi rasti in je v letu 1997 prvič dosegel rast 4,6%; od takrat se stopnja rasti BDP giba na bolj ali manj enakem nivoju (glej Sliko 3). Leta 2006 je znašala letna rast BDP 3,9%. Skoraj dve tretjini BDP je na račun storitev, med katerimi so najvidnejše finančno posredništvo, nepremičninski posli in poslovne aktivnosti ter tudi javne storitve. Omenjena rast je nad evropsko (2,7%), vendar je vseeno nižja od rasti v ostalih novih članicah EU (ta je v novih članicah leta 2006 v povprečju znašala 5,8%) (Doing Business in Hungary 2007, str. 24).

Slika 3: Rast realnega BDP na Madžarskem med leti 1996-2006



Vir: Wikipedia: Economy of Hungary, 2008.

Izboljšali so se tudi drugi makroekonomski indikatorji, zaradi česar je vlada v letih 1996 in 1997 lahko uvedla velike strukturne reforme, kot na primer implementacija dolgoročnega pokojninskega sistema, izboljšave na področju visokega šolstva in ustanovitev državne zakladnice. Preostali izzivi so bili zmanjšanje fiskalnega deficita, zmanjšanje stopnje inflacije, ohranjanje zunanjskega ravnotežja ter reforme na področju davčnega sistema, zdravstva in lokalnih investicij. Izziv je bila tudi priprava na vstop v EU, ki se je tako kot za Slovenijo zgodil maja 2004. S članstvom v EU so se okrepili tudi slovensko-madžarski mednarodni stiki. Poenotene evropske standarde in predpise lahko ob prodoru na sosednji trg izkoristi tudi Pivovarna Union.

Zaposlovanje, prihodki in potrošnja gospodinjev

Delež aktivnega prebivalstva je v letu 2007 znašal 54,9% kar je še zmeraj nizek delež v primerjavi s preostalo Evropo. Pri tem je znašala stopnja brezposelnosti 7,4%. Iz leta v leto je prihajalo do rasti stopnje brezposelnosti za nekaj odstotnih točk, ker je ostalo število delovnih mest nespremenjeno, število aktivnega prebivalstva pa se je z leti povečevalo. Pričakovanja za prihodnost so, da se bo odstotek brezposelnih v prihodnjih nekaj letih še povečal, in sicer na račun odpuščanj v javnem sektorju.

Bruto plače gospodinjestev so se v letu 2007 v primerjavi s preteklim letom povečale za 7,7%, vendar so se dejanske neto plače na račun povečane stopnje inflacije in povišanja socialnih prispevkov v resnici zmanjšale za 4,5%, zaradi česar bo dejansko prišlo do padca realnih dohodkov (Doing Business in Hungary 2007, str. 25). V povezavi s tem je pričakovan padec potrošnje gospodinjestev in zmanjšanje stopnje varčevanja.

Inflacija

Stopnja inflacije je v letu 2006 znašala 3,9%, v letu 2007 pa kar 8% (Doing Business in Hungary 2007, str. 25). Najpomembnejši dejavniki, ki so vplivali na rast indeksa, so bili spremembe v stopnji DDV, nadzor javnih cen (energije, javnega prevoza ipd.), poleg vladnih ukrepov pa je k rasti inflacije prispevala tudi šibkost domače valute. Rast cen življenjskih potrebščin je posledica vremenskih sprememb tako na Madžarskem kot v globalnem okolju.

Obrestna mera in devizni tečaj

Zaradi velikega proračunskega primanjkljaja in zmanjšanja zaupanja v finančno politiko vlade je madžarski trg za tuje investitorje postal manj privlačen; posledično je postala obrestna mera v državi zelo nizka. Vlada je na težavo odgovorila z obljubami o zmanjšanju proračunskega primanjkljaja, hkrati pa je pričela uvajati reforme na področju socialnih zadev, zdravstva in izobraževanja. Poleg tega je pri zvišanju obrestne mere pristopila na pomoč tudi madžarska narodna banka; leta 2006 so obrestne mere znašale 8%. Poleg tega si je do januarja 2007 opomogel tudi madžarski Forint, ki je dosegel nivo 255 HUF/EUR (Doing Business in Hungary 2007, str. 26). Ponovno se je vzbudilo zaupanje s strani investitorjev.

Zunanja trgovina in tekoči račun

Glede na podatke Statističnega urada Madžarske, se je izvoz v letu 2007 povečeval in je dosegel letno rast 15,6%; medtem je rast uvoza znašala 11,4%. Zunanji dolg je leta 2007 znašal 0,3 milijarde evrov, kar je bila velika razlika v primerjavi z 2006 (2,1 milijardi evrov), kar je bil rezultat trgovanja z azijskimi in drugimi neevropskimi državami (Doing Business in Hungary 2007, str. 26). Šibek forint in pospeševanje evropskega gospodarstva sta pozitivno vplivala na zunanjetrgovinsko bilanco Madžarske.

3.1.3 Politično-pravno okolje

Madžarska je bila razglašena za republiko 23. oktobra 1989 in je od tedaj tudi uradno priznana kot Republika Madžarska. Na čelu republike je predsednik države, imenuje ga parlament (po načelu dvotretjinske večine) za pet let. Predsednik države predlaga predsednika vlade, ki ga izvoli parlament za štiri leta. Predsednik vlade nato predlaga ostale ministre, ki jih mora potrditi predsednik države. Najvišji organ z zakonodajno oblastjo v državi je parlament (Madžarska v svetu – svet in Madžarska, 2008).

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je na Madžarskem prišlo do spremembe političnega sistema. Komunističen režim sta uspešno zamenjala parlamentarna demokracija in tržno gospodarstvo, spremembe v politiki so s seboj prinesle tudi demokratične spremembe vrednot. Spremenila se je zunanja politika države, posledično je Madžarska leta 1999 postala članica Nato, leta 2004 pa tudi članica EU.

Od vstopa Madžarske v EU, veljajo za državo enaka načela in pravila skupnega trga kot za ostale države članice. Dovoljeno je torej prosto gibanje blaga, storitev, kapitala in ljudi med ostalimi članicami Skupnosti, kar pomeni, da Pivovarna Union pri izvozu proizvodov v sosednjo Madžarsko ne bi smela naleteti na nobene nepričakovane težave in omejitve. Omejitve pri uvozu na Madžarsko med članicami zadevajo le določene proizvode, kot so radioaktivni materiali, nevarni odpadki, ogrožene rastlinske in živalske vrste, ipd.. Tudi kar zadeva uvoz iz držav, ki niso članice EU, veljajo na Madžarskem enaka pravila kot v Sloveniji, pravila EU. Torej tudi iz držav, ki niso članice EU, ni kakšnih posebnih omejitev pri uvozu v Skupnost, omejitve se pojavijo le, če bi bila količinska vrednost uvoza tolikšna, da bi lahko ogrozila proizvajalce znotraj Skupnosti.

Tudi z davčnega vidika so se z vstopom Madžarske v EU zadeve zelo poenostavile. Davek na dodano vrednost (DDV) temelji na direktivah EU. To pomeni, da je dobava proizvodov Pivovarne Union na Madžarski trg obravnavana kot dobava znotraj Skupnosti.

3.1.4 Tehnološko okolje

Ena od dimenzij analize zunanjega okolja podjetja so tudi tehnološki trendi ali tehnološki dogodki, ki se dogajajo zunaj opazovanega trga ali panoge in imajo potencialen vpliv na strategijo podjetja. Naloge raziskav in razvoja (v nadaljevanju R&R) imajo v zaostrenih konkurenčnih razmerah trgov EU poudarjeno vlogo. Mnogi menijo, da sodobna konkurenca izvira predvsem iz področja tehnologije in pogojev financiranja (Hrastelj, 201, str. 267). Po kriterijih uresničevanja Lizbonske strategije na področju inovativnosti ter R&R, prav vse evropske države zaostajajo za ZDA. Iz študij izhaja, da so največji izzivi za Evropo na področju izboljšanja okolja za R&R in inovacije, razvoj informacijske družbe ter podjetniškega okolja za privatno ekonomsko aktivnost (Jaklič, 2008).

Omenjenih dejstev se zavedajo tudi na Madžarskem. V preteklih letih je bila v državi ustanovljena vrsta institucij namenjenih tehnološkim raziskavam: inovacijski centri, tehnološki inkubatorji, tehnološki centri osredotočeni na razvoj posameznih regij in podobno. Institucije so bile ustanovljene na pobudo Trgovinske zbornice, vlade in visokošolskih ustanov. Tako je med drugimi tudi Central Hungary Innovation centre (CHIC) pripravil inovacijsko strategijo in načrt za razvoj Osrednje madžarske regije s poudarkom na izboljšavi izdelkov in tehnologije, spodbujanju ravni razvojne kulture in izboljšanju delovnih pogojev predvsem za mala in srednje velika podjetja v manj razvitih regijah v državi (glej Prilogo 4).

V primeru Pivovarne Union gre za panogo, kjer v zadnjih letih ni prišlo do večjih tehnoloških sprememb in menim, da v prihodnosti tudi ni večje nevarnosti, da bi novo razvita tehnologija

na Madžarskem lahko na kakršenkoli način ogrozila slovenskega proizvajalca. Menim, da gre za panogo, v kateri za proizvodnjo končnega proizvoda ni potrebna vrhunska tehnologija, lahko pa se bodo pojavile zahteve za izboljšavo plastenk in načina transporta. V zadnjih letih je namreč zmeraj večji poudarek na varstvu okolja, zato bi bilo smiselno razmisliti, kako bi Pivovarna Union svoje proizvode dostavila kupcem (tako na domačem, kot tujih trgih) na okolju čim prijaznejši način, ki bo še vedno ustrezen za transport pokvarljivih proizvodov, kot so vode z okusi, ki so občutljive na visoke temperature. Razmisliti velja tudi o tem, iz katerega materiala naj bo narejena embalaža, da bo imela čim manj posledic za okolje. S tega vidika bi lahko madžarska vlaganja v R&R na tem področju in posledično nova odkritja lahko ogrozila slovenskega izvoznika; kar zadeva sam proizvod, pa menim da ne. Madžarska je država, bogata z mineralnimi vrelci, zato v državi prevladuje proizvodnja mineralnih vod z dodatki, ki Unionovim vodam 'ZA' konkurirajo le posredno.

3.1.5 Socio-kulturno okolje

Narod je tisti, ki v državi dejansko izoblikuje socio-kulturno okolje. Navade, običaji in tradicije se prenašajo iz generacije v generacijo, zato imajo pripadniki istega naroda običajno zelo podobna prepričanja glede zunanjih dogajanj (Czinkota et al., 2001, str 28). Izredno konkurenčno mednarodno poslovno okolje podjetja torej na nek način prisili, da upoštevajo navade trgov, na katere vstopajo, v nasprotnem primeru zna biti prodor na tuj trg neuspešen. Prilagajanje novim tujim kulturam podjetjem pogosto predstavlja največji izziv v celotni strategiji.

Razumevanje jezika je ključ za razumevanje kulture naroda. Iz uporabe besednih zvez je mogoče razbrati življenjski slog in navade določene skupine ljudi. Jezik ni le ključ za razumevanje, temveč tudi ključ za sporazumevanje. Madžarščina je eden od jezikov, ki je najmanj povezan s katerikoli drugim evropskim jezikom. Na svetu je približno 14,5 milijonov Madžarov, katerih prvi jezik je madžarščina, od tega jih 9,5–10 milijonov živi na Madžarskem (Wikipedia: Hungarian Language, 2008). Pri poslovanju z Madžari se zato lahko pojavijo težave glede napačne interpretacije dogovorov - znano je namreč, da je njihovo znanje tujih jezikov pomanjkljivo (Hrastelj, 2001, str. 72); težave pa se lahko pojavijo tudi pri napačnem prevodu imena izdelka – če je ime/naziv izdelka preveden neustrezno, je lahko pravi pomen izgubljen in lahko kupce zaradi negativne interpretacije celo odvrne od nakupa. V tem primeru menim, da Pivovarna Union ne bo imela težav, saj je svoje vode z okusi poimenovala na zelo enostaven in dokaj mednarodni način, zato imena niti ne bi bilo potrebno prevesti v madžarščino. Za popolno jasnost bi morali na Madžarskem prevesti le dejanski okus vode, tako bi npr. 'Za life (jabolko)' postala 'Za life (alma)'. Dejstvo je, da za potrošnike ni pomembna zgolj sama vsebina proizvoda, zato se mora podjetje posvetiti prav vsakemu sestavnemu delu: embalaži, garanciji in dodatnim storitvam (A Basic Guide to Exporting, 1995, str. 23).

Ko govorimo o tako imenovani materialni kulturi, je pomembno, kakšen pogled ima država na svoje ekonomske aktivnosti in na kakšen način jih organizira. Pomembno je, kako

uporablja znanje in katere tehnike uporablja za proizvodnjo proizvodov in opravljanje storitev (The Sociocultural Environment, 2008). Menim, da so kljub jezikovni različnosti med Slovenijo in Madžarsko, zahteve kupcev na obeh trgih dokaj sorodne. Pivovarna Union bi prevzela veliko tveganje, če bi na primer vode z okusi začela brez predhodne analize potrošnikovih potreb izvažati na azijske trge, vendar so v sosednji Madžarski okusi tamkajšnjih potrošnikov blizu slovenskim, zato z vidika tega faktorja ne vidim nevarnosti za neuspeh. Tudi kar zadeva embalažo, so na Madžarskem v uporabi enake standardizirane plastenke/steklenice (z enako prostornino) kot v Sloveniji, tako da Pivovarna Union ne bi imela dodatnih stroškov z vlaganjem v razvoj novih embalaž. V povezavi z omenjenim, lahko tudi glede estetike trdimo, da sta si madžarski in slovenski stil življenja in posledično potrebe potrošnikov zelo podobne, zato na tem mestu ni potrebno posebej omenjati pomena barv, oblik izdelkov ipd.

Pri socialnem okolju podjetja se je potrebno posvetiti ravni izobrazbe v opazovani državi. Če je raven izobrazbe zelo nizka, mora podjetje na primer za trg posebej prilagoditi – poenostaviti embalažo in način trženja. Kot sem že omenila, je na Madžarskem opazna razlika med ravni izobraženosti v večjih mestih in na podeželju, predvsem kar zadeva odprtost za novosti iz tujine. Zato je za Pivovarno Union primernejše, če se sprva osredotoči na večja mesta, kjer bo imela s svojim 'netradicionalnim' proizvodom zagotovo več uspeha kot na podeželju⁶. Na tem mestu lahko omenim tudi pomen družine, ki je na podeželju prav gotovo večji kot v mestih. V povezavi s tem bo moralo podjetje upoštevati, da so za družinske nakupe še vedno primernejše in bolj zaželeno 1,5 litrske plastenke, medtem ko posamezniki (ljudje, ki živijo sami v mestih, pogosto študenti) raje posežejo po majhnih 0,5 litrskih stekleničkah, ki so zelo priročne za v službo, šolo, na izlet ipd.

Dejavniki, kot so nova tehnologija, gibanje narodov, razpoložljivost virov in drugi, se sčasoma spreminjajo, kar posledično vpliva tudi na spremembe kulturnega okolja. Izvozniki, kot Pivovarna Union, morajo torej spremljati te spremembe, saj le-te odražajo dejanske zahteve kupcev na posameznih trgih.

