

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

JOŽE VOGRINC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA FREIXENET S POUČARKOM NA
ANALIZI VSTOPA NA SLOVENSKI TRG**

Ljubljana, februar 2009

JOŽE VOGRINC

IZJAVA

Študent Jože Vogrinc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.2.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ODLOČITEV O INTERNACIONALIZACIJI PODJETJA	2
1.1 Opredelitev internacionalizacije	3
1.2 Vzroki odločitve za internacionalizacijo poslovanja	5
1.3 Teorije internacionalizacije	7
1.4 Konkurenčne prednosti podjetja	8
2 IZBOR TRGOV	9
2.1 Proces trženjskega raziskovanja v mednarodnem trženju	9
2.2 Analiza okolij mednarodnega poslovanja	10
2.2.1 Ekonomsko okolje	12
2.2.2 Politično okolje	12
2.2.3 Sociokulturno okolje	13
2.2.4 Finančno okolje	13
2.2.5 Ekološko okolje	14
2.3 Izbor ciljnih trgov	14
3 OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE	16
3.1 Izvozne oblike vstopov na trge	18
3.1.1 Neposredni izvoz	18
3.1.2 Posredni izvoz	19
3.1.3 Kooperativni izvoz	19
3.2 Pogodbene oblike vstopov na trge	20
3.2.1 Pogodbena proizvodnja	20
3.2.2 Licenčno poslovanje	21
3.2.3 Franšizing	21
3.2.4 Skupna vlaganja	22
3.2.5 Strateške zveze	22
3.3 Investicijske oblike vstopov na trge	23
4 OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA PROGRAMA ZA TUJE TRGE	24
4.1 Izdelek	24
4.2 Cena	25
4.3 Prodajne poti	26
4.4 Tržno komuniciranje	26
5 UVAJANJE IN USKLAJEVANJE MEDNARODNEGA TRŽENJSKEGA PROGRAMA	27
6 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA FREIXENET	28
6.1 Opis in zgodovina podjetja Freixenet	28
6.1.1 Opis podjetja Freixenet	28
6.1.2 Zgodovina podjetja	29
6.2 Odločitev o internacionalizaciji podjetja Freixenet	29
6.2.1 Motivi za internacionalizacijo podjetja	29
6.2.2 Konkurenčne prednosti	31
6.3 Izbor trgov	31
6.4 Oblika vstopa podjetja Freixenet na slovenski trg	33
6.4.1 Zastopnik ali distributer	33
6.4.2 Opis podjetja Mabat Int	34
6.5 Oblikovanje trženjskega programa za slovenski trg	35
6.5.1 Izdelek	35

6.5.2	Cena.....	36
6.5.3	Prodajne poti	36
6.5.4	Tržno komuniciranje	36
6.6	Uvajanje in usklajevanje mednarodnega trženjskega programa	38
	SKLEP.....	38
	LITERATURA IN VIRI	41
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Petstopenjski model internacionalizacije.....	1
Slika 2:	Dimenzije internacionalizacije.....	5
Slika 3:	Mednarodno makro in mikro okolje	11
Slika 4:	Prikaz načinov vstopa na mednarodne trge	18
Slika 5:	Skupna vlaganja in strateške zveze.....	22
Slika 6:	10 največjih pridelovalcev penečega vina na svetu	30
Slika 7:	Španski izvozniki cave.....	31
Slika 8:	Freixenetov izvoz cave v letu 2005 po posameznih državah.....	32

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prodaja Skupine Freixenet v milijonih steklenic.....	35
-----------	------------------------------------------------------	----

KAZALO PRILOG

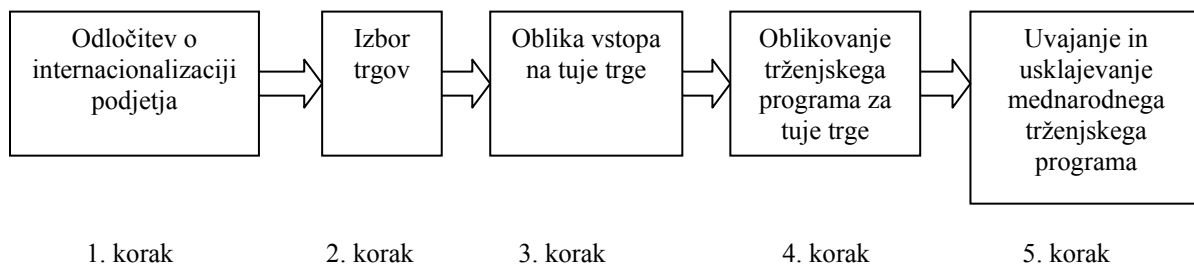
Priloga 1:	Vprašalnik za intervju s predstavniki podjetja Freixenet	1
Priloga 2:	Peneča vina podjetja Freixenet	2
Priloga 3:	Sedež podjetja Freixenet.....	3

UVOD

Nizke gospodarske rasti na posameznih trgih in svetovna recesija sta pripeljala veliko podjetij na rob zmožnosti poslovanja. Meje med trgi postajajo vedno bolj zabrisane, kar pomeni, da se razmere iz enega trga hitro prenesejo na ostale trge, še posebej, če gre za velik trg. Za podjetja je pomembno, da pravočasno zaznajo spremembe na trgu in nanje hitro reagirajo. Odvisnost od enega trga lahko podjetje hitro pripelje do težav, zato podjetja vedno bolj širijo svoje poslovanje na tuje trge. Tako se posamezno podjetje ne sprašuje več, ali vstopiti na tuj trg ali ne, temveč kdaj in kako vstopiti, da bo doseglo želene cilje na izbranem trgu. Ta proces širjenja poslovnih aktivnosti podjetja na mednarodne trge se imenuje internacionalizacija.

Podjetja želijo ustvariti čim večje dobičke in čim nižje stroške. Z vstopom na tuje trge lahko s pomočjo ekonomije obsega povečajo svoje prihodke, prav tako pa s selitvijo proizvodnje na trge z nižjimi produkcijskimi stroški znižujejo svoje stroške. Podjetja se ne odločajo brez razloga za internacionalizacijo, saj bi jim nepremišljen način vstopa lahko povzročil več težav kot koristi. Za uspešno internacionalizacijo je pomembno, ne pa tudi nujno, da podjetje najprej uspešno posluje na domačem trgu, nato pa usmeri svoje poslovanje na tuje trge, kjer poskuša s svojimi konkurenčnimi prednostmi zadovoljiti potrebe tamkajšnjih kupcev.

Slika 1: Petstopenjski model internacionalizacije



V diplomski nalogi sem se osredotočil predvsem na Hollensenov model internacionalizacije (Hollensen, 2004), ki je prikazan na sliki 1. Model prikazuje pet korakov, katerim naj bi podjetja sledila pri širjenju svojega poslovanja na tuje trge. Podjetja ne gredo vedno skozi teh pet korakov, čeprav zajemajo temeljito raziskavo lastnih zmožnosti in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno internacionalizacijo podjetja. Kako podjetja dejansko uporabljajo teh pet korakov, bom poskušal predstaviti na primeru podjetja Freixenet, ki je multinacionalno podjetje in je prisotno na svetovnih trgih že vrsto let. Preko globinskih intervjujev (glej prilogo 1) s tremi predstavniki podjetja Freixenet sem prišel do poglobljene slike o internacionalizaciji podjetja, ki jo bom obravnaval kasneje. Predstavil bom katere so bile njihove težave pri vstopih na tuje trge in na kakšne načine vstopajo na nove trge. Podjetje posluje v več kot 150 državah po svetu in ima zaradi lažje organizacije prodaje na posameznih območjih ustanovljene podružnice, vendar je njihova najpogostejša oblika vstopa na trge preko zastopnikov, zato bo moja diplomatska naloga temeljila na tezi, da je za podjetje

Freixenet najprimernejša oblika vstopa na slovenski trg preko zastopnika oziroma distributerja.

Namen diplomskega dela je analizirati posamezne korake internacionalizacije ter s pomočjo primera ugotoviti njihovo uporabnost v praksi. Cilj je seznaniti se z različnimi oblikami vstopa na tuje trge, ugotoviti, zakaj je vstop preko zastopnika na slovenski trg najbolj primeren in opredeliti prednosti in slabosti takšne oblike vstopa.

V diplomskem delu najprej predstavim teoretično izhodišče, kateremu sledi še praktična aplikacija. V prvem poglavju se bom osredotočil na pojem internacionalizacija, primerjal definicije internacionalizacije različnih avtorjev. Pojasnil bom tudi motive za mednarodno poslovanje in različne teorije internacionalizacije. Konkurenčne prednosti so zelo pomembne za uspešno nastopanje podjetja na trgu, zato bom na koncu poglavja navedel, kako podjetje določi svoje konkurenčne prednosti in kateri so dejavniki, ki vplivajo na to odločitev.

V drugem poglavju se bom osredotočil na izbor trgov, na katere želi podjetje vstopiti. Najprej bom navedel, katere raziskave trga naj bi podjetja naredila in katera poslovna okolja naj bi analizirala preden vstopijo na nov trg. V tretjem poglavju pa predstavim različne oblike vstopa na tuj trg. Kako podjetje oblikuje trženjski program za tuje trge, bom navedel v četrtem poglavju. Za uspešno poslovanje v tujini pa se mora podjetje prilagoditi različnim poslovnim navadam, ki so posledica različnih kultur. Kako na to vpliva pogajalska moč podjetja, je opredeljeno v petem poglavju.