3.2 Ocenjevanje ožjega okolja podjetja na madžarskem trgu s Porterjevim pristopom

Poslovne možnosti in nevarnosti podjetja so odvisne od strukture in s tem privlačnosti panoge (Pučko, 2006, str. 122). Analizo panoge bom naredila s pomočjo Porterjevega modela petih dejavnikov (glej Sliko 4), ki so: pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev,

⁶ Sprejemanje netradicionalnih proizvodov je povezano tudi z vero. Dejavniki, ki dejansko usmerjajo obnašanja pripadnikov določenega naroda, pa so verska prepričanja, vedenje in vrednote. Madžarska je izrazito katoliška država, predvsem na ruralnih območjih igra pomen cerkve v državi pomembno vlogo. Zato so na teh območjih ljudje bolj konzervativni in prisegajo na tradicionalne proizvode (to velja predvsem za starejše prebivalce, mlajše prebivalstvo je s prihodom interneta začelo razširjati obzorja in posvečati večjo pozornost tudi novostim iz tujine).

nevarnost vstopa substitutov, nevarnost vstopa novih konkurentov in rivalstvo med že obstoječimi konkurenti znotraj panoge.

Slika 4: Grafični prikaz Porterjevega modela petih dejavnikov



Vir: Porter's 5 forces: A Model for Industry Analysis, 2008.

3.2.1 Pogajalska moč kupcev

Ko imajo kupci večjo pogajalsko moč v odnosu do prodajalcev kot prodajalci do kupcev, lahko vplivajo na znižanje cen proizvodov, oziroma za isto ceno zahtevajo več storitev, vplivajo lahko torej na dobičkonosnost podjetja. Za ponudnike brezalkoholnih pijač je značilno, da svoje izdelke prodajajo restavracijam in športnim društvom, ki imajo večjo pogajalsko moč v odnosu do kupcev (Aaker, 2005, str. 88).

V primeru izvoza ene od linij svojih proizvodov na Madžarsko, se Pivovarna Union ne bo osredotočila na prodajo proizvodov končnim potrošnikom, temveč velikim trgovskim mrežam, ki jih je na madžarskem trgu občutno več kot v Sloveniji. Od domačih gigantov sta najbolj poznani prodajni mreži CBA in Match, med tem ko od tujih podjetij prevladujejo trgovske verige Interspar, Tesco, Auchan in Metro. Vsa omenjena podjetja svojim kupcem trenutno že ponujajo domače in tuje izdelke različnih proizvajalcev, ki so podobni Unionovim vodam z okusi (glej Prilogo 5). Velike trgovske verige z večanjem vstopnih stroškov proizvajalcem omejujejo prostor na prodajnih policah, zato lahko s tega vidika trdimo, da imajo potencialni kupci močno pogajalsko moč. Dejstvo je tudi, da imajo kupci v današnjem informacijskem svetu odlične možnosti pridobivanja informacij, brez težav lahko primerjajo cene ene skupine proizvodov pri različnih dobaviteljih. Tudi s tega vidika je slovensko podjetje nekoliko na slabšem, saj sodijo vode z okusi 'ZA' v dražjo skupino tovrstnih

proizvodov, razlog leži v aseptičnem načinu proizvodnje, ki omogoča proizvodnjo bolj zdravega končnega proizvoda⁷.

Morda je potrebno na tem mestu omeniti še to, da je za podjetja, ki prodajajo svoje izdelke kupcem, pri čemer so kupci trgovci na drobno, šibka točka tudi ta, da ima trgovec na drobno veliko moč tudi zato, ker se lahko odloča, katere izdelke bo v svojih trgovinah bolj izpostavil in na ta način posredno vplival na kupčeve odločitve. To je sicer bolj opazno v drugih panogah (npr. pri nakupu avdio komponent, športnih pripomočkov ipd.), vendar lahko tudi na področju prodaje vod prodajalci npr. postavijo v ospredje domače proizvode. Vendar ob obhodu oddelkov z brezalkoholnimi pijačami v Budimpešti (glej Prilogo 5) nisem opazila, da bi bila pijača kateregakoli proizvajalca posebej izpostavljena; različnim proizvajalcem so v velikih trgovinskih mrežah dodeljeni relativno enako veliki prodajni prostori.

Po drugi strani pa, če natančneje primerjam izdelke vod z okusi, ki jih proizvajalci trenutno prodajajo na madžarskem trgu, ugotovim, da predvsem domači proizvajalci ponujajo le gazirane vode z okusi; razlog je ta, da je Madžarska bogata z izviri mineralne vode. Nobeden od proizvajalcev tudi ne poudarja, da ponuja potrošnikom zdrav proizvod, kot z napisom 'Brez konzervansov' to počenja slovensko podjetje. Ker se v današnji dobi vse bolj poudarja pojem zdrave prehrane, se lahko Pivovarna Union s še močnejšim poudarjanjem dejstva, da je izdelek potrošniku prijazen, še bolj diferencira od ostalih ponudnikov na trgu. In kar je še pomembneje, diferencira se z nečim, kar pozitivno vpliva na zdravje uporabnika. S tega vidika je torej v prednosti Pivovarna Union.

Dejstvo je torej, da podjetja lahko prodajajo svoje izdelke kupcem z močno pogajalsko močjo in pri tem še vedno ustvarjajo dobiček, ne le če so zmožna ta izdelek proizvesti z izredno nizkimi stroški, vendar tudi če potrošnikom ponujajo izdelek s posebno lastnostjo, zaradi katere se izdelek razlikuje od ostalih na trgu (Porter's Five Forces: A Model for Industry Analysis, 2008), kot vode z dodatki Pivovarne Union.

3.2.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Dobavitelji so močni v odnosu do določenega podjetja, če jih je malo, če menjava med dobavitelji za podjetje povzroča dodatne stroške, ali če ne dobavljajo znatnega deleža določenemu podjetju. Pivovarni Union surovine in embalažo dobavljajo različni domači in tuji dobavitelji; ne glede na dobavitelja, je bila za podjetje od nekdaj v ospredje postavljena kakovost proizvodov. Glede na to, da je na trgu veliko število dobaviteljev, od katerih ima možnost nabavljati surovine, materiale in nadomestne dele (gre za surovine kot so sladkor, hmelj; material kot npr. embalaža), je s tega vidika pogajalska moč dobaviteljev nizka.

⁷ Pivovarna Union je v živilskopredelovalni industriji lep zgled zagotavljanja varnosti pri proizvodnji živilskih proizvodov. Obstaja še veliko proizvajalcev, ki uporabljajo konzervanse in delajo na tehnološko enostavnejših linijah, Pivovarna Union pa je eden redkih proizvajalcev v Sloveniji in celo v Evropi, ki ponuja aseptično proizvodnjo brezalkoholnih pijač. Na področju sterilnosti linije, pri izboru surovin, pri sami proizvodnji pa vse do skladiščenja in prodaje, je potrebno poskrbeti za vse postopke, ki so mnogo zahtevnejši kot v proizvodnji pijač s konzervansi. Vsaka napaka pri aseptični proizvodnji pomeni, da se proizvod lahko zelo hitro pokvari (Pivovarna Union: Ustvarjamo trende!, 2008).

Nabavni pogoji so se za podjetje še dodatno izboljšali s skupnim nastopom s povezanim podjetjem Fructal⁸. Poudarek je postal na kakovostno primerljivih in stroškovno ugodnejših nabavnih pogojih. Dobavitelji so bili celo prisiljeni zniževati nabavne cene proizvodov, da so si lahko zagotovili mesto na trgu, oziroma so morali prilagajati cene surovin cenam uvoženih surovin. Pivovarna Union je imela možnost med vrsto domačih in tujih dobaviteljev izbrati tiste, ki so bili najustreznejši, kar zadeva pogoje kakovosti, in so hkrati omogočali tudi stalno dobavo surovin, da je podjetje uspelo uravnati najbolj optimalno raven zalog, ki je za podjetje povzročala najnižje stroške. Tako je denimo v letu 2003 v primerjavi s predhodnimi obdobji podjetje zamenjalo tudi veliko število tujih dobaviteljev potiskane folije z domačimi, saj so le-ti cenovno ugodnejši (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2006, str. 35). Povezovanje nabavnih služb povezanih podjetij v Skupini Union v smislu izmenjave informacij, koordinacije aktivnosti in usklajenega nastopa pri skupnih dobaviteljih, z možnostjo izkoriščanja boljše skupne pozicije zaradi večjih naročil pri posameznih dobaviteljih, je dodatno prispevalo k boljšim pogojem poslovanja za Pivovarno Union.

3.2.3 Nevarnost substitutov

O substitutih govorimo, kadar imajo kupci možnost izbire med več sorodnimi proizvodi, ki enako zadovoljijo njihove potrebe. Vstop substitutov v panogo je običajno hiter, cene proizvodov posledično padejo ali pa se začne povečevati kakovost. Če substitut ne prispeva k izboljšanju obstoječega proizvoda ali ga na nek način diferencira, povzroči le to, da se prihodki v panogi ne morejo več povečevati, panoga se ne more širiti (Aaker, 2005, str. 87).

V kategoriji brezalkoholnih pijač so neke vrste substituti vodam z okusom sadni sokovi, saj so vodam ponavadi dodani okusi različnih sadežev; še bliže pa so napitki v prašku (kot npr. Cedevita), ki temeljijo na vodni osnovi. Gre torej za panogo, v kateri substituti že obstajajo in težko je verjeti, da se bo v prihodnosti na trgu pojavilo še kaj, kar bi lahko neposredno konkuriralo omenjenim pijačam. Res je, da so praški cenovno ugodnejši, zavzamejo prostorninsko manj prostora in so tudi obstojnejši od vod z dodatki – praške se lahko dobi v različnih pakiranjih iz katerih je nato mogoče pripraviti le en napitek ali pa več litrov osvežilne pijače; praška ni potrebno porabiti takoj v celoti, tudi če je odprt je obstojen več tednov, medtem ko je potrebno odprto plastenko vode z okusom v nekaj dneh porabiti – vendar kar zadeva kakovost okusa, so vode z dodatki neprimerno kakovostnejše. S praškom se da torej na nek način privarčevati, vendar po drugi strani ni vedno enostavno pripraviti popolnega napitka; dostikrat je mešanica presladka ali pa nima dovolj okusa. Omenjeni substituti so slabost za Pivovarno Union zgolj s tega vidika, ker jo omejujejo pri višanju cen.

Ko govorimo o možnosti izbire med različnimi proizvodi, ki zadovoljijo enake potrebe, sta v živilskopredelovalni panogi pomembna dejavnika pri izbiri med različnimi proizvodi predvsem potrošnikove preference in sredstva, ki jih ima posameznik za nakup živil na razpolago (Pivovarna Union: Ustvarjajmo trende!, 2008). Tisti z nizkimi dohodki se običajno ne odločajo za nakup vod z dodatki, ker le-te niso poceni, tovrstnim kupcem se naložba v

⁸ Leta 2000 je Pivovarna Union prevzela družbo Fructal d.d. iz Ajdovščine.

zdravje na takšen način ponavadi zdi celo brezpomenska. Zato najverjetneje med kupci, ki si lahko privoščijo nakup nekoliko dražjega, a zato tudi okusnejšega in bolj zdravega proizvoda, ne bo prišlo do težnje, da bi začeli kupovati manj kakovostne substitute.

Seveda pa ne smemo pozabiti tudi prepoznavnosti proizvajalca. Če si Pivovarna Union z naložbo v promocijo ustvari dobro ime na madžarskem trgu, lahko posledično pridobi zveste kupce, ki bodo znali ceniti proizvod slovenskega proizvajalca in bodo razumeli in spoštovali kakovost proizvodov, ki jim jih ponuja.

3.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Za podjetje ne predstavljajo nevarnosti zgolj obstoječa podjetja v panogi, temveč na konkurenčnost prav tako vpliva verjetnost, da se mu bodo v panogi pridružila nova podjetja (Porter's Five Forces: A Model for Industry Analysis, 2008). Na madžarskem trgu je na področju vod z dodatki prisotnih že kar nekaj domačih in tujih konkurentov. Med tujimi konkurenti se v vseh trgovskih verigah pojavljajo proizvodi švicarskega giganta Nestle, avstrijska Raucha in Römerquelle, nemški Adelholzener, hrvaška Jana in italijanski San Benedetto. Od domačih proizvajalcev pa sta na trgu najpogostejša Fonyódi in Szentkirály (glej Prilogo 5). Gre torej za izredno pestro ponudbo vod z dodatki, madžarski trg je na tem področju očitno odprt za novosti iz tujine.

Današnji trend porabe pitja vod se veča, zato se tudi vedno več podjetij, katerih prvotna dejavnost je bila na primer le pridelava alkoholnih pijač ali raznih osvežilnih napitkov, kot so npr. sadni sokovi, zaradi vse večjega povpraševanja po raznovrstnih vodah, odloča za razširitev svojega asortimenta. Seveda se ustanavljajo tudi nova podjetja, ki se želijo pomeriti v panogi, saj gre za dokaj novo panogo, ki pridobiva na pomenu. Vstop novih konkurentov pomeni takojšnje zmanjšanje tržnih deležev obstoječih ponudnikov na trgu in je odvisen od raznih ovir (Porter's Five Forces: A Model for Industry Analysis, 2008). Novi ponudniki morajo npr. na trg vstopiti s prodajo velikih količin proizvodov, v nasprotnem primeru se morajo sprijazniti z višjimi proizvodnimi stroški. Hkrati igra pomembno vlogo tudi blagovna znamka. Prednost za ponudnika je tudi, če na trg postavi diferenciran proizvod v primerjavi z ostalimi ponudniki (Pučko, 2006, str. 123). Glede na to, da je Madžarska večinoma še vedno zelo tradicionalna država, s ponosnim prebivalstvom, imajo pred ostalimi konkurenti domača podjetja majhno prednost. Po drugi strani pa je v večjih mestih ljudstvo bolj odprto za novosti (v mestih živi tudi veliko tujcev, ki zaradi številnih multinacionalk na Madžarskem živijo in delajo v državi); če se npr. svetovni gigant kot je Coca Cola odloči na madžarski trg iz svojega širokega asortimenta postaviti tudi vode z okusom, bo imelo podjetje zagotovo prednost pred ostalimi že obstoječimi podjetji na madžarskem trgu, z vidika dejstva, da je poznano po celem svetu in si je z leti ustvarilo dobro ime. Poleg tega za gigantsko korporacijo, kot je Coca Cola, tudi z vidika količinske proizvodnje ne bi bilo nikakršnih težav. Novi nepoznani prihajajoči konkurenti v panogo bi morali veliko vložiti v promocijo svojih izdelkov, da bi si zagotovili izpostavljenost v prodajalnah z živili, saj je le na ta način možno usmeriti zvestobo kupcev k določenemu proizvodu in blagovni znamki.

Omejitve pri vstopu na nov trg torej ščitijo trenutne ponudnike v določeni panogi, pred novimi podjetji, ki želijo prav tako vstopiti v panogo (Kotler et al., 2005, str. 55). Za vstop na novo tržišče so potrebne tudi velike naložbe, pri čemer so ponovno v prednosti svetovni velikani. Kar zadeva znanje, bo to v prihodnosti zagotovo igralo zmeraj pomembnejšo vlogo. Zmeraj večji pomen dobiva proizvodnja zdravih izdelkov. Kot sem že omenila, ima Pivovarna Union na tem področju že ustvarjeno prednost pred večino konkurentov na madžarskem trgu (večina zgoraj omenjenih proizvajalcev namreč v svojih proizvodih še vedno uporablja konzervanse). Če bodo torej želeli novi konkurenti zasesti mesto na trgu, bo morala biti njihova največja naložba prav gotovo naložba v zdravje. Zdravi, aseptični postopki izdelave in polnjenja brezalkoholnih pijač so cenovno mnogo dražji od uporabe konzervansov, prav to je razlog, da so vode z dodatki, pridelane na aseptičen način, tudi nekoliko dražje. Tudi s tega vidika imajo majhna podjetja manjšo možnost za uspešen prihodnji prodor na trg, ker je za naložbo v zdravje potrebnih veliko sredstev.

Na področju vladnih omejitev pri vstopu novih konkurentov na madžarski trg je ovir od vstopa Madžarske v EU vse manj. Evropski trg je postal odprt za prodajo izdelkov iz vseh držav članic, odpravljenih je bilo veliko birokratskih postopkov, ki so ovirali prosto gibanje blaga v preteklosti. Glede na to, da so na madžarskem trgu v opazovani panogi prisotni tudi izdelki hrvaškega proizvajalca Jamnica, ki se mora ob vstopu na Madžarsko in ostale trge EU še vedno ukvarjati z uvoznimi postopki, ki za podjetje predstavljajo le dodatne stroške, je še potrditev več, da gre za panogo, ki je izredno zanimiva in v kateri zmeraj večje število podjetij še vedno vidi neizkoriščene potencialne.

Gre torej za panogo, v kateri je nevarnost vstopa novih konkurentov zelo velika, zato se bo moralo podjetje še veliko bolj potruditi za pridobitev, ohranitev in večanje tržnega deleža. Pri proizvodni, kot je voda z okusom, imajo kupci težnjo po preizkušanju novosti, vendar pa je nekoliko težja naloga prepričati kupce, da postanejo stalni porabniki proizvoda. Na tem mestu mora podjetje zagotoviti dobro trženjsko strategijo, ki bo prepričala kupce v nakup. Pivovarna Union mora npr. izpostaviti način proizvodnje brez konzervansov in pomembnost kakovosti izdelka za zdravje posameznika. Ustvariti si mora dobro ime in prepoznavnost med madžarskimi kupci, če želi dobiti boj za obstanek.

3.2.5 Rivalstvo med obstoječimi konkurenti

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti je najpomembnejše od petih sil po Porterjevem modelu, saj nam pove, kako privlačna je dejansko opazovana panoga. Vsako podjetje si želi v svoji panogi ustvariti konkurenčno prednost, saj je le tako verjetnost za uspeh večja (Porter's Five Forces: A Model for Industry Analysis, 2008).

Konkurenčno prednost si lahko podjetja ustvarijo na razne načine. Pivovarna Union bi tako lahko ob vstopu na trg madžarskim potrošnikom ponudila svoje proizvode po nekoliko nižji ceni in si na ta način ustvarila začasno konkurenčno prednost. Dejstvo je namreč, da je kupna moč madžarskih potrošnikov nizka, zato jih bo težko pritegniti z dragim proizvodom. Poleg tega si lahko podjetje izbori konkurenčno prednost tudi z vlaganjem v izboljšave proizvoda.

Pivovarna Union je veliko vložila v zdravje, ki za kupce postaja zmeraj pomembnejši dejavnik pri sprejemanju končnih odločitev. Seveda bi bila velika prednost za podjetje, če bi nekoliko več pozornosti posvetilo tudi obstojnosti proizvodov, vendar bi bila v tem primeru potrebna večja uporaba konzervansov, kar pa je v neposredni povezanosti z zdravjem. Prednost si lahko podjetje pridobi tudi z izkoriščanjem odnosov s trgovskimi verigami. V Unionovem primeru je edini gigant, ki posluje tako v Sloveniji kot na Madžarskem, Interspar in glede na to, da podjetje ni slovensko, to najverjetneje ni eden od najprimernejših načinov za Pivovarno Union. Lahko začne graditi nove vezi s trgovskimi centri, ki prevladujejo na madžarskem trgu, seveda pa je ta postopek dolgotrajen.

Intenzivnost rivalstva je torej odvisna od raznovrstnih dejavnikov: od podobnosti ponudbe posameznih konkurentov in podobnosti njihovih strategij; števila konkurentov, njihove velikosti in predanosti; od višine fiksnih stroškov; ter od izstopnih ovir (Aaker, 2005, str. 87). Kar zadeva število konkurentov v panogi brezalkoholnih osvežilnih pijač, je trenutno na Madžarskem prisotnih blizu deset domačih in tujih konkurentov. Morda imajo manjšo prednost domači proizvajalci zaradi velike narodne zavesti prebivalstva, vendar so sicer vsi konkurenti večinoma enakovredni. Vsi imajo podoben delež na madžarskem trgu, zato je v tem smislu rivalstvo intenzivno, saj so vsi v enakem položaju v boju postati vodilno podjetje na tržišču.

Kar zadeva rast trga, lahko trdimo, da se trend pitja negaziranih osvežilnih brezalkoholnih pijač iz leta v leto veča, kar pomeni, da so s tega vidika v panogi še vedno proste kapacitete; podjetja so le na račun rasti trga zmožna povečevati prihodke. S tega vidika torej rivalstvo med konkurenti zaenkrat ni močno, vendar se bo z vstopom novih tekmecev, ki vidijo potencial v panogi, povečevalo.

Rivalska moč je odvisna tudi od višine fiksnih stroškov. V primerih, ko večino proizvodnih stroškov predstavljajo fiksni stroški, je za podjetje še toliko pomembneje, da proizvede čim večje število proizvodov, da so torej stroški na enoto proizvoda minimalni. Čeprav se na prvi pogled ne zdi, so za zdrav način proizvodnje vod z dodatki potrebni višji stroški kot za proizvodnjo podobnih pijač s konzervansi. Aseptičen način polnjenja namreč zahteva uporabo posebne tehnologije, poleg tega je potreben tudi pogostejši nadzor nad proizvodi. Zaradi načina proizvodnje, ki omogoča proizvodnjo zdravju prijaznejših proizvodov, je podjetje prisiljeno prodati večjo količino proizvodov, da lahko s poslovanjem ustvari dobiček, zato se mora še močneje boriti za večji tržni delež.

Naslednji dejavnik, ki prav tako zadeva Pivovarno Union, so zaloge artiklov, ki za vsako podjetje predstavljajo visoke stroške skladiščenja. Pri vodah z dodatki gre za hitro pokvarljive proizvode. Predvsem proizvodi z manjšo količino konzervansov so še občutljivejši na zunanje dejavnike, kar takoj povzroči povišanje stroškov skladiščenja, saj je potrebno v skladiščih vzdrževati primerno raven temperature (Pivovarna Union: Ustvarjajmo trende!, 2008). Zaradi kratke obstojnosti proizvodov podjetje tudi ne more tvegati in proizvesti večjih količin proizvodov, saj se lahko zgodi, da bo moralo zaradi napačne ocene povpraševanja določene

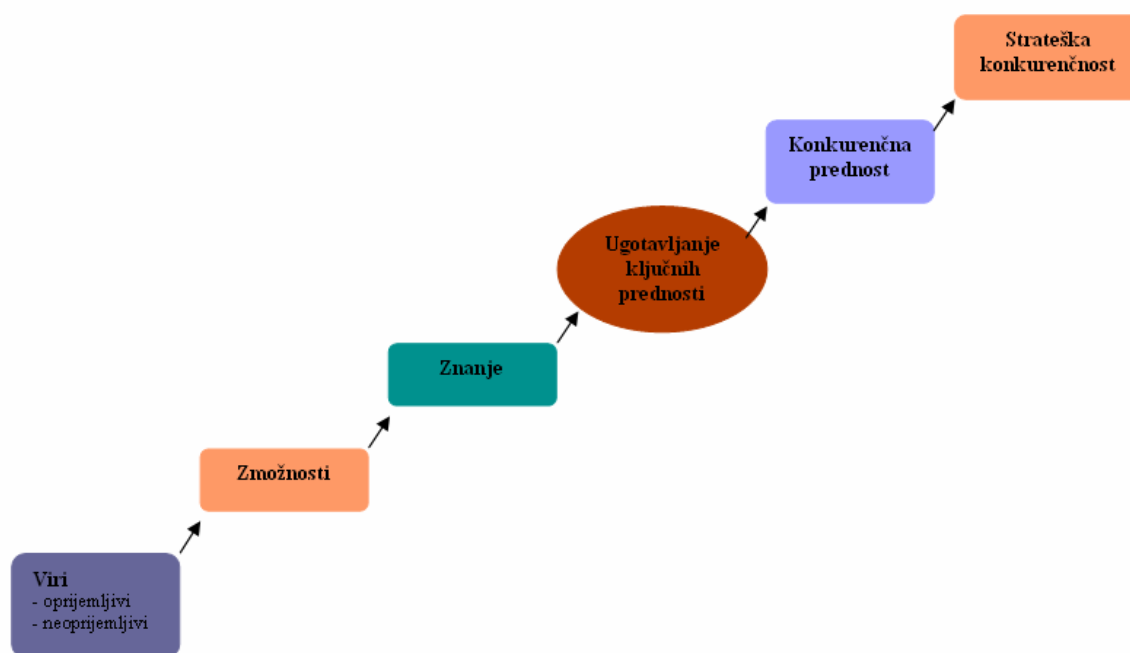
proizvode zavreči. Poleg tega se lahko kupci prosto odločajo o tem, od katerega proizvajalca bodo kupili proizvode; proizvodi vseh proizvajalcev sodijo namreč v enako cenovno kategorijo, kar pomeni, da prehod z izdelka enega proizvajalca na izdelek drugega proizvajalca za kupca ne predstavlja nobenih dodatnih stroškov. Zato je še toliko pomembneje, da si podjetje na nek način izbori zadostno število kupcev, kar pomeni, da je v opazovani panogi s tega vidika rivalstvo med konkurenti veliko.

Dejavnik, ki podjetju prav tako poveča prednost pred ostalimi konkurenti, je prepoznavnost blagovne znamke. Dejstvo je, da potrošniki prej sežejo po proizvodih, ki so jim bliže, najverjetneje zaradi neprestanega poudarjanja v javnosti. Velika multinacionalna podjetja, ki namenijo ogromne vsote denarja oglaševanju in sponzorstvu, narekujejo tekmovalnost v posamezni panogi, prepoznavnost blagovne znamke je izjemnega pomena (Calori, Atamer & Nunes, 2000, str. 100). Madžarski kupci, ki npr. že poznajo izdelke avstrijskega giganta Rauch, se bodo zato verjetno prej odločili za nakup vod z dodatki, ki jih ponuja avstrijsko podjetje, kot Unionovih proizvodov, saj je za njih slovenski proizvajalec še nepoznan. Zato je za podjetje posebej pomembno, da ob vstopu na nov madžarski trg uporabi pravilne trženjske strategije; poleg televizijskih oglasov so za tovrstne proizvode pomembne tudi promocije na samih prodajnih mestih, kjer je kupca najlažje prepričati v preizkušanje in posledično nakup izdelka. Donosnost podjetju prinašajo le ustrezno diferencirani izdelki glede na kakovost, lastnost izdelka ali ceno. Pivovarna Union skuša pozicionirati svoje izdelke med kakovostne in višje pozicionirane z močnimi in prepoznavnimi blagovnimi znamkami, zato je pravi način trženja še toliko pomembnejši, saj si bo le na pravilen način lahko ustvarilo prednost pred konkurenti.

4 ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA (VIROV, ZMOŽNOSTI IN ZNANJA)

Z analizo notranjega okolja podjetja je možno razbrati, katere prednosti ima podjetje v primerjavi s konkurenti ter katere slabosti mora odpraviti za najuspešnejše doseganje končnega cilja. Dejavniki, s katerimi podjetje razpolaga, so: viri, zmožnost uporabe danih virov in znanje zaposlenih. Le kadar imajo zaposleni v podjetju ustrezno znanje in so zmožni na najučinkovitejši način razpolagati z danimi viri, si lahko podjetje ustvari konkurenčno prednost in začne svojim proizvodom dodajati vrednost. Ko podjetje torej razume ozadje svoje konkurenčne prednosti – ko razume, kakšno vrednost imajo viri, s katerimi razpolaga, kako redki so ti viri in ali jih je enostavno kopirati oziroma nadomestiti z drugimi viri - lahko začne razvijati končno strategijo, ki ga vodi do strateške konkurenčnosti (glej Sliko 5).

Slika 5: Grafični prikaz analize notranjega okolja podjetja



Vir: *Strategic Management Inputs*, 2008.

4.1 Viri

Viri sami po sebi ne ponujajo konkurenčne prednosti, potrebno jih je znati pravilno uporabiti. Menim, da je Pivovarna Union v preteklih letih dokazala, da je tega sposobna. Če pogledamo blagovno znamko 'ZA', ki je le ena od uspešnih blagovnih znamk širokega asortimenta izdelkov, ki jih podjetje ponuja na trgu, je ta rezultat lastnega znanja in timskega dela.

Kar zadeva tako imenovane oprijemljive vire, so eden najpomembnejših virov podjetja, ki so temelj razvoja in upravljanja z močnimi blagovnimi znamkami, strokovno izpopolnjeni in visoko motivirani zaposleni. Zaposleni so odgovorni za dobre poslovne rezultate, zato podjetje tudi stalno vlaga v njihovo dodatno izobraževanje. Podjetje pošilja zaposlene na posvete, tečaje in seminarje k zunanjim strokovnim delavcem, organizira pa tudi skupinska izobraževanja na sedežu podjetja, ki jih vodijo zunanji ali notranji strokovnjaki. Določena izpopolnjevanja so z zakonskega vidika nujno potrebna, spet druga (npr. na področju prodaje in trženja) pa so namenjena izboljšanju komunikacije na različnih organizacijskih področjih. Pivovarna Union torej stalno vlaga v svoje zaposlene, saj se zaveda, da so racionalno razmišljanje, inovacije in koristni predlogi bistvenega pomena za proizvodni proces, kar je razvidno v nižji porabi materiala in storitev in v kakovostnejših končnih proizvodih. Skladno s povečanjem proizvodnje in uvajanjem novih tehnologij se je v zadnjih letih spremenila tudi izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju. Število zaposlenih se iz leta v leto manjša, ker se je podjetje odločilo za restriktivno politiko zaposlovanja z namenom racionalizacije stroškov in prilagajanja zahtevam trga. Na spletni strani Pivovarne Union (<http://www.pivo-union.si/>)

je objavljeno, da ima danes od skupaj 365 zaposlenih (421 v letu 2006, 441 v letu 2005) več kot polovica srednjo stopnjo izobrazbe, vsak osmi zaposleni ima univerzitetno izobrazbo.

Podjetje tudi stalno vlaga v R&R in se posveča tehničnim izboljšavam proizvodnega procesa. Zadnja leta del razvojnih aktivnosti intenzivno usmerja v razvoj novih izdelkov v skupini vod z dodatki. Na podlagi številnih internih in zunanjih degustacij na ciljni skupini porabnikov so razvili že kar štiri proizvode v tej kategoriji. Z razvoji novih okusov Pivovarna Union sledi svojemu cilju - ohraniti pozicijo vodilnega ponudnika vod z dodatki na slovenskem trgu in potrošnikom omogočiti možnost izbire različnih okusov. Podjetje ima v lasti najsodobnejšo tehnološko opremo in razpolaga s prvovrstnimi surovinami, ki jih neprestano nadzira.

Na drugi strani pa so za podjetje pomembni tudi tako imenovani neoprijemljivi viri. Nepogrešljiv element vsakega podjetja je organizacijska struktura, pri čemer gre za določanje načinov razdelitve nalog, njihovo povezanost v celoto in koordiniranost (Robbins, 2001, str. 413). Struktura je v Pivovarni Union zastavljena na način, da je vsak zaposleni za svoje delo primerno usposobljen in motiviran, saj oba omenjena dejavnika vplivata na uspešno opravljanje nalog. Poleg organizacijske strukture podjetje opredeljuje tudi kultura podjetja, ki je opredeljena kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je določena skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati z zunanjimi dejavniki in njihovo adaptacijo. Ker se je vzorec pokazal kot dober, je postal vodilni in se po njem ravnaajo vsi novi člani organizacije (Schein, 1994, str. 22). Organizacijska kultura v Pivovarni Union je zelo pozitivna. Podjetje namreč s stalno motivacijo zaposlenih in pomočjo pri dodatnem izobraževanju skrbi za zadovoljstvo svojih zaposlenih in njihovo osebno rast. Njihovo zadovoljstvo se odraža v pozitivnih poslovnih rezultatih. Pivovarna Union si je v Sloveniji in tujini ustvarila dobro ime, ki mu kupci s svojo zvestobo izkazujejo spoštovanje.