Sledi empirični del diplomskega dela, ki prikazuje, kako se z internacionalizacijo sooča podjetje Freixenet. V šestem poglavju najprej predstavim opis in zgodovino podjetja Freixenet, katere motive je sledilo pri internacionalizaciji poslovanja in katere so konkurenčne prednosti podjetja. V tretjem podpoglavju navedem trge, na katere je podjetje najprej vstopilo. V četrtem podpoglavju pa bom opisal na katere načine podjetje vstopa na tuje trge. Sledita podpoglavji, v katerima opišem, kako podjetje oblikuje svoj trženjski program ter kako se sooča z različnimi kulturami poslovanja. Nazadnje sledi še sklep, v katerem bom povzel vse ključne ugotovitve in podal možnosti za nadaljnje raziskave preučevane tematike.

1 ODLOČITEV O INTERNACIONALIZACIJI PODJETJA

V mednarodnem poslovanju podjetja v tujini izkoriščajo svoje specifične prednosti poslovanja. Razvijajo različne tehnike dela in ustvarjajo proizvode, s katerimi dosegajo konkurenčne prednosti, katere potem dobro uveljavljajo tudi na domačem trgu. Sleherno podjetje, ki posluje uspešno na domačem trgu, se bo najverjetneje uveljavilo tudi na tujih trgih in s tem povečalo stopnjo internacionalizacije. V primeru internacionalizacije poslovanja podjetja obstaja tveganje nevarnosti izgube določenega deleža podjetja, zato so potrebne sprotne analize poslovanja in njegove eventualne korekcije (Hejazi et al., 2005, str. 1).

Vsako podjetje pride v svojem poslovanju enkrat do točke, ko se mora odločiti, ali bo vstopilo na tuje trge ali bo nadaljevalo poslovanje samo na domačem trgu. Cilj podjetij je ustvarjanje dobička, saj višji dobiček omogoča nove investicije, te pa podjetju omogočajo rast. Podjetje doseže višji dobiček s povečanjem prihodkov ali zniževanjem stroškov. Podjetje, ki posluje na majhnih trgih, kot je na primer slovenski trg, lahko hitro doseže točko, ko nadaljnje povečanje prodaje ni več mogoče. Takrat podjetja pričnejo z iskanjem novih trgov, ki bi bili primerni za njihovo poslovanje. Velikokrat se podjetja najprej usmerijo na sosednje trge, vendar pa to ni nujno. S poslovanjem na novih trgih se poveča povpraševanje in posledično prihodki podjetja, z doseganjem ekonomij obsega pa lahko podjetje znižuje svoje stroške. Tako postane podjetje konkurenčno tudi močnejšim tujim podjetjem na domačem trgu, ki z nižjimi cenami izpodrivajo domača podjetja.

Preden se podjetja usmerijo na tuje trge morajo dobro preučiti poslovanje na domačem trgu in ugotoviti, kateri so njihovi motivi in konkurenčne prednosti za poslovanje na tujih trgih. Že velikokrat se je zgodilo, da so se nekatera podjetja odločila za internacionalizacijo poslovanja, za katero pa se je izkazalo, da še niso bili pripravljene. Zgodi pa se tudi lahko, da se podjetje prepozno odloči za vstop na tuj trg in ga tako prehitijo druga podjetja, ki pravočasno odreagirajo na ponujeno priložnost.

1.1 Opredelitev internacionalizacije

Internationalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomske dejavnosti med več držav oz. vključevanje v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev (v trgovinski bilanci) oz. tekočega in kapitalskega dela plačilne bilance ter določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednji sploh niso zajete. Plačilna bilanca se namreč omejuje na zapis vseh ekonomskih transakcij neke države s tujino v določenem obdobju. Mednarodna proizvodnja dodaja tudi prej izpuščene dejavnosti podjetij v tujini in je opredeljena kot proizvodnja, ki jo izvaja ali nadzoruje eno podjetje v več državah. Vključuje torej tudi prodaje enot multinacionalnih podjetij (Trtnik, 1999).

Internationalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki/storitvami vstopi na tuj trg, najpogosteje najprej z domačega trga oz. domicilne države. Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj globalizacija omogoča rast internacionalizacije podjetij in obratno. Globalizacija (pa tudi liberalizacija svetovne trgovine) namreč omogoča, da podjetja iščejo svoje vire preko meja, širijo svojo proizvodnjo preko meja ter razvijajo trženjske strategije na različnih trgih (Makovec Brenčič, 2006).

V teoriji mednarodnega poslovanja obstajajo različne definicije internacionalizacije.

Internacionalizacija predstavlja vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo oz. postopno geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti podjetij preko nacionalnih meja, razvoj operativnih oblik na tujem in naravnost k izvozu (Albaum et al., 1989).

Internacionalizacija je večrazsežnostni proces, ki z vidika podjetij vsebuje: strategijo izbora trgov, strategijo vstopa, strategijo izdelkov/storitev in strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetij. Predstavlja premik operacij in procesov podjetja na tuje trge, vedno večjo vpletenost v mednarodnih operacijah, tako v nabavi kot prodaji (Katsikeas & Morgan, 1997, str. 78).

Internacionalizacija vključuje procese notranjega in zunanjega okolja podjetja ter razvoj virov podjetja. Prične se, ko podjetje svojo proizvodnjo, raziskave in razvoj, prodajo ter ostale aktivnosti razširi na mednarodne trge (Hollensen, 1998, str. 35–6).

Internacionalizacija vključuje vse načine in oblike mednarodnega poslovanja podjetja ter postopke mednarodnega trženja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Nastala je iz potrebe prenosov tehnoloških, organizacijskih, trženjskih ter drugih znanj držav in podjetij. Ti prenosi so postali močna točka ofenzivnega poslovanja podjetij in s tem doseganja konkurenčnih prednosti na trgih.

Z vidika smeri in poteka procesov in transakcij jo delimo na (Makovec Brenčič, 2006, str. 18):

- vhodno (naravnana navznoter)
- izhodno (naravnana navzven)
- kooperativno

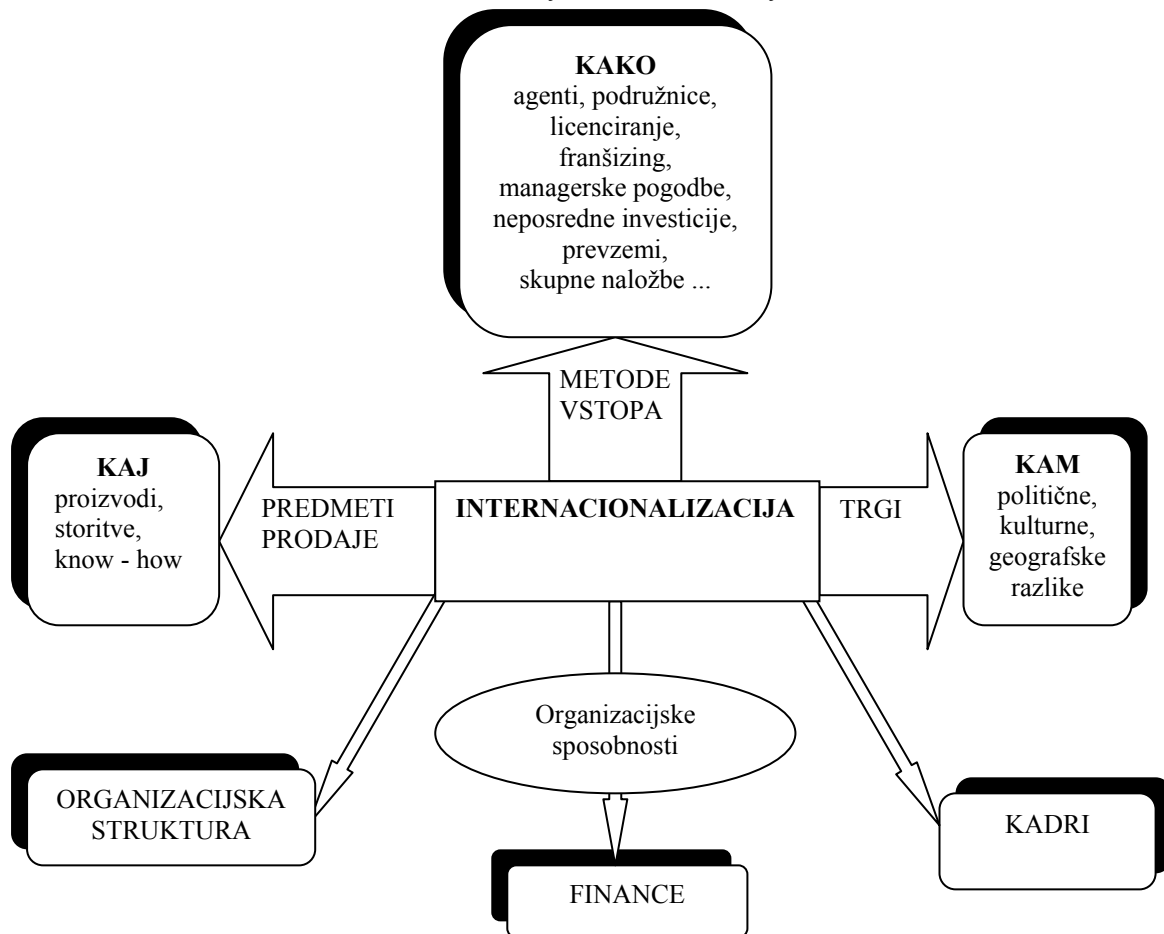
Vhodna internacionalizacija (angl. inward internacionalization – naravnana navznoter) je običajno posledica vpliva tujih konkurentov na domačem trgu. Predstavlja vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu – npr. z uvozom, licencami in skupnimi vlaganji domači državi. Z vidika vključevanja podjetij predstavlja vhodno internacionalizacijo npr. nabava surovin in polizdelkov pri tujih dobaviteljih, strateška partnerstva na tehnološkem in logističnem področju ipd.