Pozitivno v očeh javnosti se podjetje kaže tudi zaradi izkazovanja stalne podpore športnim dogodkom. Pivovarna Union je pokrovitelj slovenskih športnih moštev, med drugim košarkarskega kluba Union Olimpija in nogometne reprezentance Slovenije. Podpira tudi razne prireditve ter zdravstvene in šolske ustanove. Na spletni strani Pivovarne Union (<http://www.pivo-union.si/>) je objavljen podatek, da podjetje v celoti za promocijske aktivnosti nameni kar 6-7% svojih prihodkov letno, od tega za pokroviteljstva in donatorstva približno 1%.

Pozitiven je tudi odnos Pivovarne Union do okolja. V podjetju se zavedajo, da je potrebno okoljske učinke, ki izhajajo iz dejavnosti podjetja, nadzirati in v najboljši možni meri zmanjšati. V letu 2006 so v Pivovarni Union uspešno uvedli in certificirali sistem ravnanja z okoljem po standardu ISO 14001. Osredotočili so se predvsem na sistematično spremljanje porabe naravnih virov in aktivno ukrepanje za zmanjševanje le teh (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 31). V uresničevanje okoljske politike vključuje zaposlene – s šolanjem in informiranjem o tem, kako optimizirati porabo energetskih, materialnih in vodnih virov, jim dviguje okoljsko zavest; vključuje pa tudi kupce,

dobavitelje in poslovne partnerje, kar dosega z aktivnim komuniciranjem, obveščanjem in izobraževanjem.

4.2 Zmožnosti

Ko govorimo o zmožnostih, nas zanima, ali je podjetje zmožno učinkovito uporabljati vire, ki so mu dani na razpolago za doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem ni pomembno le, da zna podjetje uporabljati vire posamično, temveč da jih zna tudi uspešno kombinirati. Pomembni so predvsem človeški viri v podjetju, saj preko njih poteka izmenjava/pretok informacij o preostalih virih. Zmožnosti torej izhajajo iz edinstvenega znanja in sposobnosti zaposlenih ter njihove nadaljnje uporabe danega in pridobljenega znanja.

V podjetju stopijo zmožnosti v ospredje na posameznih funkcijskih področjih. Tako ima denimo področje človeških virov v Pivovarni Union sposobnost izbire ustreznih in zanesljivih kadrov. Kadrom so zagotovljena izpopolnjevanja, ki jih vodijo v črpanje novih idej, s katerimi se povečuje pripadnost podjetju. Podjetje ima torej sposobnost motiviranja in spodbujanja zaposlenih na ustrezen način, kar se odraža v izjemnih uspehih v poslovanju. Uspešna je tudi funkcija oddelka za R&R. Kvalificirani zaposleni so namreč sposobni spremljati inovacije v panogi in jih vpeljevati v proizvodni proces. V podjetju je v uporabi najsodobnejša tehnologija, ki zagotavlja izdelavo izdelkov vrhunske kakovosti. Poleg samih proizvodov v podjetju neprestano testirajo tudi različne materiale, v katerih so izdelki dostavljeni potrošnikom (kartoni, tase, termokrčljive folije, pločevinke, kronski zamaški za steklenice in zamaški za platenke). Kako pomembne so naložbe v R&R za podjetje, dokazuje tudi podatek, da je Skupina Union le v letu 2006 na trgu predstavila nove izdelke v kar petih blagovnih skupinah: pivo, sokovi, sadne pijače, vode z dodatki in sadne kašice (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2006, str. 34). Pri razvoju okusa ter izdelčnega in komunikacijskega spleta podjetje torej uspešno izkorišča svoje vire.

Pri uspehu podjetja igra pomembno vlogo tudi uspešno vodenje informacijskih sistemov. Že leta 2003 je podjetje izpeljalo projekt sledljivosti proizvodov (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 32). Z uvedbo dodatnih označevanj transportnih pakiranj je nadzor nad razpošiljanjem proizvodov enostavnejši. Z najsodobnejšimi informacijskimi sistemi v podjetju skrbijo za optimalno raven zalog surovin in končnih proizvodov ter njihovo pravočasno razpoložljivost. Tudi nabavne službe podjetij v Skupini Union torej neprestano sodelujejo s svojimi tehničnimi in razvojnimi službami z namenom iskanja cenejših in enako kakovostnih materialov za potek nemotene proizvodnje.

Kar zadeva proizvodno funkcijo, tudi ta v sodelovanju s preostalimi funkcijami podjetja za trg ustvarja edinstvene proizvode vrhunske kakovosti. Da pa za podjetje ni pomembna le vsebina proizvoda (pijača sama), temveč celoten izdelek, pa potrjujejo tudi priznanja za proizvodnjo nove, sodobnejše embalaže. Na tem mestu je potrebno omeniti tudi trženjski oddelek, ki v sodelovanju s kreativnimi reklamnimi agencijami skrbi za povečanje zavednosti za blagovne znamke Pivovarne Union med potrošniki (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine

Union za leto 2007, str. 16). Kakovost, okus, močne blagovne znamke, prepoznavna embalaža, so vse lastnosti Unionovih izdelkov, ki so v Sloveniji vodilne, na tujih trgih pa med potrošniki prepoznavne.

In nenazadnje, prepletanje in sodelovanje vseh omenjenih funkcij zagotovo ne bi bilo tako uspešno brez pravega vodstva. Managerji v Pivovarni Union vedno znova dokazujejo, da znajo in so voljni slediti trendom na trgu. Kljub temu, da tradicija podjetja sega v pivovarsko dejavnost, so danes smernice usmerjene v proizvodnjo nizkoenergetskih brezalkoholnih pijač. Managerji s pogledom v prihodnost uspešno načrtujejo, uvajajo in nadzirajo uvajanje novih trendov tudi v Pivovarni Union.

4.3 Znanje

Ustvarjanje znanja je za podjetje ključnega pomena, saj na ta način podjetje spozna samega sebe; sposobno je razbrati svoje slabosti in se osredotočiti na to, kako jih odpraviti in si na trgu ustvariti prednost. Za stalno ustvarjanje nove vrednosti, oziroma dodajanje vrednosti obstoječim proizvodom, je potrebno nenehno ustvarjati novo znanje. Podjetje mora biti sposobno odpraviti tekoče težave in zaznavati prihajajoče priložnosti (Prahaland & Ramaswamy, 1994, str. 171). Le s pravim znanjem si podjetje lahko ustvari konkurenčno prednost.

V Pivovarni Union je opaziti, da podjetje skrbi za nadgrajevanje znanja. Po eni strani je to razvidno v produktivnosti zaposlenih. V zadnjih letih se je zmanjšalo število zaposlenih v podjetju, opazne so bile predvsem spremembe v izobrazbeni strukturi z vedno večjim odstotkom višje izobraženih. Ti so tisti, ki so sposobni razbrati prihodnje trende in so zmožni podjetje tudi pravilno usmerjati, kar mu bo zagotovilo uspeh tudi v prihodnosti. Po drugi strani pa podjetje zaposlenim nudi tudi dodatna izobraževanja, s čimer vlaga v izpopolnjevanje njihovega znanja. Seveda za vsako podjetje vedno obstaja nevarnost, da bodo posamezniki z novo pridobljenim znanjem sčasoma zapustili podjetje. Zato v Pivovarni Union skrbijo za motiviranost svojih delavcev, tako kar zadeva plačilo, kot tudi nudenje stalnih možnosti za osebni razvoj. Vseeno podjetje stalno poudarja, da so vsi rezultati rezultat timskega dela in znanja, torej odhod posameznega strokovnjaka ne pomeni nevarnosti, da bo podjetje v prihodnosti izgubljeno, temveč predstavlja izgubo pomembnega človeškega kapitala, ki ga je sčasoma vseeno možno nadomestiti.

Uspeh podjetja temelji tudi na poznavanju lokalnih in globalnih trendov v panogi, v kateri posluje. Podjetje razume potrebe svojih kupcev in si tudi prizadeva za neprestano zadovoljevanje njihovih potreb. Unionove ekipe delajo na stalnem izboljševanju kakovosti proizvodov in le zaradi delovanja v timih jim to tudi uspeva (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 28). Kot ekipa si je podjetje ustvarilo profesionalno znanje, ki ga je pripeljalo do vodilnega proizvajalca alkoholnih in brezalkoholnih pijač v Sloveniji ter močnega konkurenta tudi na tujih trgih.

5 CELOVITO OCENJEVANJE PODJETJA

S fazo celovitega ocenjevanja podjetja iščemo in zaznavamo poslovne (razvojne) probleme konkretnega podjetja. Bistvo celovite ocene je analiza preteklih in sedanjih podatkov in informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost. Ta ocena daje temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem smislu besede (Pučko, 2006, str. 129). Podjetje mora svojo strategijo graditi na temeljiti oceni svojih notranjih prednosti in slabosti, če želi čim bolj izkoristiti ugodne priložnosti v okolju in se izogniti nevarnostim (Pearce & Robinson, 1994, str. 173).

Tovrstno analizo je mogoče narediti na tri načine (Pučko, 2006, str. 129): s SWOT (PSPN) analiza⁹, Portfeljsko analizo in Porterjevo analizo na osnovi verige vrednosti. Vsak pristop ima svoje prednosti in slabosti. Tako je denimo Portfeljska analiza ožja od analize PSPN, poleg tega temelji na predpostavkah, ki niso vedno realne - predpostavlja npr. neodvisnost med strateškimi enotami, kar pride v poštev le v velikih podjetjih, v katerih so proizvodi v posameznih enotah dokaj nesorodni. Po drugi strani pa je njena prednost, da pozornost usmeri k optimalni kombinaciji posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotnega podjetja. Osredotoča se torej bolj na posamezna poslovna področja v podjetju. Spet Porterjeva analiza na osnovi verige vrednosti temelji na analizi aktivnosti, ki se odvijajo v podjetju. Konkurenčna prednost podjetja naj bi izvirala iz aktivnosti, zato je potrebno za ugotavljanje konkurenčne prednosti sistematično analizirati vse aktivnosti, ki se v podjetju odvijajo, in njihove medsebojne vplive. Analiza PSPN je torej najširša od omenjenih analiz, poleg tega nam da celovit pregled prednosti in slabosti podjetja in vseh njegovih poslovnih enot ter pregled poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki mu stojijo na poti pri doseganju zastavljenih ciljev.

Pred samim pričetkom analize PSPN se je smiselno ozreti tudi na podatke o poslovanju podjetja. Iz teh je takoj razvidno, da so se prodaja, prihodki, donosnost kapitala (glej Prilogo 6), kazalniki poslovanja in ostale komponente povečale/izboljšale v primerjavi s prejšnjimi obdobji in so celo nad prvotno načrtovanimi rezultati podjetja. Vlaganja v izboljšave kakovosti, v R&D in v dodatna usposabljanja zaposlenih so se podjetju pozitivno obrestovala, kar se kaže tako v povečani prodaji in prihodkih, kod tudi v občutno povečani dodani vrednosti na zaposlenega. Uspešno zaključeno poslovno leto 2006 za Pivovarno Union dokazuje, da je bila poslovna politika podjetja pravilno usmerjena in zagotavlja uspešno poslovanje tudi vnaprej.

5.1 Prednosti

Bogata tradicija in izkušnje podjetja

Podjetje je na slovenskem trgu prisotno že skoraj 150 let. V tem času si je nabralo izkušnje v proizvodnji različnih vrst pijač; v preteklosti je bil poudarek predvsem na proizvodnji piva,

⁹ SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; PSPN = Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti

danes pa se Pivovarna Union vse bolj posveča tudi proizvodnji brezalkoholnih osvežilnih pijač, katerih poraba se v zadnjih letih občutno povečuje (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 18). V dolgoletnem obdobju proizvodnje si je podjetje nabralo dragocene izkušnje in sposobnost zaznavanja potreb kupcev ter zadovoljevanja le teh. V današnjem izredno konkurenčnem poslovnem svetu sta omenjena faktorja zelo pomembna – iz preteklih izkušenj se podjetje največ nauči o tem, kaj je za kupce pomembno, kaj je potrebno za razvoj novega proizvoda in kako novosti približati kupcu ter ga tudi pripraviti do nakupa. To mu zagotovo omogoča prednost pred novimi, pogosto manjšimi konkurenti v panogi, ki morajo do teh spoznanj še priti.

Izkušnje na področju vstopa na tuje trge

Pivovarna Union si izkušnje z vstopom na tuje trge nabira že od leta 1965, ko je pričela izvažati pivo v Italijo. Trend se je z leti stopnjeval, tako da podjetje danes svoje izdelke izvaža že v skupno dvanajst tujih držav. To je tudi razlog, da ne vidim dodatnih težav pri vstopu v sosednjo Madžarsko, poleg tega gre v tem primeru za poslovni odnos znotraj Skupnosti.

Sposobnost prilagajanja tržnim spremembam; postavljanje trendov – uvajanje novih proizvodov na trgu

Pomembno je, da Pivovarna Union ni le sposobna zadovoljiti trenutnih želja in potreb ciljnega trga, temveč je sposobna tudi razbrati, kakšne bodo zahteve v prihodnosti, zato neprestano postavlja na trg nove proizvode in na ta način omogoča potrošnikom širšo izbiro. Kar zadeva vode z dodatki, sta bila prva dva proizvoda na trgu z okusom jabolka in z okusom limone, kar kaže na to, da je podjetje v začetni fazi zaznalo trend večanja povpraševanja po nizkokaloričnih negaziranih brezalkoholnih pijačah. V naslednji fazi pa je podjetje uvedlo bolj edinstvene okuse – aloe vera, melisa, hruška – s čimer je začelo postavljati nove trende. Razširilo je možnost izbire za kupca in na ta način pridobilo tudi večje število kupcev, saj je s svojim asortimentom zmožno zadovoljiti vrsto različnih okusov zgolj na področju vod z dodatki.

Kakovostni in edinstveni proizvodi; močne blagovne znamke; prepoznavna embalaža

Ne le, da je Pivovarna Union v času svojega delovanja postavila na trg širok spekter edinstvenih izdelkov, temveč je za podjetje na prvem mestu tudi neprestano zagotavljanje kakovosti lastnih proizvodov. V preteklih letih je bilo ogromno sredstev namenjenih spremembam v načinu polnjenja proizvodov. Za polnjenje Pivovarna Union ne uporablja konzervansov, temveč aseptičen način, zaradi česar so izdelki boljši za zdravje tistih, ki jih uživajo (Konzervansi? Ne hvala!, 2008). Nabava in vhodna kontrola surovin in repromaterialov ter preverjanje kakovosti končnih proizvodov poteka v skladu z določili standarda ISO 9001 : 2000. Tudi to je eden od razlogov, ki je pripomogel k povečanju ugleda podjetja in njegovih proizvodov. Danes je na trgu že kar sedem blagovnih znamk Pivovarne Union, ki so zaradi vseh navedenih lastnosti prepoznavne v očeh kupcev in imajo močan

položaj na domačem in tudi na nekaterih tujih trgih (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 16).