Izhodna internacionalizacija (angl. outward internacionalization – naravnana navzven) predstavlja najbolj tradicionalno pojmovanje internacionalizacije, to je rast in razvoj poslovanja domačih podjetij preko nacionalnih meja. Prvi vstop podjetja na tuj trg je tudi najosnovnejši pogoj začetka procesa internacionalizacije podjetja.

Kooperativna internacionalizacija (angl. cooperative/network internacionalization) je oblika nekapitalskih povezav (npr. strateških povezav, sporazumov o sodelovanju, partnerstvu itd.),

ki ima v mednarodnem poslovanju podjetij visoko stopnjo rasti (npr. v avtomobilski, gumarski, letalski, farmacevtski dejavnosti).

Slika 2: Dimenzije internacionalizacije



Vir: Buckley et al., *The internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector*, 1992.

1.2 Vzroki odločitve za internacionalizacijo poslovanja

Motivi za internacionalizacijo so za podjetja definirani različno. Za slovenska podjetja je slovenski trg pogosto premajhen, da bi lahko dosegla ekonomijo obsega, zato so skoraj primorana v internacionalizacijo. Bolj splošni motivi za internacionalizacijo so zagotavljanje večjih donosov (zaradi višjih stopenj rasti, boljših dolgoročnih možnosti, boljše infrastrukture v tujini), nižje tveganje donosov (zaradi diverzifikacije naložb), ki omogoča hitrejšo rast podjetju (Trtnik, 1999, str. 23–24).

Po Hollensenu (1998, str. 23) je osnovni razlog, da se podjetje odloči za internacionalizacijo, zaslužek podjetja. Vendar pa so v ozadju tudi drugi motivi. Za doseganje določenega uspeha morajo motive, ki so bili bistveni za sprejem odločitve o internacionalizaciji v podjetju, podrobno analizirati. (Kotler et al., 1996, str. 187).

Motive za internacionalizacijo podjetja po Hollensenu (2004, str. 31) delimo na:

- proaktivne, ki spodbujajo podjetje k spremembi strategije (dobiček in rast, želja vodilnih, tehnološka znanja/edinstveni proizvodi, priložnosti na tujih trgih/tržne informacije, ekonomija obsega in davčne olajšave);
- reaktivne, ki silijo podjetje, da se odziva na spreminjajoče se okolje (pritisk konkurence, majhno in zasičeno domače tržišče, prevelika proizvodnja/neizrabljene zmogljivosti, nenadejana tuja naročila, podaljšana prodaja sezonskih izdelkov, bližina tujih kupcev/psihološka oddaljenost).

Ena od delitev motivov za internacionalizacijo loči tradicionalne motive, kamor uvršča zagotavljanje ključnih surovin, iskanje novih trgov ter dostop do cenejših produkcijskih faktorjev. Drugo skupino pa definira kot porajajoče se motive za internacionalizacijo, kamor uvršča izboljševanje sposobnosti učenja podjetja, globalno koordinacijo in globalno konkurenčno pozicioniranje ter skupino motivov, ki jih povezuje predvsem z globalizacijo: ekonomije obsega, vedno višji izdatki za raziskave in razvoj ter krajšanje življenjskega cikla izdelka (Bartlett & Ghosal, 2000, str. 5–9).

Odločitev za internacionalizacijo prek tujih neposrednih investicij je lahko posledica ofenzivnega in defenzivnega vodenja podjetja. Kot posledico takšnega obravnavanja dejavnikov lahko razlikujemo štiri glavne skupine motivov, ki služijo kot osnova za določanje tipa/vrste tujih neposrednih investicij (Dunning, 1993, str. 56–63):

1. iskanje virov
2. iskanje trgov
3. povečevanje učinkovitosti
4. strateški razlogi

Podjetja, ki se internacionalizirajo zaradi iskanja virov, si želijo v tujini pridobiti posebne/specifične vire po nižjih stroških, kot bi jih pridobili v lastni državi, kar bi investitorju omogočilo večjo dobičkonosnost in konkurenčnost. Večinoma se proizvodnja iz afilijacij izvozi, največkrat v razvite države. Viri, ki jih podjetja iščejo, se običajno delijo na fizične vire, poceni (motivirano, izobraženo) delovno silo ter na pridobivanje tehnologije, managerskih, trženjskih ali organizacijskih znanj (Trtnik, 1999, str. 26–27).

Podjetja z motivom iskanja trgov investirajo v tujo državo, da bi njen trg ali trge sosednjih držav oskrbovala s proizvodi ali storitvami. S takšno obliko tujih neposrednih investicij podjetje pogosto nadomesti izvoz z namenom ohranjanja ali zaščite obstoječih trgov ali izkoriščanja in pridobivanja novih trgov. Znotraj te skupine motivov so štirje glavni razlogi. Prvi je potreba, da sledijo glavnim dobaviteljem ali strankam/odjemalcem, ki so ustanovili svoje proizvodne zmogljivosti v tujini. Drugi razlog je prilagajanje izdelkov lokalnim okusom in potrebam ali lokalnim virom in zmogljivostim, kot so na primer sledenje in prilagajanje

lokalnim poslovnim običajem, jeziku, pravnemu redu ali trženjskim pristopom. Tretji razlog so nižji proizvodni in transakcijski stroški lokalnega predstavništva ali proizvodnje v primerjavi z oskrbovanjem z izvozom. Četrty razlog pa je prepričanje podjetij, da mora prisotnost na vodilnih svetovnih trgih postati del njihove strategije. Poleg teh je pogost vzrok za tuje neposredne investicije tudi prisotnost vladnih ukrepov držav gostiteljic, kot so na primer uvedba carin ali drugačen protekcionistični nadzor uvoza (Trtnik, 1999, str. 26–27).

Podjetja z motivom povečanja produktivnosti investirajo v tujino zato, da bi racionalizirala strukturo predhodnih in novejših naložb, ki iščejo vire ali trge, ki bi pod skupnim nadzorstvom geografsko razpršenih dejavnosti omogočila donose v obliki ekonomij obsega ter ekonomije povezanosti in diverzifikacijo tveganja. Prednosti izhajajo iz proizvodne ali procesne specializacije, iz pridobljenih izkušenj zaradi proizvodnje v različnih okoljih in priložnosti za diferenciacijo cen. Namen je izkoristiti prednosti različnega obilja proizvodnih dejavnikov v različnih okoljih, prednosti različnih kultur, institucionalnih sporazumov, ekonomskih sistemov in politik ter tržnih struktur s koncentriranjem proizvodnje na omejenem številu lokacij, s katerimi pokrivajo številne trge. Pogoj za tako internacionalizacijo so dobro razviti in odprti mednarodni trgi. Med internacionalizacijo, ki je motivirana s temi faktorji, se uvršča internacionalizacija zaradi davčnih prihrankov, zaradi razlik v obilju produkcijskih faktorjev ter zaradi ekonomij obsega in povezanosti, povezanimi z razlikami v okusih potrošnikov in ponudbenih zmogljivostih (Trtnik, 1999, str. 27–28).

Podjetja, ki z internacionalizacijo zasledujejo predvsem svoje dolgoročne strateške cilje, še posebej ohranjanje in okrepitev mednarodne konkurenčnosti, so predvsem multinacionalna podjetja in podjetja, ki prvič investirajo, da bi zagotovila konkurenčne prednosti na tujih trgih. Glavni motivi so povezani s povečanjem premoženja (vrednosti podjetja) in diverzifikacijo dejavnosti, kar krepi konkurenčni položaj (ali ga zmanjšuje tekmečem) ter zmanjšuje negotovost poslovanja podjetja. V ozadju je pričakovanje, da se bodo koristi od skupnega lastništva enot v tujini in diverzifikacije aktivnosti odrazile tudi v tržni vrednosti podjetja. Takšna podjetja pričakujejo, da bodo s strateškimi vlaganji ali prevzemi na celotno podjetje prenesli prednosti prevzetih podjetij ali partnerjev (na primer: novi trgi, sinergije na področju raziskav in razvoja, nižji transakcijski stroški, večja pogajalska moč v vlogi kupca ali dobavitelja na trgu, znižanje administrativnih stroškov na enoto, lažje sklepanje pogodb s tujimi vladaami ...) ali pa bodo vsaj preprečila, da bi prednosti izrabili njihovi tekmeci (Trtnik, 1999, str. 29).

1.3 Teorije internacionalizacije

V teoriji mednarodnega poslovanja najdemo številne razprave in raziskave na temo teorij internacionalizacije oziroma mednarodne rasti podjetja. V zgodovini razvoja mednarodnega poslovanja in internacionalizacije podjetij je večina začetnih raziskav usmerjena v tradicionalni trženjski pristop (npr. Penrose, 1959; Prahalad, Hamel, 1990), sledile so teorije, povezane z izvozom in neposrednimi tujimi investicijami, v zadnjem času (zadnjih 10–15 let)

pa se teorija internacionalizacije osredotoča na mreže, s katerimi in znotraj katerih podjetja razvijajo različne odnose, ne le s svojimi kupci ali odjemalci, ampak tudi z drugimi akterji poslovnih okolij, v katerih nastopajo (Hollensen, 2004; Albaum et al.; 1989, Czinkota et al., 2005).