Zaposleni z znanjem; motiviranost zaposlenih – pozitivna kultura v podjetju

Pozitivni poslovni rezultati so v neposredni povezavi z znanjem zaposlenih v podjetju. Delež zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe se je povečal na račun tistih brez izobrazbe oziroma z najnižjo stopnjo, kar prinaša pomembno prednost za podjetje, saj so kvalificirani zaposleni sposobni svoje znanje uporabljati v korist podjetja (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 39). Poleg tega si podjetje prizadeva ohranjati motiviranost svojih zaposlenih, saj so le motivirani ljudje sposobni dosegati dobre rezultate. Naložbe v izobraževanja zaposlenih se s predstavitvijo novih izdelkov na trgu in uvajanju novosti na različnih delih proizvodnje torej prav gotovo kažejo kot prednosti za podjetje.

Moderna tehnologija

V Pivovarni Union danes razpolagajo z najsodobnejšo tehnologijo, ki omogoča proizvodnjo zadostnih količin in optimizacijo stroškov ob enem. Kar zadeva denimo vode z dodatki, je podjetje v letu 2006 obnovilo in razširilo laboratorij za opravljanje analiz. Leto prej je v Pivovarni Union prišlo tudi do rekonstrukcije polnilne linije za hladno aseptično polnjenje plastenk, s čimer je bila izboljšana učinkovitost, izboljšana je bila dezinfekcija plastenk in zamaškov, nadomestili so tudi zapiralni stroj. Zamenjana sta bila tudi etiketni stroj, ki omogoča etiketiranje s folijo in razvrstilnik plastenk. Rekonstrukcija je omogočila povečanje zmogljivosti linije, prav tako pa ima podjetje v lasti računalniško vodeno regalno skladišče (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 32).

Usklajeno delovanje podjetja kot celote

Zagotovo velika prednost za podjetje je tudi to, da deluje kot celota – proizvodi so rezultat usklajenega timskega dela. Kvalificirani vodje vedno znova dokazujejo, da so sposobni zagotoviti vzajemno delovanje vseh enot podjetja. Tako denimo trženjski oddelek v sodelovanju z zunanji izvajalci stalno izvaja raziskave trga in na podlagi zbranih rezultatov oblikuje najprimernejšo trženjsko strategijo. Nabavna služba skrbi za zagotavljanje zadostnih in pravočasnih količin surovin in materialov. Skupaj s kontrolno službo preko analiz lastnih laboratorijev, pregleda analiz in certifikatov dobaviteljev ter analiz inšpekcijskih pregledov izvaja nadzor nad kakovostjo vstopnih materialov in končnih proizvodov. S tem je uspešno pri zagotavljanju čim manjšega števila reklamacij.

Dobro ime v očeh javnosti

Nenazadnje je pomembna prednost za podjetje tudi njegovo pozitivno sprejemanje v očeh javnosti. Postavljanje v ospredje pomen zdravja, pozitiven odnos do ravnanja z okoljem in podpiranje raznih kulturnih in športnih prireditev so le dodatni dejavniki, ki pritegnejo kupce v nakup Unionovih izdelkov. Priznanja, ki jih Pivovarna Union vsako leto prejema na

mednarodnih tekmovanjih za pivo in brezalkoholne pijače, so le dodaten dokaz zaupanja potrošnikov (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 31).

5.2 Slabosti

Hitra pokvarljivost proizvoda

Prav gotovo je velika slabost, ki je velikega pomena za uporabnike, hitra pokvarljivost brezalkoholnih pijač. Glede na to, da so se v podjetju odločili za aseptičen način polnjenja proizvodov, to pomeni, da v proizvodnji ni prisotnih nobenih konzervansov in drugih umetnih dodatkov, ki bi podaljševali obstojnost proizvodov. Vode z dodatki so zato občutljive na visoke temperature, za kar so potrebni dodatni stroški tudi pri njihovem skladiščenju in transportu (Pivovarna Union: Ustvarjajmo trende!, 2008).

Relativno visoke cene proizvodov

Aseptičen način polnjenja ima vpliv tudi na višjo ceno proizvodov. Zaradi potrebe po stalnem nadzoru tovrstnega načina polnjenja je povečano število kontrol, kar za podjetje takoj povzroči dodatne stroške. Potrebna so dodatna vlaganja v primerno opremljenost skladišč (Pivovarna Union: Ustvarjajmo trende!, 2008). Pivovarna Union je ogromno vložila v izboljšanje poslovnih obratov, kar za kupce na prvi pogled ni opazno, vendar se vse odraža v ceni proizvodov. Poleg tega so prisotni tudi naravni dejavniki, kot npr. suša ali toča, ki nemudoma dvignejo cene surovin in na katere podjetje nima vpliva.

Premalo poudarka na zdravem načinu polnjenja proizvodov

V povezavi z že omenjenimi slabostmi je tudi ta, da podjetje premalo osvešča javnost, da je zdrav način polnjenja dejansko naložba v potrošnikovo zdravje. Kljub temu, da je na Unionovih izdelkih označeno, da ne vsebujejo konzervansov, premalo potrošnikov ve, kaj to dejansko pomeni (Pivovarna Union: Ustvarjajmo trende!, 2008). Potrošniki so premalo osveščeni o sodobnih, zdravju prijaznih načinih proizvodnje in jih zato tudi ne cenijo, oziroma njihova odločitev ni sprejeta na podlagi teh dejstev. V današnjem času je zmeraj bolj izpostavljen pomen zdravega načina prehranjevanja, zato je tudi za kupce postalo pomembno, kaj zaužijejo. Prav to bi moralo podjetje dodatno izkoristiti in v reklamnih kampanjah tudi ustrezno obrazložiti.

Podjetje nima patentov

Države se zelo razlikujejo glede posvečanja pozornosti varovanju intelektualne lastnine. Nekatere države patentov, pravic za pridobitev licence in ostalih poslovnih skrivnosti sploh ne upoštevajo in jih celo zlorablajo (A Basic Guide to Exporting, 1995, str. 58).

Pivovarna Union sicer res uporablja poseben način polnjenja svojih izdelkov, vendar do tega odkritja ni prišla sama in ga zato tudi ne more patentirati. Lahko pa bi zaščitili iznajdbo

izvirnih okusov svojih pijač. Ni mnogo podjetij, ki kupcem ponujajo vode z dodatki z neobičajnimi okusi, kot je aloe vera (bela breskev) ali melisa (hruška), oziroma ledeni čaj z okusom ameriške brusnice ali karambole in lotusovega cveta; obstaja pa veliko podjetij, ki so sposobna hitro kopirati Unionove ideje. Če je novost med kupci dobro sprejeta, jo sčasoma uvedejo tudi konkurenti, dokler se na koncu ne zdi, da vsi proizvajalci izdelujejo enake proizvode (Solomon, Zaichowsky & Polegato, 2005, str. 494).

Nizka donosnost poslovanja v primerjavi z evropsko konkurenco

Pivovarna Union sodi na slovenskem trgu med vodilna podjetja na področju proizvodnje in prodaje alkoholnih in brezalkoholnih pijač. Vse bolj se povečuje tudi prodaja na tujih trgih. Vseeno pa je slovensko podjetje majhno v primerjavi z evropsko in svetovno konkurenco. Donosnost poslovanja je v primerjavi z evropskimi konkurenti nizka, razlog je v tem, da ostala podjetja v Skupini Union dosegajo manj zadovoljive rezultate (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 18). Kot samostojno podjetje si je Pivovarna Union ustvarila ugled in dosegala izjemne rezultate že v preteklosti. Del novega izziva pa je bila združitev 'gigantov' za slovenske razmere; Fructal ima denimo slabše poslovne rezultate v primerjavi s Pivovarno Union, kar za celotno Skupino pomeni slabši rezultat.

5.3 Priložnosti

Trend večanja porabe brezalkoholnih pijač

V preteklih desetletjih so se potrebe potrošnikov na domačih in tujih trgih spremenile. Zaradi spreminjajočih se naravnih razmer se v pivovarstvu v razvitem svetu nadaljuje trend upadanja porabe piva, večja pa se poraba brezalkoholnih pijač, kot so vode z dodatki. Kar zadeva segment brezalkoholnih pijač, se potrebe potrošnikov tudi spreminjajo v prid prodaje Unionovih vod z dodatki, saj potrošniki v zadnjem času intenzivno posegajo po negaziranih, manj sladkanih in manj intenzivnih pijačah, kar lahko podjetje izkoristi (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 20).

Edinstvenost proizvodov lahko izkoristi tudi na madžarskem trgu

Kot sem že omenila, sta predvsem vodi z dodatkom aloe vere (bela breskev) in z dodatkom melise (hruška) izredno specifični. Gre za zelo zanimiva okusa, ki se na slovenskem trgu uspešno prodajata. Glede na to, da so madžarske navade glede prehranjevanja zelo podobne slovenskim in glede na to, da tovrstnih vod z dodatki na madžarskem trgu zaenkrat še ni¹⁰, ima podjetje priložnost privabiti potrošnike v nakup nečesa povsem edinstvenega.

¹⁰ Ponudniki vod na madžarskem trgu trenutno potrošnikom ponujajo vode z okusi z dokaj običajnimi dodatki, kot so: limona, jagoda, gozdni sadeži, breskev ipd.

Madžarska je članica EU – ovire pri mednarodnem poslovanju s Slovenijo so preteklost

Madžarska je tako kot Slovenija leta 2004 postala članica EU, s čimer je poslovanje med obema državama postalo mnogo enostavnejše. Pivovarna Union ima razvito mrežo poslovanja z JV Evropo, pri čemer še vedno nastajajo nepotrebni uvozni/izvozni stroški (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 23). V primeru Madžarske pa bi imela opravka s prostim tokom blaga, zato bi bilo potrebno urejati manj formalnosti, saj so s članstvom obeh držav v EU pogoji poslovanja zelo olajšani in pozitivni za mednarodno sodelovanje.

Akcije, promocije; upoštevanje madžarskih tržnih zahtev

Podjetje bi lahko ob vstopu na madžarski trg izkoristilo osnovne načine promoviranja novega izdelka. Ker je madžarska kultura v smislu nakupovanja živil zelo podobna slovenski, bi podjetje lahko uporabilo enak način promoviranja novega proizvoda kot v Sloveniji. Tako mora denimo v trgovskih centrih organizirati akcijsko prodajo in degustacije proizvodov, pri čemer mora biti poudarjen tudi zdrav način polnjenja in njegov pomen za zdravje uporabnika. Približevanje proizvoda kupcem bi moralo potekati tudi preko televizijskih in radijskih medijev, kjer bi moralo podjetje v sodelovanju z lokalno medijsko agencijo ustvariti reklame, ki bi v kupcih vzbudile pozornost in bi podjetju pomagale ustvariti prepoznavnost na madžarskem trgu.

5.4 Nevarnosti

Gospodarske, politične, kulturne razmere v državi

Ena od nevarnosti pri vstopu na madžarski trg je dokaj nestabilno politično okolje. V državi se v zadnjih letih pogosto dogajajo nestrinjanja prebivalstva z vodstvom države, zaradi česar so neredko organizirani protestni shodi. Takšna dogajanja vplivajo na nestabilnost denarne valute, kar za slovenskega proizvajalca predstavlja rizik (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 21). Kupna moč prebivalstva je zaradi nižjega življenjskega standarda v primerjavi s Slovenijo nižja. Poleg tega, da je narod zelo ponosen na domače proizvajalce in njihove proizvode, so na na trgu prisotna tudi številna svetovna imena v proizvodnji vod z dodatki, zato je diferenciacija izdelkov vedno bolj poglobljena, cena pa postaja vedno odločilnejši dejavnik pri nakupnih odločitvah.

Kopiranje cenejših proizvajalcev

Na trgu obstaja tudi veliko število ponudnikov, ki so zmožni svoje proizvode kupcem ponuditi po nižji ceni v primerjavi z Unionovimi proizvodi. Omenjena nevarnost se sicer pogosteje pojavlja na trgih izven EU (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 24), kar pa ne pomeni, da se nevarnost ne pojavi tudi na madžarskem trgu. Domača in tuja konkurenca vlagata velika sredstva v trg in ponujata proizvode po nižjih

cenah. Dejstvo je, da opazovanih proizvodov ni težko kopirati, zato mnogi proizvajalci to tudi počnejo, poleg tega pa z uporabo konzervansov prihranijo pri stroških. Če Pivovarna Union ne bo bolj poudarjala zdravega načina polnjenja in negativnega pomena konzervansov za posameznikovo zdravje, obstaja nevarnost, da bodo cenejši proizvajalci izpodrinili Unionove proizvode.

Koncentracija trgovine

Danes se na trgu povečuje število proizvajalcev in blagovnih znamk nižjega cenovnega razreda, ki želijo skupaj s trgovskimi verigami in njihovimi znamkami cenovno konkurirati bolj priznanim in kakovostnejšim proizvajalcem (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 24). Vedno večja koncentracija trgovine pomeni povečano pogajalsko moč v odnosu do proizvajalcev – trgovske verige za proizvajalce kot je Pivovarna Union povečujejo stroške za vstop na prodajne police, vplivajo na cene in določajo velikost prodajnega prostora. Zaradi koncentracije trgovine se torej povečuje število poceni proizvodov trgovskih znamk, ki z nizko ceno privabijo potrošnike, ki so zaradi nižje kupne moči na Madžarskem še toliko bolj cenovno občutljivi pri nakupu izdelkov.

Nevarnost domače in tuje konkurence

Na madžarskem trgu je že prisotnih nekaj domačih in precej tujih proizvajalcev vod z dodatki. Zaenkrat se zdi, da je madžarski trg še prost za izdelke Pivovarne Union, saj so le ti zaradi specifičnega okusa novost, vendar obstaja nevarnost, da se bo zaradi očitnega trenda večanja porabe negaziranih brezalkoholnih pijač v prihodnje pojavilo še večje število ponudnikov. Na tem mestu bo za podjetje pomembno, da si od začetka ustvari dobro ime in usmeri pozornost kupcev na slovensko novost, nato pa nadaljuje z intenzivnim trženjem tudi v prihodnje.

Višanje cen surovin

Tako kot v večini industrijskih panog, je tudi v živilskopredelovalni panogi vedno prisotna nevarnost uničujočih naravnih pojavov. Za opazovan proizvod je strateškega pomena npr. pomarančni koncentrat, katerega cene so v preteklih letih zaradi uničujočega orkana na Floridi leta 2005 občutno porasle. Zaradi pomanjkanja količin se cene surovin povečujejo in strokovnjaki napovedujejo porast cen tudi v prihodnje (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 29).

6 POSLANSTVO, VIZIJA IN STRATEŠKI CILJI PODJETJA

Po analizi zunanjega in notranjega okolja in opravljeni celoviti oceni podjetja, vendar pred pričetkom izoblikovanja nove strategije, je ključno ugotoviti, kakšno je današnje poslanstvo, vizija in cilji podjetja, saj lahko podjetje le z izoblikovano sliko zelene prihodnosti začne načrtovati, kako zastavljene cilje tudi doseči (Čater, 2007, prosojnica 1 (5. pogl.)).

Poslanstvo podjetja se nanaša na trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo, in skuša odgovoriti na vprašanje, kaj podjetje je in kaj naj bo njegovo poslovno področje; oziroma kaj želi podjetje biti in komu želi služiti (Pučko, 2006, str. 127). Zelo pomembno je, da je poslanstvo v svoji opredelitvi uresničljivo, motivacijsko in dovolj specifično (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1995, str. 187). Poslanstvo Pivovarne Union je na spletni strani podjetja (<http://www.pivo-union.si/>) definirano takole: Pivovarna Union kot proizvajalka piva, osvežilnih brezalkoholnih pijač, naravne pitne vode zadovoljuje potrebe svojih potrošnikov predvsem v Sloveniji, deloma pa tudi v drugih državah. S prodajo svojih izdelkov ustvarja dobiček. Z dobičkom, ki ga ustvarja, zagotavlja zadovoljstvo zaposlenih, delničarjev, okolja ter svojih potrošnikov.