Najpomembnejše teorije internacionalizacije so:

- Koncept življenjskega cikla izdelka
- Uppsala model internacionalizacije
- Internalizacijska teorija in teorija transakcijskih stroškov
- Dunningov eklektični pristop
- Mrežni pristop
- Trifazni model internacionalizacije

Vsaka od navedenih teorij je nastala v določenem okolju ter v skladu z zaznanimi izkušnjami in delujočo prakso podjetij. Ker pa se okolje spreminja, teorij ne moremo več vzeti kot danih ali enoznačnih. Internacionalizacija podjetij namreč danes pomeni izjemno dinamičen in zahteven preplet znanj mednarodnega poslovanja podjetij, zaznavanje kompleksnega poslovnega okolja, integriranje globalnosti in lokalnih posebnosti, predvsem pa ustvarjanje takšnih vrednosti, ki jih lahko približamo lokalnemu ali globalnemu kupcu ali odjemalcu (Makovec Brenčič, 2006, str. 21).

1.4 Konkurenčne prednosti podjetja

Za uspešen nastop podjetja na trgu je izjemno pomembno, kot bom pozneje prikazal na primeru, da si ustvari konkurenčno prednost pred ostalimi tekmeci na trgu. Podjetje ima konkurenčno prednost, ko izvaja strategijo, ki ustvarja vrednost ob tem, da je ne izvajajo tudi obstoječi oziroma potencialni konkurenti. Gre torej za edinstveno tržno pozicijo, ki jo podjetje razvije v primerjavi s konkurenti in ki mu prinaša ustrezne donose (Barney, 1991, str. 102).

Porter (1998) želi v svojem delu odgovoriti na vprašanje, zakaj se posamezna podjetja iz povsem določenih narodnih gospodarstev dokopljejo do konkurenčnih prednosti, ki so jih sposobna tudi zadržati. V zvezi s tem omenja naslednje, med seboj odvisne dejavnike konkurenčnih prednosti držav: razpoložljivost proizvodnih dejavnikov, ki vključujejo naravne vire, človeški potencial, infrastrukturo, znanje in kapitalne vire, značilnosti domačega povpraševanja, prisotnost sorodnih in podpornih dejavnosti ter strategija, struktura podjetij in konkurenca panoge (Cotič, 2002, str. 3). Te štiri determinante poveže v tako imenovani Porterjev diamant, ki skupaj z notranjimi dejavniki podjetja ustvarjajo okolje, v katerem se podjetja razvijajo, uspešno delujejo in si med seboj konkurirajo. Osnovnim dejavnikom Porter dodaja še dve zunanji spremenljivki, naključja in vlado, ki lahko pomembno vplivata na dogajanje v gospodarskem sistemu in tako tudi na delovanje podjetij.

Porterjev diamant se uporablja predvsem pri analiziranju konkurenčnih prednosti na državni ravni. Značilnosti domačega trga močno vplivajo na uspešno internacionalizacijo podjetja na tuje trge. Naslednji korak pri razvijanju konkurenčnih prednosti je ta, da podjetja analizirajo tržni potencial v dejavnosti podjetja, pri čemer se osredotočijo na moč konkurence, pogajalsko moč dobaviteljev, pogajalsko moč kupcev, substitute in na ovire pri vstopu na trg. Na koncu pa podjetja preučijo, kaj je ustvarilo določeno prednost pred neposrednimi konkurenti. To lahko opravijo s pomočjo »benchmarkinga«, s katerim ugotovimo, da imajo podjetja konkurenčno prednost, če imajo njihovi proizvodi večjo percepcijo pri kupcih in nižje relativne stroške kot konkurenčni proizvodi (Hollensen, 2004, str. 103).

Podjetje, ki je preučilo vse motive, ki jih ima za nastop na tujih trgih, ki je ugotovilo, katere konkurenčne prednosti ima na domačem trgu in s katerimi bo konkuriralo na tujih trgih, nato izbere trg, na katerega bo vstopilo, kar pa je naslednji korak pri internacionalizaciji in ga bom predstavil v naslednjem poglavju.

2 IZBOR TRGOV

Izbor primerne trga za vstop podjetja ni tako preprost, saj mora podjetje preučiti številne dejavnike, ki vplivajo na to, ali bo podjetje uspešno na trgu. Vedno več podjetij se odloča za podrobne raziskave trgov, saj si s tem zmanjšajo tveganja, ki se lahko pojavijo, če podjetja upoštevajo samo pretekle izkušnje in znanja, ki so jih pridobila na drugih trgih. Eden od ključnih elementov učinkovitega mednarodnega trženja je sposobnost managerjev, da interpretirajo dogajanja in trende mednarodnega okolja, prepoznajo priložnosti na mednarodnih in oblikujejo ustrezne presoje o kombinaciji virov podjetja v procesu prilagajanja trženjskih aktivnosti obstoječega in potencialnega povpraševanja na tujih trgih (Previšić & Došen, 2000, str. 341; Jurše, 1993, str. 134). Za takšne odločitve pa managerji potrebujejo pravočasne, točne in kvalitetne informacije o tujih trgih. Kvaliteta odločitev temelji prav na kvaliteti in pravočasnosti pridobljenih informacij in podatkov, zato s procesom rasti podjetja na mednarodnih trgih raste tudi potreba po sistematičnem zbiranju podatkov o trgih, na katerih je podjetje navzoče ali vanje vstopa.

2.1 Proces trženjskega raziskovanja v mednarodnem trženju

Trženjska raziskava (marketing research) je sistematično načrtovanje, zbiranje analiz in predstavitev podatkov, povezanih z natančno določenim problemom ali projektom, ki se izpelje od začetka do konca. Poizvedovalni sistem (marketing intelligence) predstavlja kontinuirano zbiranje in analizo podatkov in v nasprotju s trženjskimi raziskavami pomeni ovrednotenje podatkov, ugotavljanje njihovih vrednosti, kredibilnosti in pomena. Pojem tržna raziskava (market research) velikokrat zamenjamo s pojmom trženjska raziskava, vendar

imata različno širino. Tržna raziskava je ožji pojem in se osredotoča na trenutne in potencialne kupce – kdo so, zakaj kupujejo ta izdelek ali storitev, kdaj, kje in kako (Makovec Brenčič, 2003, str. 73).

Glede na analizo notranjih virov podatkov se lahko izkaže, da podjetje za rešitev svojega raziskovalnega problema potrebuje tudi zunanje vire informacij. Pri tem razlikujemo dva načina zbiranja informacij:

- sekundarne raziskave in
- primarne raziskave

Zaradi stroškovnih in časovnih omejitev pri zbiranju podatkov se podjetja velikokrat odločajo zgolj za analizo sekundarnih virov.

Sekundarne raziskave predstavljajo zbiranje in analizo podatkov, ki so bili že objavljeni ali so na voljo kot obstoječi vir. Sekundarne vire podatkov po Kotlerju (1996, str. 134) delimo na notranje vire podjetja, vladne objave, revije in knjige, komercialne podatke. Najcenejši vir sekundarnih podatkov v mednarodnem trženju so statistike, poročila, popisi, ki jih pripravljajo vladne agencije, mednarodne organizacije, zbornice, raziskovalni inštituti, banke, trgovinske zveze itd.

Primarne raziskave predstavljajo zbiranje in analizo novih in še ne objavljenih podatkov. Zagotavljajo najbolj osredotočeno in specifično zbiranje informacij za rešitev raziskovalnega problema. So pa stroškovno zahtevne in zahtevajo veliko časa. Zaradi različnosti in posebnosti trgov je natančno načrtovanje primarne raziskave na mednarodnih trgih še toliko bolj pomembno. Raziskovalni načrt mora zato vsebovati tako cilje kot širino raziskave, tehnike zbiranja podatkov, vrste analiz in interpretacijo. Na tej podlagi predvidimo natančen stroškovnik raziskave in čas njene izvedbe ter določimo nosilce odgovornosti v projektu (Makovec Brenčič, 2003, str. 88).