Vizija je lahko opis organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture in podobno, v prihodnosti, pri čemer gre za koncept nove in zaželeno slike organizacije v prihodnosti, ki je potrebna za sporočanje vsem pripadnikom organizacije, kaj bistvenega naj bi se v njej spremenilo. Vizija Skupine Pivovarna Union je (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 2): postati ena pomembnejših korporacij na področju pijač v jugovzhodni Evropi; razvoj in krepitev osnovne dejavnosti – proizvodnje pijač na domačem in tujih trgih; usmeritev k zadovoljstvu delničarjev, kupcev, zaposlenih in okolja; utrjevati posamezne uveljavljene blagovne znamke na domačem in tujih trgih ter na tak način na posameznih trgih povečevati tržne deleže; razvijati visoko kakovostne nove proizvode in postavljati trende v razvoju panoge pijač z visoko kakovostjo vseh proizvodov; najbolje zadovoljiti potrošnika ter s tem utrditi lasten poslovni ugled; izboljšati produktivnost in donosnost poslovanja skozi usmerjen razvoj odvisnih podjetij na raven primerljive evropske konkurence.

Cilji Pivovarne Union temeljijo na uporabi nove tehnologije, strokovnem znanju, tradiciji in kakovosti proizvodov. Osnovni cilj prihodnjega razvoja je proizvodnja in prodaja kakovostnih izdelkov doma in v tujini in ustvarjanje dobička, ki je potreben za nadaljnji razvoj podjetja in izplačilo dividend delničarjem (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str.15).

V splošnem želi podjetje poskrbeti za racionalizacijo poslovanja, optimizacijo stroškov, uravnavanje likvidnosti, obvladovanje finančnih tveganj, tveganj neplačevanja kupcev in poskrbeti za poenotenje poslovnih procesov vseh podjetij v Skupini Union. V podjetju se zavedajo, da je potrebno ustvariti zadosten dobiček za nadaljnji razvoj, zato je cilj tudi v prihodnje zagotavljati kakovostne izdelke in njihovo pravočasno prodajo kupcem. Poleg tega želijo v podjetju tudi v prihodnje razviti in postaviti na trg nove inovativne izdelke, ki bodo dosegali vodilne tržne položaje. Pri tem bo stalno v ospredju zagotavljanje kakovosti in varnosti proizvodov ter skrb za okolje v skladu s sprejetimi standardi kakovosti in veljavno zakonodajo.

Eden izmed ciljev je tudi prilagajanje novim tržnim razmeram na trgu, in sicer z nadaljevanjem optimizacije organizacijske strukture na področju prodaje in logistike. Na

slovenskem trgu želi Pivovarna Union ohraniti tržne deleže svojih izdelkov v okvirih blagovnih podskupin izdelkov, na izvoznih trgih pa želi nadaljevati doseženi pozitivni trend prodaje in iskati nove potencialne trge, pri čemer bo pozornost podjetja na domačem in tujih trgih močnejše usmerjena h ključnim kupcem. Tako želijo v podjetju med drugim zagotavljati polnjenje trgovskih blagovnih znamk.

Glavni cilj je torej skrb za uspešen razvoj asortimenta izdelkov, ki bo zadovoljeval potrebe obstoječih in potencialnih potrošnikov. Cilj je jasno in razumljivo zastavljen, tako da zaposleni lahko razumejo, kam je podjetje v prihodnosti usmerjeno.

7 OBLIKOVANJE STRATEGIJE

7.1 Možne strategije in ocenjevanje le-teh

Z obravnavanimi fazami v procesu strateškega načrtovanja sem predstavila predvsem sedanje poslovanje podjetja in želeno stanje v prihodnosti. Za prehod iz sedanjega v želeno stanje pa je potrebno izoblikovanje strategije. Namen analiz zunanjega in notranjega okolja podjetja je, da pomagajo pri oblikovanju novih strategij in nakažejo, s katerimi kriteriji je strategije med seboj smiselno primerjati (Aaker, 2005, str. 30).

Pivovarna Union si je v svoji dolgoletni tradiciji že nabrala izkušnje na področju vstopa na tuje trge, vendar kar se je izkazalo za uspešno na enem trgu, še ne pomeni, da je primerno tudi za vstop na madžarski trg. Dosedanja prevladujoča izvozna strategija Skupine Union je prodajati izdelke preko posameznih uvoznikov na geografsko ločenih trgih, s katerimi ima vzpostavljene dolgoročne poslovne odnose, s čimer je zagotovljeno najmanjše možno tveganje (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007, str. 22). Pomembno je, da se podjetje prilagodi potrebam madžarskega trga in na podlagi tega izbere najprimernejšo strategijo za vstop.

Menim, da ima podjetje na področju posameznih funkcij že izdelane ustrezne strategije: kadrovski oddelek skrbi za ustrezen izbor kadrov in njihovo usposabljanje in motivacijo; nabavni oddelek uspešno izrablja moč Skupine Union v odnosu do dobaviteljev; podjetje vlaga v R&R in si neprestano prizadeva razširiti asortiment izdelkov, da bi tako omogočilo širšo ponudbo ciljnim kupcem.

Tudi z vidika poslovnih strategij je podjetje usmerjeno v doseganje konkurenčne prednosti z uvajanjem novosti, kar je na področju vod z dodatki prav gotovo vir za ustvarjanje prednosti. Zato sem se v diplomski nalogi odločila podati predlog za mednarodno strategijo za prodor nov trg; tovrstna strategija sodi v okvir celovite strategije podjetja.

V nadaljevanju bom podala tri različne predloge vstopa na madžarski trg in kratek opis vsake od predlaganih strategij, nato pa bom na podlagi petih kriterijev izbrala najprimernejšo vstopno strategijo za podjetje.

Strategija A: Vstop na trg z uporabo strategije neposrednega izvažanja preko lokalnega distributerja.

Strategija A je dejansko enaka strategijam, ki jih podjetje trenutno uporablja za vstop na tuje trge. Gre za enostavno strategijo, ki ne zahteva velikih vlaganj in ni preveč tvegana, omogoča pa pridobivanje izkušenj na madžarskem trgu. Podjetje bi lahko poiskalo lokalnega madžarskega distributerja, ki bi iskal in sklepal nove pogodbe v imenu Pivovarne Union in poskrbel za dobavo Unionovih izdelkov znotraj Madžarske. Takšen način je lahko hitra odskočna deska za prodor na madžarski trg, pri čemer bi imelo podjetje nadzor nad svojimi proizvodi.

Strategija B: Strategija vstopa s sklenitvijo pogodbe za proizvodnjo blagovne znamke 'ZA' z lokalnim proizvajalcem; podelitev licence.

Strategija B sodi v skupino strategij skupnih vlaganj, pri čemer predlagam sodelovanje Pivovarne Union z enim od lokalnih madžarskih proizvajalcev. Podelitev licence za proizvodnjo blagovne znamke 'ZA' lokalnemu proizvajalcu bi za Pivovarno Union lahko bil enostaven prodor na madžarski trg. Slovensko podjetje se ne bi vmešavalo v proizvodnjo in prodajo izdelkov, saj bi lokalni proizvajalec dobil pravico za proizvodnjo Unionovih proizvodov in uporabo Unionovega imena na madžarskem trgu. Pri tem bi imel prednost pri poznavanju madžarskega trga, poznavanju ključnih poslovnih partnerjev, poznavanju lokalnih oblasti in distribucijskih partnerjev.

Strategija C: Pridobitev in rast tržnega deleža na madžarskem trgu s strategijo sodelovanja z lokalno trgovsko verigo.

V Strategiji C predlagam sodelovanje Pivovarne Union z eno od madžarskih trgovskih verig (Match ali CBA). Podjetje bi sklenilo pogodbo za polnjenje trgovske blagovne znamke in hkrati pridobilo možnost za prodajo lastnih proizvodov v trgovini. Na ta način bi podjetje s pomočjo madžarske trgovske verige pozicioniralo svoj proizvod na trgu in s pravilno promocijsko strategijo poskrbelo za povečanje ugleda blagovne znamke. Čez čas, ko izdelek postane prepoznaven med madžarskimi potrošniki, bi podjetje lahko svoje proizvode ponujalo tudi v ostalih trgovskih verigah.

Predlagane strategije bom ocenila s pomočjo naslednjih kriterijev (Aaker, 2005, str. 31):

1. Uresničljivost, izvedljivost strategije: Ali ima podjetje potrebne vire, zmožnosti in znanje ter ali zunanji dejavniki omogočajo uresničitev predlagane strategije?

2. Stroški, vrednost naložbe: Ali je za izvedbo strategije potrebna visoka naložba?

3. *Verjetnost za uspeh*: Kolikšna je verjetnost, da bo predlagana strategija za podjetje ustrezna in mu bo na madžarskem trgu prinesla uspeh.

4. *Skladnost strategije s politiko podjetja*: Ali je predlagana strategija v skladu z zastavljenimi cilji podjetja, njegovo vizijo in poslanstvom?

5. *Možnost ustvarjanja konkurenčne prednosti*: Ali si podjetje s predlagano strategijo lahko ustvari prednost pred ostalimi tekmeci na madžarskem trgu?

Vodstvo v podjetju se mora med različnimi možnimi strategijami odločiti, katera bo najprimernejša za uspešno poslovanje podjetja v prihodnje. Ocenjevanje strategij običajno poteka v obliki pogovorov med managerji, kjer se ugotavlja, kaj je za podjetje dobro in kaj ne. V diplomski nalogi se sama postavim v položaj vodje in s pomočjo osnovnih ocenjevalnih tehnik naredim oceno strategij

V odločitveni proces sem vključila t.i. analizo kritičnih vprašanj (Introduction to Management, 2008), ki vsebuje štiri osnovna vprašanja:

- Kateri so cilji podjetja? Odgovor na to vprašanje nas usmeri, kam želi podjetje v prihodnosti.
- Kje se podjetje trenutno nahaja? Odgovor na to vprašanje nam pove, če je podjetje uspelo uresničiti zastavljene cilje v preteklosti.
- V kakšnem okolju posluje podjetje danes? Gre za razumevanje zunanjega in notranjega okolja podjetja.
- Kaj je potrebno storiti, da bodo cilji podjetja v prihodnje še boljše doseženi? Odgovor na zadnje vprašanje nas usmeri k izboru nove strategije podjetja.

Ocenjevanje strategij bom naredila z uporabo splošnih meril ocenjevanja, možna je tudi uporaba analitičnih meril (Pučko, 2006, str. 282). Pri splošnih merilih nas med drugim zanima: notranja konsistentnost strategije, konsistentnost strategije z značilnostmi panoge, skladnost strategije z resursi, skladnost z dinamiko okolja, poslovnimi priložnostmi, nevarnostmi, skladnost s politikami, realnost predpostavk in drugo. Analitična merila pa so usmerjena v stroške vstopa, donosnost, riziko, senzitivnost, fleksibilnost. Ocena strategij temelji na analizah trenutnega poslovanja podjetja, opravljenega v prejšnjih poglavjih, s poudarkom na analitiki nefinančnih podatkov.

Izračun ocene strategij na podlagi omenjenih kriterijev je prikazan v Tabeli 2; pri tem ocena 1 pomeni najslabše, 5 pa najboljše.

Tabela 2: Ocena različnih strategij

KRITERIJ	UTEŽ	Tehtana ocena					
		Strategija A	Strategija B	Strategija C	Strategija A	Strategija B	Strategija C
1	0,10	3	3	2	0,30	0,30	0,20
2	0,10	5	4	3	0,50	0,40	0,30
3	0,25	3	2	5	0,75	0,50	1,25
4	0,30	3	3	3	0,90	0,90	0,90
5	0,25	1	3	5	0,25	0,75	1,25
SKUPAJ					2,70	2,85	3,90

Vir: Lasten izračun.

Kot je razvidno iz Tabele 2, sem kot najpomembnejši kriterij izbrala skladnost strategije s politiko podjetja. Pomembno je namreč, da je strategija zastavljena tako, da podjetju omogoča vzajemno delovanje in doseganje kratkoročno in dolgoročno zastavljenih ciljev. Cilj Pivovarne Union je prodaja kakovostnih proizvodov doma in v tujini in posledično ustvarjanje dobička. V diplomski nalogi sem se sicer osredotočila le na madžarski trg in prodajo negaziranih vod z dodatki na omenjenem trgu, kljub temu pa menim, da so vse tri predlagane strategije konsistentne s politiko podjetja. Predlagam širitev na nov trg, vseeno ostaja v ospredju ponudba kakovostnih izdelkov tudi madžarskim kupcem. Vse tri strategije torej temeljijo na zadovoljevanju potreb madžarskih kupcev in ustvarjanju dobička za slovenskega proizvajalca.

Naslednja dva kriterija glede na pomembnost sta verjetnost za uspeh in možnost ustvarjanja konkurenčne prednosti. Glede verjetnosti za uspeh menim, da sta za hitro ustvarjanje uspeha podjetja sicer boljši *strategiji A* in *B*, saj lahko podjetje z uporabo omenjenih strategij enostavno, v kratkem času in brez pretiranih vlaganj prodre na madžarski trg, vendar gre tu zgolj za kratkoročen uspeh. Osredotočiti pa se je potrebno tudi na prihodnost, ustvarjanje dobička v sedanosti namreč ne prinaša zagotovljenih uspehov tudi v prihodnje. Zato menim, da je *strategija B* za podjetje najmanj primerna, saj obstaja velika nevarnost, da bo madžarski proizvajalec po poteku licenčne pogodbe izkoristil pridobljeno znanje za proizvodnjo Unionovih vod z dodatki in na koncu ogrozil, ali celo izpodrinil slovenskega proizvajalca s prodajnih polic. Tudi *strategija A* je kratkoročno sicer ustrezna, vendar se lahko zgodi, da se podjetje zadovolji z najenostavnejšo strategijo, ki prinaša najmanjše poslovne učinke. To je razlog, da se mi na dolgi rok zdi najprimernejši izbor *strategije C*. Dejstvo je namreč, da se na trgu pojavlja trend sodelovanja proizvajalcev negaziranih brezalkoholnih pijač s trgovskimi verigami. Kratkoročno morda Pivovarna Union sama po sebi ne bi bila preveč razpoznavna med madžarskimi potrošniki, vendar bi si najprej zagotovila mesto na prodajnih policah in nato delala na razpoznavnosti lastne blagovne znamke. Gre za izredno privlačno panogo, zaradi česar se zmeraj več proizvajalcev vod z dodatki odloči poskusiti nastopiti tudi v tej panogi, zato bi bilo za Pivovarno Union še pomembneje, da sledi trendom in začne sodelovati z močno trgovsko verigo. V povezavi s tem je tudi kriterij ustvarjanja konkurenčne prednosti – če Pivovarna Union izvede *strategijo C*, bi si s tem, ko bi bila med prvimi na trgu (če ne

celo prvo podjetje), ki bi imela sklenjeno pogodbo s trgovsko verigo, v tej panogi ustvarila konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeci. Biti prvi v panogi, kjer konkurenca iz dneva v dan raste, je ključnega pomena. Po drugi strani *strategija A* podjetju ne bi omogočila ustvarjanja konkurenčne prednosti, saj bi podjetje na trgu tekmovalo na enak način kot ostali konkurenti. *Strategija B* je zelo odvisna od poslovnega partnerja, torej od jemalca licence, ki bi z intenzivno trženjsko strategijo za Pivovarno Union lahko ustvaril razpoznavnost in s tem prednost pred ostalimi konkurenti, vendar kot sem že omenila, se pojavlja nevarnost, da bi bila takšna konkurenčnost zgolj kratkoročna.