2.2 Analiza okolij mednarodnega poslovanja

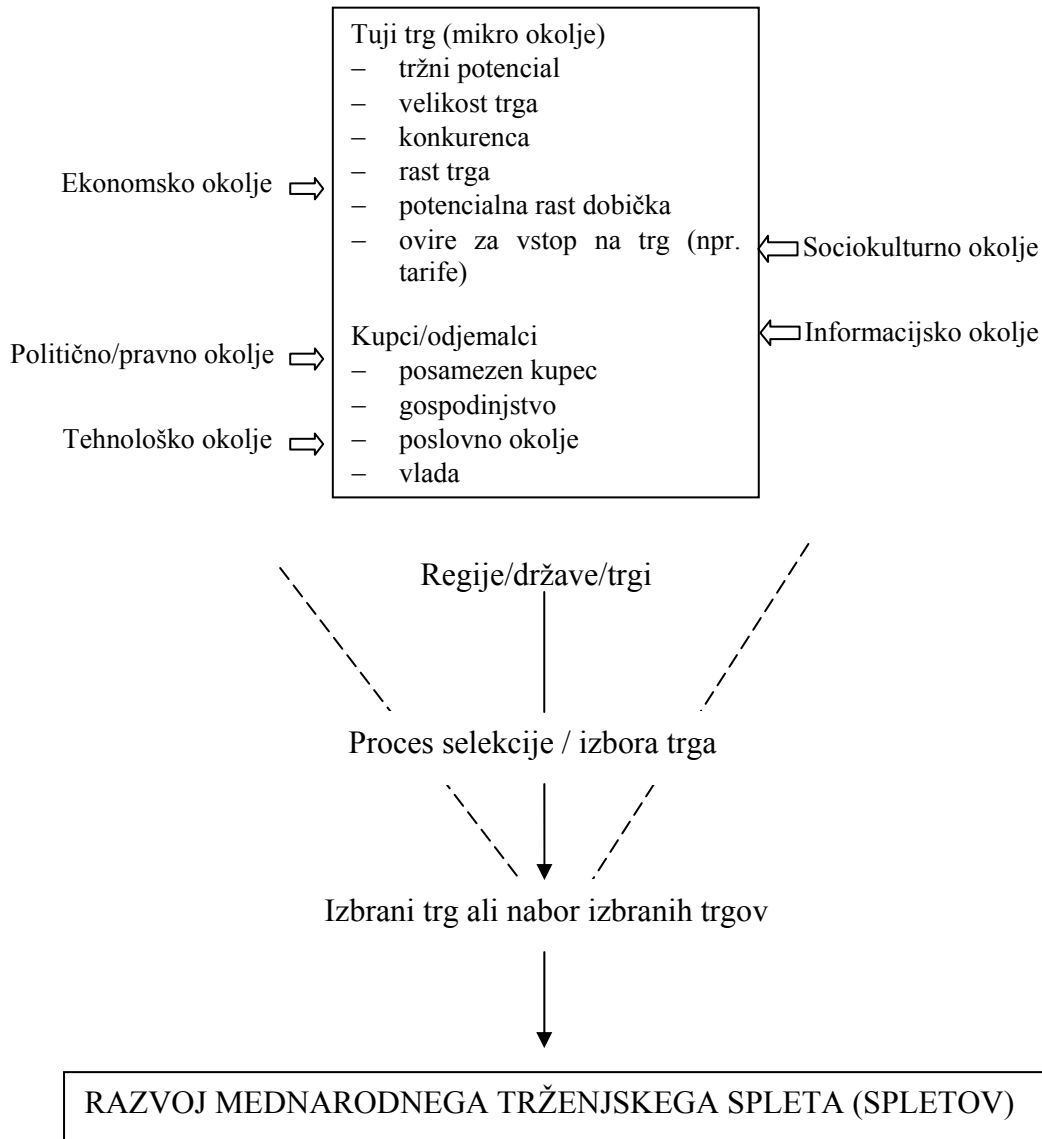
Analiza okolij mednarodnega poslovanja je nujen del analize in razvoja vsakega trženjskega načrta in njegove izvedbe. Ob nastopih na tujih trgih ali razširitvi dejavnosti na trgih, kjer podjetje že deluje, je analiza okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja. Z analizo tujega okolja podjetje pridobi veliko podatkov o razmerah, ki so prisotne na tujih trgih, vendar je še vedno veliko podjetij, ki teh analiz ne opravijo, ampak se zanašajo na izkušnje zaposlenih.

V analizi okolij poznamo različne pristope ali načine analize: tako imenovano analizo PEST (analizo političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), analizo SLEPT

(analizo sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja), analizo dejavnikov C (competition – konkurence) ipd.

Spoznanja o trgih iz analiz okolij nam torej služijo kot podlaga za odločanje, na katerega vstopiti ali kje razširiti svoje delovanje (slika 3). Na analizirana okolja podjetja praviloma ne morejo vplivati, vendar so jim nenehno izpostavljena.

Slika 3: Mednarodno makro in mikro okolje



Vir: Hollensen, *Global Marketing, A decision – oriented approach*, 2004, str. 133.

2.2.1 Ekonomsko okolje

Današnje svetovno ekonomsko okolje poganjajo predvsem kapitalski tokovi, ki naj bi kar petindvajsetkrat presegli obseg svetovne trgovine letno (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 39–72). Večina letnega svetovnega dohodka, kar tri četrtine, se ustvari na trgih tako imenovane triade (Severna Amerika, EU in Japonska). Modernejši načini proizvodnje in boj za dobičke povečujejo nezaposlenost. Svetovna ekonomija usmerja in vpliva na makroekonomski razvoj posameznih držav.

Makroekonomsko okolje lahko spremljamo po številnih merilih. Stopnje rasti in razvoja posameznih gospodarstev v svetu se razlikujejo. Ekonomsko razvite, na novo industrializirane države, manj razvite in nerazvite države so še vedno del ekonomskega zemljevida sveta. Bruto domači proizvod (BDP), bruto domači proizvod na prebivalca (BDP p.c.), stopnja nezaposlenosti, pariteta kupne moči (PPP), saldo plačilne, trgovinske, storitvene bilance, stopnja inflacije, trdnost valute in drugi makroekonomski kazalniki ekonomskega stanja in razvoja posameznih držav kategorizirajo države (trge) v stopnje ekonomske razvitosti (Makovec Brenčič, 2003, str. 30–31).

2.2.2 Politično okolje

Predvsem politično okolje je pri ocenjevanju možnosti vstopa ali razširitve že obstoječega delovanja na trgih zelo občutljiv in velikokrat nepredvidljiv del ocenjevanja privlačnosti trgov. Čeprav neki trg izraža velik tržni potencial, je vstop nanj zaradi politične nestabilnosti vprašljiv ali celo nesmiseln. Viri političnih tveganj so lahko zelo različni, povezani s političnim sistemom posamezne države. Lahko nastanejo kot posledica aktivnosti države, lahko pa so tudi zunaj njenega nadzora. Vladne nestabilnosti, politična nesoglasja, diktatorski prevzemi in druge oblike političnih problemov drastično zvišujejo indekse tveganja vstopa na posamezne trge (Makovec Brenčič, 2003, str. 43).

Politična tveganja mednarodnim podjetjem, ki delujejo na politično občutljivem trgu, povzročajo:

- tveganja splošne nestabilnosti,
- tveganje lastnine in nadzora,
- tveganja operativnega poslovanja (tudi prekinitve),
- transferna tveganja, kar je še posebej pomembno, ko podjetja usmerjajo kapitalске tokove med državami.

Ukrepi, ki jih v občutljivih političnih situacijah uporabljajo vlade, so uvozne omejitve, nadzor nad trgov, vrednost domače valute, obseg in dostopnost tujih valut na trgu, nadzor nad cenami določenih izdelkov, selektivno omejevanje vstopa izdelkov ali storitev izbranega

porekla, poostren ali selektiven davčni nadzor tujih investitorjev, zasegi premoženja tujih podjetij. Zato se moremo v analizi političnega okolja trga, na katerega želimo vstopiti, osredotočiti predvsem na dejavnike sprememb v vladnih politikah, stabilnosti vlade, kvalitete in odnosa države do drugih držav in njenega položaja v mednarodni skupnosti, odnosa do tujih naložb in vstopa tujih podjetij na trg, zaposlovanja tujcev, poštenosti in korektnosti izvajanja administrativnih postopkov (Makovec Brenčič, 2003, str. 44).

2.2.3 Sociokulturno okolje

Jurše meni (1999, str. 44), da je sociokulturno okolje ena od ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja. Pomemben člen globalnega marketinga je sistematično odkrivanje, identificiranje, merjene in interpretiranje podobnosti in razlik med različno marketinško prakso in sistemi v različnih državah na različnih stopnjah socioekonomskega, tehnološkega in kulturnega razvoja.

Koncept kulture je širok in zelo kompleksen. Za mednarodnega tržnika predstavlja obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki ali odjemalci različnih kultur trgov oz. držav.

Veliko avtorjev se je ukvarjalo z analizo kultur in njihovo različnostjo. Najbolj odmevno je delo Hofstedeja, ki ga danes v različni smereh nadaljuje vrsta raziskovalcev. Hofstede je skušal odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo enako. Oblikoval je model štirih dimenzij, po katerih lahko mednarodni tržnik analizira, kako ljudje v različnih državah in kulturoloških okoljih prepoznavajo in interpretirajo svet okoli sebe. Pozneje je dodal še peto dimenzijo. Dimenzije Hofstedejevega modela so:

- odmik moči
- izogib negotovosti
- individualizem/kolektivizem
- moškost/ženskost
- časovni horizont (dolgoročnost/kratkoročnost)

2.2.4 Finančno okolje

Finančno okolje se ponavadi obravnava skupaj z ekonomskim okoljem, vendar je v preteklem letu izredno vplivalo na gospodarstvo po celem svetu. Težave se tako iz finančnih trgov odražajo v nizki gospodarski rasti, ki je v določenih državah celo negativna, kar potiska države v recesijo. Finančno okolje je tako postalo izredno zanimivo za podjetja, še posebej za tista, ki vstopajo na nov nepoznani trg. V globalnih razsežnostih sta na finančnem prizorišču

po brettonwoodskem sistemu prevzeli glavno vlogo finančnih usmerjevalcev Svetovna banka in Mednarodni denarni sklad, instituciji, ki usmerjata in nadzorujeta svetovne finančne tokove in skrbita tako za mednarodno finančno stabilnost kakor tudi za stabilnost posameznih držav. Prav v finančnem okolju moramo še posebej povezati vplive mikro- in makroekonomskega okolja, torej ravni podjetja in države. Pri tem moramo obravnavati več vrst tveganja, kot so komercialna (finančna nesolventnost kupca, nenadne spremembe v podjetju kupca), politična in valutna finančna tveganja (nihanja tečajev valut in njihova zavarovanja).