Najmanj pomembna kriterija od petih opazovanih sta uresničljivost strategije in stroški, potrebni za izvedbo strategije. Kar zadeva uresničljivost, menim, da so vse tri strategije realno zastavljene in so s tega vidika za podjetje enako uresničljive. Morda se le pri *strategiji C* pojavi težava, kako prepričati veliko trgovsko verigo v sodelovanje. Sklenitev tovrstnega sodelovanja mora biti s strani Pivovarne Union na razumen način predstavljena madžarski trgovski verigi; izpostavljene morajo biti prednosti medsebojne pomoči. Oba udeleženca bi bila s sklenitvijo sodelovanja na boljšem: trgovska veriga bi pridobila polnilca vod z okusi pod lastno trgovsko znamko, Pivovarna Union pa bi si zagotovila mesto na prodajnih policah. Za izvedbo strategije je sicer potrebna najmanjša naložba s strani podjetja pri *strategijah A* in *B*, vendar je na dolgi rok *strategija C* bolj konkurenčna in za podjetje prinaša večje poslovne učinke.

7.2 Utemeljitev izbire in podroben opis predlagane strategije vstopa vod z dodatki 'ZA' na madžarski trg

Iz analize predlaganih treh strategij na podlagi petih kriterijev v prejšnji točki je razvidno, da je za Pivovarno Union najprimernejši način vstopa z blagovno znamko 'ZA' na madžarski trg uporaba *strategije C*. Med tem, ko je *strategija A* sicer zelo primerna ob začetku vstopa na nov trg, se čez čas izkaže, da so z uporabo tovrstne strategije določeni prihodki od izvoza za podjetje za vedno izgubljeni. Za Pivovarno Union je bila v preteklosti, ko ni imela izkušenj z vstopom na tuje trge in ko je zgolj preizkušala nove trge, smiselna uporaba najenostavnejše vstopne strategije, saj v primeru neuspeha izguba za podjetje ne bi bila prevelika. Smiselno je tudi, da podjetje še vedno uporablja izvozno strategijo za trge bivše Jugoslavije, saj nobena od držav ni članica EU, poleg tega je politično okolje na teh trgih spremenljivo, zato bi lahko večje naložbe s strani Pivovarne Union za podjetje predstavljale tveganje. Glede na to, da je Madžarska članica EU, zaradi česar pri mednarodnem poslovanju ni nobenih ovir, in glede na to, da je na trgu še neizkoriščen potencial na področju vod z dodatki, menim, da Pivovarna Union z uporabo *strategije A* ne bi izkoristila vseh svojih zmožnosti pri vstopu na madžarski trg.

Tudi *strategija B* se v začetni fazi vstopa na madžarski trg za podjetje zdi ustrezna in zelo privlačna, toda pri tej strategiji pretijo nevarnosti v prihodnosti. Na začetku bi bilo že enostavno, če bi Pivovarna Union podelila licenco madžarskemu proizvajalcu za polnjenje

blagovne znamke 'ZA'. S tem bi pooblastila nekoga, ki pozna madžarski trg, potrošnike in njihove zahteve, za proizvodnjo in promocijo vod z dodatki 'ZA'. Pivovarni Union ne bi bilo potrebno vlagati v dodatne analize trga, poleg tega ne bi imela transportnih stroškov povezanih z izvozom. Celotna proizvodnja, promocija in distribucija za madžarski trg bi bile torej v rokah tretje osebe. Vendar, kot je bilo že večkrat omenjeno, se lahko velika nevarnost za Pivovarno Union pojavi po poteku licenčne pogodbe, če prvotni jemalec licence izkoristi pridobljeno znanje za proizvodnjo Unionove blagovne znamke 'ZA' in začne proizvajati lastne proizvode, ki bi lahko neposredno konkurirali proizvodom slovenskega proizvajalca. Najprimernejša od predlaganih strategij za Pivovarno Union je torej *strategija C*, v kateri predlagam pridobitev in rast tržnega deleža na Madžarskem preko sodelovanja z lokalno trgovsko verigo.

Dejstvo je, da se poraba piva v razvitem svetu zaradi vsakoletnih višanj temperature manjša, na njen račun pa se na drugi strani večja poraba brezalkoholnih pijač, predvsem nizkoenergetskih vod z dodatki. Kot je omenjeno tudi v letnem poročilu Pivovarne Union (Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2006, str.2), je v zadnjih letih na domačem in tujih trgih opazna težnja po nakupu cenejših izdelkov, ki sodijo v okvir posamezne trgovske blagovne znamke. Po nižje cenovnih izdelkih in izdelkih trgovskih blagovnih znamk posega čedalje večje število potrošnikov. Ta trend je zaradi nižje kupne moči madžarskih kupcev opazen tudi na Madžarskem, potrošniki so postali izredno cenovno občutljivi. Res je, da je Pivovarna Union trenutno v Skupini Union, kar pomeni, da je trenutno že nekako povezana z ostalimi podjetji in je zato uspeh podjetja odvisen tudi od ostalih v Skupini Union. S sklenitvijo sodelovanja z madžarsko trgovsko verigo bi se tako zavezala v še eno sodelovanje, ki zna biti na trenutke tudi omejujoče, vendar glede na trend povečevanja povpraševanja potrošnikov po trgovskih blagovnih znamkah, vidim za Pivovarno Union priložnost na madžarskem trgu prav v tem. Že sedaj je opazna povečana pogajalska moč s strani trgovskih verig v odnosu do proizvajalcev, povečani so stroški za vstop na prodajne police, trgovine omejujejo podjetja pri postavljanju cen in jim določajo velikost prodajnega prostora. V prihodnosti se bo v tej panogi prav gotovo preizkusilo še več novih konkurentov, zato je ključno, da si Pivovarna Union od samega začetka zagotovi mesto na trgu.

V prvi fazi predlagam sklenitev razmerja z madžarsko trgovsko verigo CBA. CBA sodi po kakovosti in ceni ponujenih proizvodov v enako kategorijo kot npr. Interspar, kar se mi zdi za kakovostne Unionove vode z dodatki najprimerneje. Sodelovanje s trgovsko verigo, ki potrošnikom ponuja izrazito nizke cene, se mi ne zdi primerno, saj ne želim, da bi bilo podjetje na račun cene prisiljeno znižati raven kakovosti svojih proizvodov. S polnitvijo trgovske blagovne znamke bi si podjetje zagotovilo tudi mesto za prodajo blagovne znamke 'ZA'. Za trgovsko verigo bi predlagala polnitev zgolj najosnovnejšega okusa, kot je npr. limona in morda jabolko, med tem ko bolj specifične okuse Pivovarna Union lahko še vedno prodaja pod blagovno znamko 'ZA'. V prihodnosti bi lahko imelo podjetje svojo polnilnico v okolici Budimpešte, kjer cena nepremičnin ni visoka, delovna sila je v primerjavi s Slovenijo cenejša, poleg tega bi prihranilo tudi pri prevoznih stroških, zmanjšala bi se tudi nevarnost pokvarljivosti proizvodov med prevozom. V drugi fazi predlagam naložbo v trženje blagovne

znamke 'ZA' na madžarskem trgu. Potrebno bi bilo sodelovanje z lokalno trženjsko agencijo, ki bi s prenovljenim trženjskim pristopom zagotovila prepoznavnejšo podobo proizvodov Pivovarne Union na madžarskem trgu. Tudi na Madžarskem bi morala Pivovarna Union v podpornem smislu sodelovati na raznovrstnih prireditvah, ki so predvsem v poletnem času zelo pogoste. Na ta način bi podjetje gradilo na prepoznavnosti blagovne znamke 'ZA' in bi jo lahko v nadaljnji fazi ponujalo tudi v preostalih trgovskih verigah na Madžarskem.

SKLEP

Danes so uspešna podjetja lahko tista, ki svoje delovanje usmerjajo v mednarodna sodelovanja, in ne tista, ki se skušajo temu izogniti. Okolje, v katerem poslujejo, je izredno dinamično in nepredvidljivo in igra ključno vlogo pri določanju usode podjetja. Zato so podjetja, če želijo biti konkurenčna tudi v prihodnje, prisiljena spreminjati svoje cilje in postavljati nove ter na njihovi podlagi izoblikovati strategije prihodnosti. Oblikovanje in uresničevanje strategij morajo sprejemati kot izzive, saj so te ključ za rast in razvoj vsakega podjetja.

Pivovarna Union je podjetje z ustvarjenim ugledom, katerega si je v dolgoletnem obdobju poslovanja ustvarilo na domačem in tujih trgih. Razpolaga z visoko usposobljenimi kadri, ki so pripomogli k temu, da imajo kupci danes možnost izbire med kar sedmimi močnimi blagovnimi znamkami podjetja. Ker se v Pivovarni Union zavedajo naraščanja povpraševanja po nizkoenergetskih brezalkoholnih osvežilnih pijačah, veliko pozornost posvečajo prav tej panogi in je velik del naložb v R&R namenjen razvoju novih okusov iz asortimenta 'ZA'. V skupini vod z dodatki večanje števila konkurentov podjetja sili, da nenehno skrbijo za izpopolnjevanje ugleda v javnosti, saj le-ta vpliva na potrošnikove odločitve pri nakupu končnih proizvodov in posledično omogoča večanje tržnega deleža podjetja.

V diplomski nalogi sem za Pivovarno Union podala različne predloge strategij, ki pripomorejo k večanju tržnega deleža na račun širitve prodaje blagovne znamke 'ZA' na madžarski trg. Podlaga za izbor pravilne strategije je temeljita analiza podjetja in njegovega poslovnega okolja.

Na začetku sem obravnavala možne načine vstopa podjetja na tuj trg po Kotlerju. Sledila je predstavitev Pivovarne Union, posebej sem se ustavila pri poslovanju podjetja v mednarodnem okolju in pri blagovni znamki z veliko potenciala 'ZA'. Osrednji del diplomske naloge je posvečen analizam. Iz notranje analize je razvidno, da ima podjetje na razpolago ključne vire, ki jih je zmožno učinkovito uporabljati za ustvarjanje konkurenčne prednosti tudi na Madžarskem. Študija zunanjega okolja je po drugi strani pokazala, da ima Pivovarna Union zaradi izkoriščanja sodelovanja z ostalimi podjetji v Skupini Union močno pogajalsko moč v odnosu do dobaviteljev, vendar je v slabšem položaju pri pogajanju s kupci, ki so v tem primeru velike trgovske verige. Te omejujejo ponudnike pri vstopu na prodajne police. Poleg tega so, kot sem ugotovila iz terenskega opazovanja, na Madžarskem prisotnih že številni

ponudniki vod z dodatki iz različnih držav, zato je za Pivovarno Union ključno, da na samem začetku izbere pravilno strategijo, s katero je mogoče zajeti kar se da veliko število potrošnikov in si posledično zagotoviti prostor med ponudniki.

Glede na to, da je v zadnjih letih prisoten trend povečanega povpraševanja potrošnikov po nizkocenovnih trgovskih blagovnih znamkah, je po mojem mnenju ključ do uspeha na madžarskem trgu prav sklenitev sodelovanja z madžarsko trgovsko verigo CBA. Pivovarna Union bi za madžarsko podjetje lahko polnila le vode z običajnimi dodatki, med tem ko bi bolj specifične okuse še zmeraj ponujala pod lastno blagovno znamko. S sodelovanjem bi si zagotovila mesto na prodajnih policah in večjo možnost za ustvarjanje prepoznavnosti med madžarskimi potrošniki. Kot eno izmed prvih podjetij v panogi, ki bi se na Madžarskem odločilo za tovrstno sodelovanje, bi si pred ostalimi konkurenti lahko ustvarilo prednost, ki je ključnega pomena za zagotavljanje večjega tržnega deleža v prihodnje. Edina večja pomanjkljivost, ki jo vidim pri Unionovih vodah z dodatki, je pokvarljivost proizvodov, zato bo za podjetje ključno, da se v prihodnje posveti tudi temu, kako omenjeno nevarnost čim boljše omejiti in odpraviti, če želi z blagovno znamko 'ZA' uspešno konkurirati tudi na tujih trgih.

LITERATURA IN VIRI

1. *A Basic Guide to Exporting*. (1995). Washington: NTC Business Books.
2. Aaker, D.A. (2005). *Strategic Market Management*. (7th ed.) Chichester (NY): J. Wiley.
3. *About Hungary*. Najdeno 23. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.magyarország.hu/english/abouthungary>.
4. Anupindi, R., Chopra, S., Desmukh, S.D., Van Mieghem, J.A. & Zemel, E. (1999). *Managing Business Process Flows*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
5. *Arhiv: Reference*. Najdeno 26. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ariv.si/?datoteka=portfolio&lang=slo&portfolio=3&podr=15&akcija=98>.
6. Calori, R., Atamer, T. & Nunes, P. (2000). *The Dynamics of International Competition. From Practice to Theory*. London: SAGE Publications Ltd.
7. *Country profile: Hungary*. Najdeno 23. aprila 2008 na spletnem naslovu http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/country_profiles/1049641.stm.
8. Crowner, R.P. (1993). *Developing a Strategic Business Plan with Cases: An Entrepreneur's Advantage*. Homewood: Irwin.
9. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. & Moffett, M.H. (2001). *Global Business*. (3rd ed.) Orlando: Harcourt College Publishers.
10. Čater, T. (2007). *Strategic Management [prosojnice]*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. *Developing a Strategic Plan*. Najdeno 1. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.planware.org/strategicplan.htm>.
12. *Doing business in Hungary 2007*. (2008). Budimpešta: Ernst & Young Ltd.
13. Donnelly, J.H., Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. (1995). *Fundamentals of Management*. (9th ed.) Chicago: Irwin.
14. *Facts about Hungary*. Najdeno 23. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://waterfire.fas.is/Hungary/index.php>.
15. *Financial Times Handbook of Management*. (2001). London: Financial Times/Prentice Hall.
16. Hill, C.W.L. (2001). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
17. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing – A Market – Responsive Approach*. (2nd ed.) Harlow (Essex): Prentice Hall/Financial Times.
18. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje: V vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
19. Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. (5th ed.) Reading: Addison-Wesley.
20. *Innovating Regions in Europe*. Najdeno 22. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.innovating-regions.org/templates/ris_doc_counter.
21. *Internacionalizacija – širitev poslovanja preko meja: Kako prodreti na tuje trge?* Najdeno 30. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=1648>.
22. *Introduction to Management*. Najdeno 30. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.introduction-to-management.24xls.com/en238>.

23. Jaklič, M. *Inovativnost in tehnološki razvoj kot glavni razvojni izziv Slovenije*. Najdeno 6. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/71D14F06C41A43CBC1257006004B1558?OpenDocument>.
24. *Konzervansi? Ne hvala!* Najdeno 24. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.diva.si/clanki_notranja.php?id_clanek=171.
25. Kotler, P., Armstrong, G. & Cunningham, P.H. (2005). *Principles of Marketing*. (6th Canadian ed.) Toronto: Pearson Education Canada, Inc.
26. *Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2006*. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje_pdf_view.asp?segment=RLP&keyword=RLP&jezik=SL&stPor=1.
27. *Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2007*. Najdeno 1. septembra 2008 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje_pdf_view.asp?segment=RLP&keyword=RLP&jezik=SL&stPor=1.
28. *Madžarska v svetu - svet in Madžarska*. Najdeno 22. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.mfa.gov.hu/kulkepvisolet/SLO/slo/slo_magyarorszag_avilagban/madzarska_v_svetu.htm.
29. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
30. *Ogledalo slovenskega gospodarstva SLOEXPORT*. Najdeno 30. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/sloexport/card.asp?ms=5048591&LanguageID=1>.
31. Paley, N. (2000). *How to Develop a Strategic Marketing Plan: A Step by Step guide*. Boca Raton: St. Lucie Press.
32. Pearce, J. & Robinson, R. (1994). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Burr Ridge (Ill.): Irwin.
33. *Pivovarna Union: Ustvarjamo trende!* Najdeno 22. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.diva.si/clanki_notranja.php?id_clanek=171.
34. *Pivovarna Union: Osebna izkaznica*. Najdeno 22. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.pivo-union.si/SI/default.asp?id=194>.
35. *Porter's Five Forces: A Model for Industry Analysis*. Najdeno 10. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>.
36. Prahaland, C.K. & Ramaswamy, V. (1994). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Values with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
37. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Ralph, D.S. (1996). *Strategic Management & Organisational Dynamics*. (2nd ed.) Harlow (Essex): Pitman Publishing.
39. Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behaviour*. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall International.
40. Schein, E.H. (1994). *Organizational Psychology*. Engelwood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
41. Sletten, E. (1994). *How to Succeed in Exporting and Doing Business internationall: International direct Marketing, Free and Inexpensive Resources, How to Research Markets and Target Opportunities*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

42. *Slovenian Project Work*. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://ejournal.eduprojects.net/slo/index.php?action%5B%5D=IArticleShow::showArticle\('3389'\)](http://ejournal.eduprojects.net/slo/index.php?action%5B%5D=IArticleShow::showArticle('3389')).
43. Solomon, M.R., Zaichowsky, J.L. & Polegato, R. (2005). *Consumer Behaviour*. (3rd Canadian ed.) Toronto: Pearson Education Canada, Inc.
44. *Stališče Interbrewja o potencialni združitvi Pivovarne Laško in Pivovarne Union* Najdeno 25. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/file.php?id=3997>.
45. *Strategic Management Inputs*. Najdeno 24. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.cobhomepages.cob.isu.edu/jeffstreet/mgt460/Ch03-HIH-%5Bstreet07%5D.ppt>.
46. *The Sociocultural Environment*. Najdeno 6. junija 2008 na spletnem naslovu http://www.exporthelp.co.za/modules/1_considering_exporting/env_sociocultural.html.
47. *Wikipedia: Economy of Hungary*. Najdeno 9. junija 2008 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Hungary.
48. *Wikipedia: Hungarian Language*. Najdeno 22. junija 2008 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Hungarian_language.
49. *Wikipedia: Strateško načrtovanje*. Najdeno 1. avgusta 2008 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Strate%C5%A1ko_na%C4%8Drtovanje.

PRILOGE

Priloga 1: Konkurenca na trgu piva v Avstriji in na Madžarskem leta 2001

Nekateri mediji navajajo Avstrijo kot primer države, v kateri je pivovarska industrija organizirana kot holding z monopolno pozicijo na trgu. Vodilni proizvajalec piva na avstrijskem trgu je Brau Union s približno 54% tržnim deležem. Vendar se kljub vodilnemu položaju sooča s konkurenco preko 20 samostojnih avstrijskih pivovarn, in v svojem ravnanju nikoli ni nakazal kakršnihkoli monopolističnih teženj (uradne informacije so na voljo tudi na <http://bier.oesterreich.com>).

AVSTRIJA: prodaja piva glede na proizvajalca (2001)		
Ponudniki piva na avstrijskem trgu	'000 HL	Delež v %
Brau Union (BBAG)	4736	53,80
Stieglbrauerei	792	9,00
Ottakringer	510	5,80
Ostali (prek 20)	2773	31,50

Položaj na madžarskem trgu je podoben avstrijskemu trgu piva. Madžarski trg je primer hude konkurence med skoraj enako močnimi podjetji. Avstrijci tako obvladujejo 26% trga, South African Breweries 28%, Interbrew pa 29% trga.

MADŽARSKA: prodaja piva glede na proizvajalca (2001)		
Ponudniki piva na madžarskem trgu	'000 HL	Delež v %
Borsodi (Interbrew)	2151	29,10
Dreher (South African Breweries)	2114	28,60
Brau Union Hungaria	1925	26,10
Heineken	515	7,00
Ostali	678	9,20

Vir: Stališče Interbrewja o potencialni združitvi Pivovarne Laško in Pivovarne Union, 2008.

Priloga 2: Proizvodi Pivovarne Union, razdeljeni glede na blagovno znamko

Blagovne znamke	Proizvodi
UNION	UNION PIVO: svetlo pivo, alk. 4,9% vol.; UNION 1864: svetlo pivo, alk. 5,1% vol.; UNION RADLER: nizko alkoholna osvežilna pijača iz piva in limonade, alk. 2,5% vol.; UNION PILS: svetlo pivo, alk. 4,5% vol.
SMILE	Svetlo pivo, alk. 4,9% vol.
ČRNI BARON	Specialno temno pivo, alk. 5,2% vol.
UNI	Svetlo brezalkoholno pivo, alk. največ 0,5% vol.
SOLA	<p>Multisola: multivitaminska negazirana brezalkoholna pijača z mešanim sadnim sokom;</p> <p>Sola Ledeni čaj breskev, Sola ledeni čaj breskev lahki, Sola ledeni čaj brusnica: negazirana brezalkoholna pijača iz rastlinskih izvlečkov;</p> <p>Sola Isošport: izotonična, maloenergijska negazirana osvežilna brezalkoholna pijača s sadnim sokom iz citrusov, obogatena z vitamini in minerali;</p> <p>Sola Cola: gazirana osvežilna brezalkoholna pijača z izvornim ameriškim okusom, izdelana iz rastlinskih izvlečkov.</p>
ZALA	Naravna izvirska voda
ZA	<p>Za-lemon: maloenergijska, negazirana brezalkoholna pijača, z dodanim sadnim sokom iz izvlečkov mediteranskega sadja in okusom limone;</p> <p>Za-life: negazirana osvežilna brezalkoholna pijača z okusom jabolka je obogatena z magnezijem in vitamini;</p> <p>Za-harmony: negazirana osvežilna brezalkoholna pijača z okusom aromatične bele breskve in svežino aloe vero z dodanimi tremi odstotki soka; Za-symphony: negazirana osvežilna brezalkoholna pijača z okusom hruške in svežino melise, vsebuje 3% hruškovega soka in izvlečke melise</p>

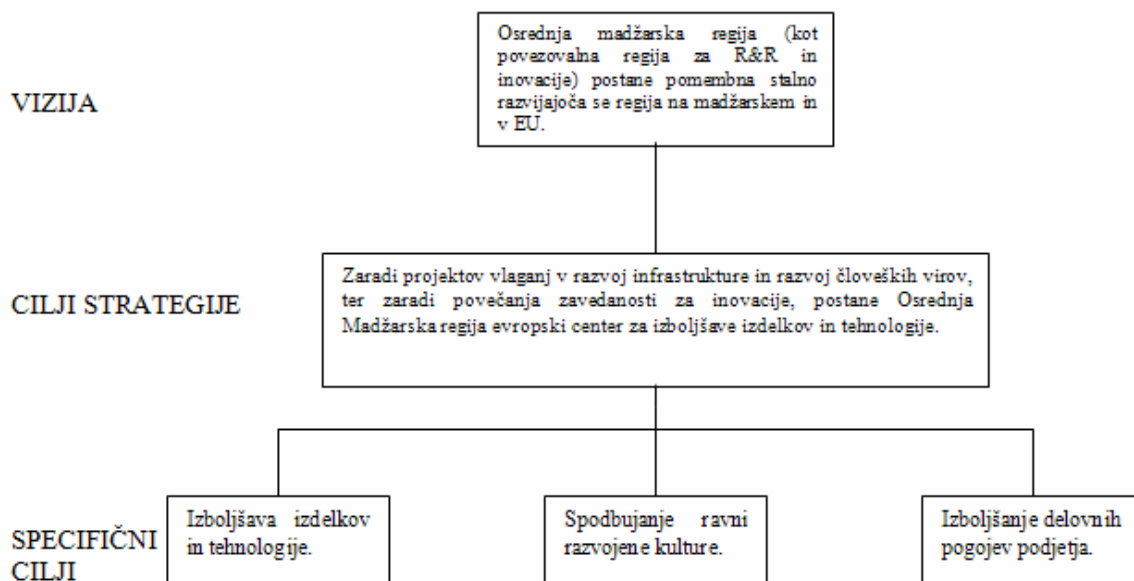
Vir: Ogledalo slovenskega gospodarstva SLOEXPORT, 2008.

Priloga 3: Gostota poselitve prebivalstva na Madžarskem po okrožjih, na dan 31.1.2001

Okrožje	Število prebivalcev	Površina (km²)	Gostota poselitve (št.preb./km²)
Budimpešta	1 775 203	525	3 381,3
Baranya	408 019	4 430	92,1
Bács-Kiskun	546 753	8 445	64,7
Békés	397 074	5 631	70,5
Borsod-Abaúj-Zemplén	745 154	7 247	102,8
Csongrád	433 388	4 263	101,6
Fejér	434 547	4 359	99,7
Győr-Moson-Sopron	434 956	4 089	106,4
Hajdú-Bihar	553 043	6 211	89,0
Heves	325 673	3 637	89,5
Jász-Nagykun-Szolnok	415 819	5 582	74,5
Komárom-Esztergom	316 780	2 265	139,8
Nógrád	220 576	2 544	86,7
Pest	1 080 759	6 393	169,0
Somogy	335 463	6 036	55,5
Szabolcs-Szatmár-Bereg	582 795	5 937	98,2
Tolna	250 062	3 703	67,5
Vas	268 653	3 336	80,5
Veszprém	374 346	4 613	81,1
Zala	298 056	3 784	78,7
SKUPAJ	10 197 119	93 030	109,6

Vir: About Hungary, 2008.

Priloga 4: Sistem ciljev za Osrednjo madžarsko regijo



Vir: *Innovating Regions in Europe*, 2008.

- Izboljšava izdelkov in tehnologije: Namen je povečanje konkurenčnosti domačih podjetij na mednarodnih trgih. Dejstvo je, da poceni tehnologija pogosto omogoča le proizvodnjo končnih proizvodov z nizko dodano vrednostjo, ki danes ne morejo več zadovoljiti potreb kupcev.
- Spodbujanje ravni razvojne kulture: Institucija pobudnica si je kot prioriteto zadala zvišanje zavedanosti za inovacije. Cilj je spreobrniti državo iz države z veliko idejami in malo novimi izdelki, v državo z veliko idejami in veliko novimi izdelki.
- Izboljšanje delovnih pogojev predvsem za mala in srednje velika podjetja v manj razvitih regijah v državi.

Priloga 5: Analiza trenutne ponudbe vod z dodatki v velikih trgovskih verigah na madžarskem trgu po proizvajalcih

PROIZVAJALCI	TRGOVSKE VERIGE				
	Match	CBA	Interspar	Auchan	Tesco
Nestle		✓	✓		✓
Rauch	✓	✓	✓	✓	✓
Römerquelle	✓	✓	✓	✓	✓
Adelholzener	✓	✓	✓	✓	✓
San Benedetto	✓		✓		
Jamnica	✓	✓	✓	✓	✓
Fonyódi	✓	✓	✓	✓	✓
Szentkirály	✓	✓	✓	✓	✓

Vir: Terensko opazovanje v Budimpešti, 28.7.-31.7.2008.

Cilj terenskega opazovanja je bila analiza raznolikosti trenutne ponudbe vod z dodatki na madžarskem trgu. Ob obhodu velikih domačih (Match in CBA) in tujih (Interspar, Auchan in Tecso) trgovskih verig sem prišla do zaključka, da je ponudba v vseh trgovskih verigah zelo podobna.

Prav v vseh trgovskih centrih so prisotne vode z dodatki avstrijskih proizvajalcev Rauch in Römerquelle, nemškega Adellholzener, hrvaške Jamnice in domačih proizvajalcev Fonyódi in Szentkirály; proizvodi švicarskega podjetja Nestle so na voljo v trgovinah CBA, Interspar in Tecso; vode italijanskega ponudnika San Benedetto je mogoče kupiti v Intersparu in poslovalnicah Match. Ponudba tovrstnih izdelkov je torej v vseh trgovskih verigah izredno raznolika, saj imajo potrošniki možnost izbirati med najmanj šestimi (Auchan) in kar osmimi (Interspar) različnimi ponudniki v isti panogi.

Med opazovanjem sem se osredotočila tudi na to, če je kateri od ponudnikov bolj izpostavljen, oziroma mu v določeni trgovski verigi pripada večji prodajni prostor v primerjavi z ostalimi ponudniki in spoznanje je bilo zelo pozitivno, saj v nobeni od trgovskih verig ni prihajalo do kakršnihkoli odstopanj. Prodajni prostor je bil v opazovani panogi relativno enakomerno razdeljen med vse ponudnike, tudi madžarski proizvajalci niso bili privilegirani v primerjavi s tujimi ponudniki.

Priloga 6: Povzetek poslovanja Pivovarne Union d.d. v letu 2006

	2006	2005	2004	PL 2006 SRS	IND 06/05	IND 06/PL06
čisti prihodki iz prodaje (v TSIT)	19.420.152	17.667.437	16.855.106	17.922.000	109,9	108,4
čisti dobiček iz poslovanja (v TSIT)	3.408.065	1.867.810	1.280.363	2.123.830	182,5	160,5
čisti dobiček/izguba iz rednega delovanja (v TSIT)	3.131.297	1.768.363	-1.414.612	1.609.630	177,1	194,5
čisti dobiček/izguba obračunskega obdobja (v TSIT)	2.416.170	1.385.816	-919.805	1.227.223	174,3	196,9
dolgoročna sredstva (v TSIT)	40.485.121	22.108.119	23.254.371	35.096.681	183,1	115,4
kratkoročna sredstva brez AČR (v TSIT)	5.599.752	3.696.747	3.804.505	3.552.914	151,5	157,6
kapital (v TSIT)	28.435.180	21.519.444	20.117.823	22.924.938	132,1	124,0
dolgoročne obveznosti brez rezervacij in dolgoročnih PČR (v TSIT)	12.141.859	151.725	253.144	11.077.502	8.002,5	109,6
knjigovodska vrednost delnice brez lastnih delnic (v SIT)	63.042,89	47.710,19	44.595,87	50.826,28	132,1	124,0
čisti dobiček/izguba na delnico brez lastnih delnic (v SIT)	5.356,83	3.072,04	-2.038,96	2.720,84	174,3	196,9
donosnost kapitala	9,7	6,7		4,8	145,3	202,4
število zaposlenih	421	441	480	410	95,5	102,7
čisti prihodki iz prodaje na zaposlenega (v TSIT)	44.162	37.927	34.068	43.712	116,4	101,0
dodana vrednost na zaposlenega (v TSIT)	20.064	16.093	14.157	17.621	124,7	113,9

Vir: Letno poročilo Pivovarne Union d.d. in Skupine Union za leto 2006, str. 4.

Prodane količine pijač: 1.467.342 hl, 7% več kot leta 2005 in 3% več od načrtovanih.

Čisti prihodki iz prodaje: 19.420.152 tisoč SIT, 9,9% več kot leta 2005 in 8,4% več od načrtovanih.

Čisti dobiček: Pivovarna Union d.d.: 2.416.170 tisoč SIT, kar pomeni za 74,3% boljši rezultat in 96,9% več od načrtovanega.

EBITDA: Pivovarna Union d.d.: 5.701.188 tisoč SIT, 44,7% več kot leta 2005 in 40,8% več od načrtovanih.