2.2.5 Ekološko okolje

Vse bolj se izpostavlja ekološka zavest porabnikov, zato podjetja, ki ne sledijo ekološkim zahtevam in regulativam trga, na katerega vstopajo, nanj sploh ne morejo vstopiti ali pa enostavno niso primerljiva s konkurenti. To je še posebej pomembno za izdelke, ki so ekološko visoko občutljivi, kot so npr. kmetijski in živilski izdelki. V takšnem primeru morajo tržniki še posebej upoštevati posebnosti in specifične zahteve trga, tako regulatorne, ekonomske, tehnološke, sociološke in kulturološke.

2.3 Izbor ciljnih trgov

Podjetje potrebuje ciljne tržne informacije za odločitev, na katera nacionalna in izdelčna tržišča (na primer trg avtomobilov, trg čevljev, trg alkoholnih pijač itd) naj vstopa ter kako naj vstopa na izbrana tržišča. Opredeljevanje osnovnih področij delovanja podjetja na tujih tržiščih izhaja iz procesa (Jurše, 1999, str. 86):

- izbiranja obetavnih in privlačnih tržišč;
- izbiranja ciljnih tržnih segmentov na izbranem nacionalnem tržišču;
- raziskovanja tujih tržišč in širšega okolja izbranih držav.

Glavni kriteriji za segmentiranje trga so (Hollensen, 2004, str. 221):

- merljivost,
- dostopnost,
- velikost in dobičkonosnost,
- operativnost.

Izbira ciljnih trgov in tržnih segmentov je vsekakor ena od temeljnih strateških odločitev podjetja v procesu internacionalizacije. Proces izbiranja tujih trgov nas mora pripeljati do ožjega izbora najobetavnejših trgov, katere je potrebno potem podrobneje raziskati z vidika tržnih potencialov in marketinških strategij za vsak izdelek posebej.

Izbiranje tujih trgov nam daje osnovo za (Jurše, 1999, str. 88):

- racionalno usmerjanje podrobnih tržno raziskovalnih aktivnosti na izbranih trgih;
- segmentacijsko strategijo ob izkoriščanju podobnosti izbranih trgov in standardizaciji marketinškega programa;
- strategijo diferenciacije in izkoriščanje razlik med izbranimi tujimi trgi s prilagajanjem marketinškega programa;
- osredotočeno usmerjanje trženjskih potencialov na najobetavnejša tržišča;
- diverzificiranje trženjskih naporov z izkoriščanjem tržnih potencialov številnih tujih trgov.

Izbiranje obetavnih tujih trgov je povezano z analizo obstoječih in predvidenih tržnih potencialov v posameznih državah, saj je od možnosti izkoriščanja tržnih potencialov odvisna uspešnost marketinških aktivnosti v izbranih državah. Tržni potencial panoge je definiran kot najverjetnejša celotna prodaja izdelkov vseh ponudnikov v panogi v strateškem planskem razdobju (Jurše, 1999, str. 106).

Pri izbiranju tujih trgov se podjetja večinoma ravnajo po načelu geografske in kulturne distance, kjer izbiro omejujejo na tiste trge, ki so jim geografsko blizu ali pa so z vidika kulture podobna njihovi državi (Hollensen, 2004, str. 219).

Uspešnost delovanja podjetja na tujih trgih je odvisna od izbire privlačnih tujih tržišč ter od načina razporejanja omejenih resursov podjetja na izbrana ciljna tržišča. Tržni portfolio omogoča razvrščanje držav z vidika tržnih potencialov in tržnih rizikov ter predstavlja izhodišče za analizo strategij vstopa na posamezna tržišča. Z vidika tržnih potencialov in rizikov je mogoče oceniti celovito tržno privlačnost za posamezne države in razdeliti tržišča po njihovi pomembnosti z vidika marketinških ciljev podjetja na (Jurše, 1999, str. 235):

- ključna nacionalna tržišča,
- potencialna tržišča,
- periferna tržišča,
- priložnostna tržišča.

S primerjalno razvrstitvijo nacionalnih tržišč izoblikuje podjetje izhodišče za oblikovanje strategije vstopa na izbrana tuja tržišča in osnovo za razporejanje marketinških potencialov podjetja.

V portfolio oceni tržišč podjetje oceni svojo tržno pozicijo na osnovi meril tržne privlačnosti in lastnega konkurenčnega položaja. Merila za vrednotenje tujih tržišč pa morajo vključevati sledeče spremenljivke (Jurše, 1999, str. 237):

- rizike, ki so povezani z delovanjem na določenem nacionalnem in izdelčnem tržišču,
- tržni potencial in rast nacionalnega in izdelčnega tržišča,
- značilnosti in prednosti konkurence.

3 OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE

Na izbrane trge, ki ustrezajo kriterijem podjetja, nato podjetje vstopi. Zato je pomembno, da so podjetja seznanjena z različnimi vstopnimi oblikami, med katerimi pa morajo izbrati najbolj primerno. Veliko podjetij je ugotovilo, da lahko slaba presoja izbire vstopne oblike na tuje trge v začetni fazi internacionalizacije, povzroči težave pri nadaljnji mednarodni aktivnosti podjetja. Za večino malih in srednje velikih podjetij predstavlja najbolj kritičen izziv prav način vstopa na tuje trge ter pravilna ocenitev pravočasnosti prehoda na višjo stopnjo internacionalizacije, kar je ključnega pomena. Medtem pa je za velika uveljavljena podjetja bolj učinkovito izkoristiti priložnosti znotraj konteksta njihove obstoječe mreže mednarodnih operacij. Ni mogoče trditi, da obstaja neka idealna vstopna strategija. Podjetja znotraj panoge se med seboj razlikujejo po tem, da izbirajo različne oblike vstopa za isti trg, prav tako pa tudi lahko podjetje izbira različno vstopno obliko za posamezno državo (Hollensen, 2004, str. 273).

Odločitev o izboru vstopne strategije ni preprosta. V množici načinov in oblik vstopov na mednarodne trge je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, zahtevajo obilo nadzora in fleksibilnosti vključevanja virov podjetja. Ko obravnavamo vstopne strategije, vedno navajamo oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja z vidika načina in izbrane oblike vstopa na trg.

Med načini in oblikami mednarodnega poslovanja razlikujemo tri osnovne skupine (Makovec Brenčič, 2006, str. 51):

- izvozne
- pogodbene
- investicijske (naložbene)

Podjetje mora pri izboru načina in oblike poslovanja upoštevati različne dejavnike. Nekaj najpomembnejših skupin dejavnikov so: notranji dejavniki, zunanji dejavniki, značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnikov (Makovec Brenčič, 2006, str. 53–55).

Pri notranjih dejavnikih analiziramo predvsem velikost in pomen velikosti podjetja. Velikost podjetja je prav tako pokazatelj virov, pa tudi izkušenj mednarodnega poslovanja podjetja. Večje kot je podjetje, večji obseg razpoložljivih virov ima običajno; obseg in rast obsega

virov pa narekuje tudi intenzivnost, s katero lahko podjetje deluje mednarodno. Podobno je tudi z izkušnjami mednarodnega poslovanja, pri čemer se podjetja najbolj pogosto stopenjsko internacionalizirajo. Ko oblikujemo dokončno strategijo vstopa, je prav gotovo bolj zahtevno področje izdelek/storitev ter njegova prilagoditev trgu in potrebam ciljnega segmenta.

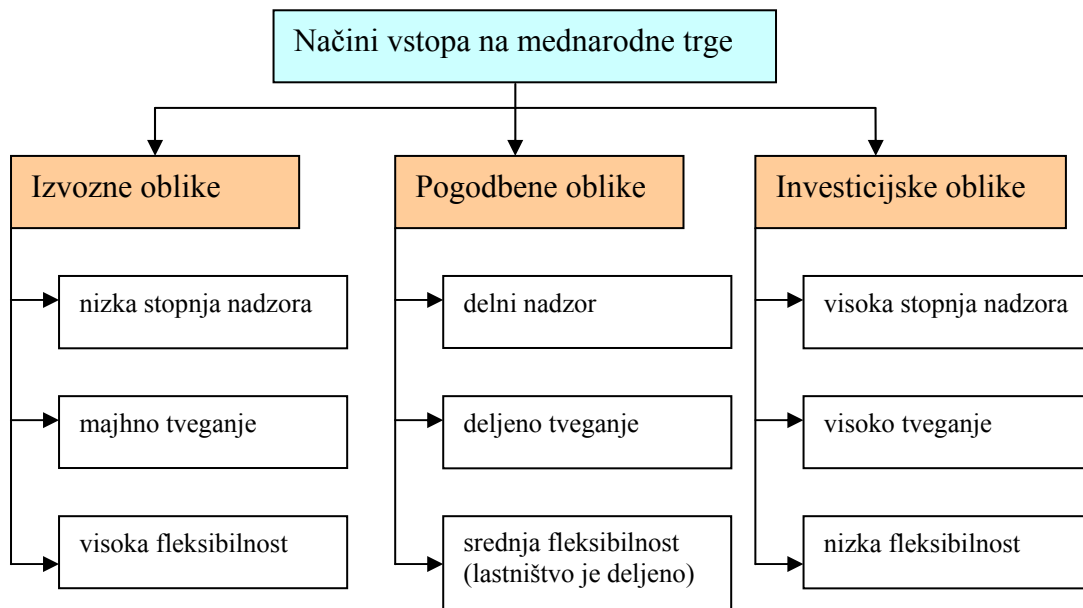
Zunanji dejavniki:

- Sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom (večje kot so, bolj se nagibamo k zahtevnejšim oblikam vstopa).
- Deželno tveganje (ob vseh ostalih nespremenjenih okoliščinah bo podjetje ob visokem deželnem tveganju izbralo manj zahtevne oblike vstopa).
- Variabilnost obsega povpraševanja (izbrati je potrebno predvsem oblike z visoko stopnjo fleksibilnosti, vendar je pri tem problematično angažiranje večje količine virov).
- Velikost in rast trga (večja kot sta trg in intenzivnost rasti, bolj se bo podjetje nagibalo k obsežnejši investiciji virov, bodisi skupnim vlaganjem z večinskim deležem bodisi svoji lastni enoti na tem trgu).
- Neposredne in posredne trgovinske omejitve (na trgu, kjer je veliko carinskih ali kvotnih omejitev, so bolj smiselne hierarhične oblike, kot je proizvodnja ali sestavljalnica na tujem trgu. Na trgih z nacionalističnim ozračjem, ki so težko dostopni, je bolje uporabljati pogodbene oblike vstopov, kot so zastopniki ali distributerji. Lokalni partner bo olajšal napore pri napeljevanju lokalnih zvez, pogajanju pri prodaji ter gradnji imidža podjetja).
- Intenzivnost konkurence (večja kot je intenzivnost konkurence, bolj bodo podjetja posegala po enostavnejših in z vidika investiranih virov manj zahtevnih oblikah vstopa, npr. po izvoznih oblikah).
- Dostopnost členov in oblik tržnih poti (manjše kot je število dostopnih oblik tržnih poti ali pa so slabo razvite drobnoprodajne verige, podjetja posegajo po lastniških, predvsem investicijskih oblikah vstopa, še posebej, če ima trg potencialno visoko rast).

Pri značilnostih in posebnostih izbrane oblike vstopa je pomembno, ali je podjetje nagnjeno k tveganju ali ne. Bolj kot je oblika vstopa zahtevna z vidika obsega investicije virov, večje je tudi tveganje, zato je zelo pomembno, kako je usmerjen management mednarodno delujočega podjetja. Enako velja za stopnjo kontrole (nadzora). Manj zahtevne oblike, ki ne zahtevajo velike investicije virov, tudi ne zahtevajo od podjetja veliko nadzora; obratno velja za investicijske oblike, ki imajo visoko stopnjo internaliziranih virov, ki jih je še posebej dobro nadzorovati, saj lahko predstavljajo središče sposobnosti podjetja.

Gre za pomen nevidnih, specifičnih virov podjetja, ki so še posebno pomembni pri razvoju investicijskih oblik vstopa. Neotipljivi dejavniki kapitala so lahko znanje, know-how, posebnosti človeških virov (sposobnosti in veščine), sloves izdelka in blagovne znamke ali distribucija. Vse to omogoča konkurenčne prednosti in varnost zahtevnejših vstopnih oblik. Gre za vire, ki jih tekmeci težko posnemajo, zato se podjetja odločajo za hierarhične oblike.

Slika 4: Prikaz načinov vstopa na mednarodne trge



Vir: Makovec Brenčič & Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 138.

3.1 Izvozne oblike vstopov na trge

Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na trg, so izdelki/storitve običajno proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa preko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je tudi sicer začetna oblika internacionalizacije podjetja, seveda, če se občasni izvozni posli pojavljajo ustaljeno in razvijejo v nadgrajene oblike vstopov na tuje trge.

3.1.1 Neposredni izvoz

Ta oblika izvoza je neposredna prodaja izdelka ali storitve tujim kupcem ali posrednikom v tujini iz proizvodnih obratov v domači državi. Neposredni izvoz lahko temelji na oblikovanju ekskluzivnih prodajnih sporazumov s tujimi posredniki, ki delujejo kot izbrani zastopniki ali distributerji podjetja v določeni državi ali na ožjem geografskem področju znotraj države. Kot strategija vstopa odpravlja slabosti posrednega vstopa na tuje tržišče, saj podjetje izvaja naloge v vseh fazah trženjskega procesa v veliki meri z lastnim trženjskim potencialom. Te naloge se nanašajo na: izbiranje ustreznih tujih tržišč; izbiranje zastopnikov ali distributerjev; izbiranje linije izdelkov za ciljna tržišča; oblikovanje cen in določanje promocijskih strategij za tuja tržišča; obravnavanje mednarodnih transportnih, zavarovalniških in finančnih zadev; priprava izvozne dokumentacije.

Z razvojnega vidika obravnavamo neposredni izvoz kot zrelejšo stopnjo internacionaliziranja poslovnega procesa. Proizvodno podjetje ima neposreden stik s tujimi odjemalci, postopno razvija lastno poslovno mrežo v tujini in na ta način povečuje svoj nadzor nad procesom trženja, s tem pa si pričinja izgrajevati lastno tržno identiteto na tujih tržiščih. Ni pa nujno, da podjetje vselej razvija lastno poslovno mrežo, ki je vezana na naložbe v tujini.

3.1.2 Posredni izvoz

Posredni izvoz pomeni, da proizvodno podjetje pri izvozu uporablja neodvisne organizacije s sedežem v državi proizvajalca. Izvozne dejavnosti namesto proizvajalca izvaja drug domač posrednik. Podjetje se tako v mednarodno trženje ne vključuje neposredno, saj njihove proizvode na tuj trg plasira drugo podjetje. Ta pristop je primeren za podjetja, ki so neizkušena in želijo trg postopno raziskati. Druge prednosti so še v nizkem političnem in trženjskem riziku ter možnost izbire izkušenega izvoznika. Indirektni izvoz predstavlja tudi pomanjkanje kontrole nad tem, kdo, kje, kdaj in kako izdelke in storitve podjetja na teh trgih trži. Podobo produkta lahko tudi skazijo neprimerni distribucijski kanali, slaba promocija ipd. prav tako ima podjetje slab stik s tujim trgom in premalo informacij o njegovem tržnem potencialu.

Najbolj pogoste posredne oblike izvoza so (Makovec Brenčič, 2006, str. 56–57):

- oprtni izvoz (angl. piggyback operations): oblika vstopne strategije na tuji trg; že uveljavljeno podjetje, ki želi razširiti svoje poslovanje ne izbranem trgu, prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja;
- komisionar (angl. commission agent): nakupni/prodajni; sklepa posle v svojem imenu, a za tuj račun;
- posli a conto meta: vmesna oblika med posli za svoj račun ter komisionarskimi posli; posle posredujejo dva komisionarja, nakupni za uvoznika in prodajni za izvoznika;
- izvozni trgovec/izvozni posrednik (nagl. export merchant/export buying agent): kupuje in prodaja blago v svojem imenu in za svoj račun;
- izvozne trgovske družbe: običajno tradicionalne trgovske družbe, s tradicijo trgovanja na posameznih področjih (blagovnih/geografskih);
- izvozna združenja in konzorciji: običajno specializirana združenja iz posameznih dejavnosti, ki lahko posredujejo specializirano na izbranem področju delovanja.

3.1.3 Kooperativni izvoz

Gre za izvoz, ki vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. To so posebej oblikovane izvoznotrženjske družbe (export marketing groups), katerih vloga je celotna izvedba izvoznih aktivnosti in mednarodnih poslov, predvsem za sorodna manjša in srednja podjetja, ki nimajo dovolj mednarodnih izkušenj in lastnih virov. Bolj tradicionalne oblike

povezanih podjetij v mednarodnem poslovanju so izvozna družjenja in konzorciji, ki pa imajo kratkotrajno in strateško bolj omejeno področje delovanja. Zelo pogosto je delovanje kooperativnih oblik v zelo zrelih in konkurenčno zasičenih panogah, kot sta npr. lesna in oblačilna industrija. A veliko primerov takšnega povezovanja ni.

Prednosti takšnega pristopa so delitev stroškov in tveganj, zagotovitev distribucije in poprodajnih storitev na ciljnem trgu. Slabosti so lahko morebitni slabi odnosi in nepripravljenost za odrekanje neodvisnosti sodelujočih podjetij (Hollensen, 2004, str. 302).

3.2 Pogodbene oblike vstopov na trge

Razlike med vstopom na trg z izvoznimi oblikami in pogodbenimi oblikami je velika. V primeru izvoznih oblik namreč izdelke/storitve proizvedemo doma, na ozemlju tretje države ali pa v prosti carinski coni, nato pa jih podjetje posredno/neposredno ali kooperativno proda na tujem trgu. S pogodbenimi oblikami poslovanja pa se najpogosteje prenese proizvodnja oziroma znanje za njen razvoj (ali razvoj procesov, npr. pri storitvah); to pomeni, da izvoz (ali uvoz) sploh ni več potreben, saj na izbrane tuje trge ne prenašamo več izdelkov/storitev, ampak proizvodnjo, procese ali znanja glede njihovega nastanka. S tem približamo ponudbo kupcem oziroma odjemalcem na izbranem trgu. Z gotovostjo lahko trdimo, da so danes pogodbene oblike prevladujoče oblike vstopov na tuje trge, vendar pod pogojem sodelovanja s kredibilnimi partnerji (Makovec Brenčič, 2006, str. 60).

Najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov so:

- pogodbeni proizvodnja,
- licenčno poslovanje,
- franšizing,
- skupna vlaganja in
- strateške zveze.

3.2.1 Pogodbena proizvodnja

Lokalna prisotnost, nižji proizvodni in transportni stroški, carinske omejitve, prednost nacionalnega proizvajalca ali dobavitelja ter izogibanje valutnim rizikom so prednosti pogodbene proizvodnje. Kadar podjetje (dajalec pogodbe) nima dovolj virov za proizvodnjo doma ali pa vidi bistvene prednosti proizvodnje na izbranem tujem trgu, stopa v pogodbeni odnos s kooperantom na tujem trgu. Vse ostale poslovne funkcije (R&R, trženje, distribucijo, prodajo, poprodajne storitve) izvaja kontraktor sam, le proizvodno funkcijo prenese na izbrani trg, ki nudi ustrezne vire prednosti. Plačilo kooperantu je ponavadi dogovorjeno na podlagi proizvedene enote. Slabost je v težavnem prenosu produkcijskega know-howa, kredibilnega kooperanta pa je težko najti. Kooperantu je potrebno zagotoviti znanje in usposabljanje, kar

ga na koncu lahko preobrazi tudi v upoštevanje vrednega konkurenta, težaven pa je tudi nadzor kakovosti proizvodnje pri kooperantu (Hollensen, 2004, str. 310).

3.2.2 Licenčno poslovanje

Je način mednarodnega poslovanja, ko se podjetje (dajalec licence) sporazume s podjetjem v tujini (jemalcem licence) za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost (Hrastelj, 1995, str. 514). V zameno za licenco plača dobavitelj odškodnino, to je licenčnino. Licenčnina je običajno sestavljena iz začetnega plačila, ki ni povezano z obsegom proizvodnje in minimalne licenčnine, ki predstavlja zjamčen najmanjši letni znesek, ki ga bo dobil dajalec licence, ter tako imenovane tekoče pristojbine, obračunane kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov.

Prednosti dajalca licence so hiter vstop na trg s pomočjo licence, učinkovito in hitro pridobivanje izkušenj, niso potrebne neposredne kapitalske investicije, omogočena je porazdelitev izdatkov R&R in izkoristek potencialnih davčnih prednosti na nekaterih trgih in pa ohranitev blagovne znamke za dajalca licence. Slabosti pa so v tem, da si lahko dajalec licence vzgoji tekmeca, pridobi manjše koristi od izdelkov, včasih ne more doseči ustreznega nadzora nad proizvodnjo in trženjem ter ima velikokrat omejeno celovitost poslovanja.

Za jemalca licence pa so prednosti v tem, da si skrajša čas uvajanja izdelka, omogoči zmanjšanje izdatkov za R&R in se tako izogne napakam v začetnih procesih razvoja izdelka ter se s pridobitvijo licence ohrani na področju raziskav in razvoja. S prevzemom licence se lahko jemalec licence omeji v dotoku svežih znanj, lahko nastopijo težave pravočasnosti dobav, lahko pa tudi dajalec licence vpliva na zviševanje cen inputov/dobav.

3.2.3 Franšizing

Franšizing je poslovni koncept, ki temelji na pogodbenem odnosu med franšizijem in franšizorjem, v katerem se franšizij strinja, da bo proizvajal ali tržil izdelek oziroma storitev v skladu z navodili franšizorja. Franšizor mora zagotavljati franšiziju stalno podporo pri poslovanju, raziskavah in razvoju ter mu nuditi pomoč pri trženju. V zameno mu franšizij izplača pristojbino za franšizo in periodične rojalitete, katerih višina je ponavadi določena v odstotkih od bruto prodaje franšizija. Franšizij priskrbi kapital za poslovno enoto in je pravno ločen od poslovanja franšizorja (Klaneček, 2002, str. 29).

Hollensen (2004, str. 314) pravi, da je veliko stvari prispevalo k znatni rasti franšizinga. Prvi dejavnik je prav gotovo upad težkih industrij in nadomestitev le-teh s storitvenim sektorjem. Naslednji razlog je rast popularnosti samozaposlovanja. Vlade v številnih državah so izboljšale poslovno okolje podjetja.

Prednost za dajalca franšize je možnost hitrega prodora na trg brez naložb v gradnjo ali najem poslovnih prostorov, dodaten zaslužek, nizek začetni kapital ter neobremenjenost franšizorja z dnevnimi podrobnostmi (kar bi bil primer pri ustanavljanju lastnih podružnic). Slabost za dajalca franšize je v morebitnem vplivu na blagovno znamko (Apovnik et al., 1999, str. 38).

3.2.4 Skupna vlaganja

Pod pojmom skupna vlaganja (Šuštar, 1992, str. 7) razumemo srednjeročen ali dolgoročen projekt, pogodbeno asociacijo ali naložbo različnih pravnih oblik, ki uresničuje skupne cilje poslovanja dveh ali več partnerjev iz različnih držav in katere bistvena prvina je prenos raznih sredstev, človeških virov in predvsem znanj (tehnoloških, trženjskih, organizacijskih, finančnih itd.), na podlagi lastninske funkcije upravljanja, vodenja, delitve dobička in tveganj (nevarnosti) poslovanja.

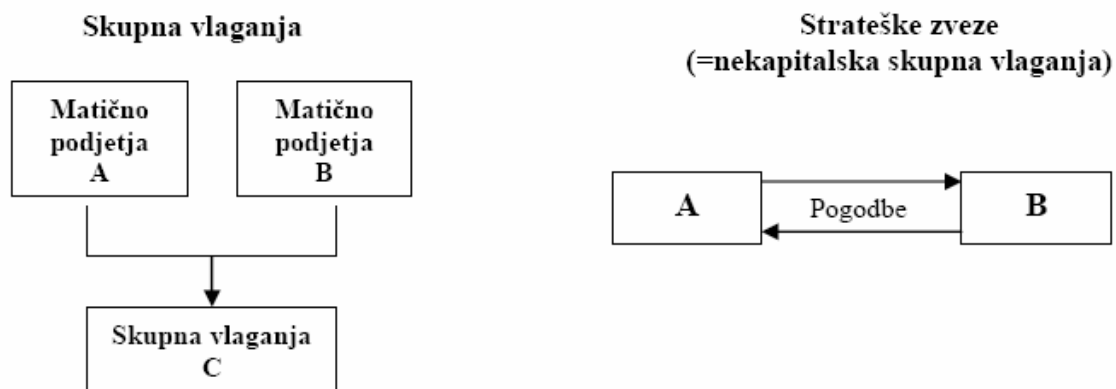
Predpostavke, ki morejo biti izpolnjene, da lahko govorimo o skupnem vlaganju, so:

- partnerja skupnega vlaganja morata biti iz različnih držav;
- partnerja skupno organizirata in upravljata z vlaganjem;
- partnerja skupaj delita dobiček in trpita izgube;
- s pogodbo se uredijo medsebojne pravice in obveznosti;
- skupni cilj je ustvarjanje čim večjega dobička in
- med partnerjema se oblikujejo razmerja dolgoročnega poslovnega sodelovanja.

3.2.5 Strateške zveze

So oblika nekapitalskih skupnih vlaganj in jih lahko opredelimo kot zvezo med podjetji, pogosto prejšnjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjanje boljšega položaja na globalnih trgih (Makovec Brenčič, 2003, str. 120).

Slika 5: Skupna vlaganja in strateške zveze



Vir: Hollensen, *Global Marketing; A Decision Oriented Approach*, 2004, str. 318.

Osnovna razlika med skupnimi vlaganji in strateškimi zvezami jev tem, da slednje nimajo kooperacije ali pa je ta minimalna. To pomeni, da partnerji v strateški zvezi ne investirajo kapitala (ali pa relativno malo), medtem ko so skupna vlaganja lahko pogodbeno skupna vlaganja ali lastniška skupna vlaganja. Pogodbeno skupna vlaganja ne vključujejo ustanovitve novega skupnega podjetja, medtem ko lastniška skupna vlaganja pomenijo ustanovitev novega podjetja, v katerem si partnerji delijo lastništvo in nadzor.

Strateške zveze ali partnerstva se v sodobnem mednarodnem poslovanju uporabljajo kot oznaka za podjetja, ki s sodelovanjem na globalnih trgih dosegajo skupne cilje.

3.3 Investicijske oblike vstopov na trge

Zadnja skupina oblik vstopov na trge so investicijske (hierarhične, naložbene) oblike, pri katerih podjetje v celoti prevzeme nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuj trg. Pri teh oblikah vstopa se zastavi predvsem vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira (nadzoruje) delovanje lastnih oblik nastopov na tujih trgih. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko (lastno) enoto, v skladu s sposobnostmi in razdeljenimi področji dela ter cilji razvoja mednarodnega trženja (Makovec Brenčič, 2003, str. 172–173).

Poznamo različne oblike investicijske oblike internacionalizacije (Makovec Brenčič, 2003, str. 174):

- prodajni predstavnik,
- rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem,
- lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu,
- sestavljalnice, skladišča,
- regionalni centri,
- globalno integrirano podjetje,
- akvizicije ali investicije od začetka.

Več kot je poslovnih funkcij prenesenih v izvajanje neposredno na vstopni trg, višja je stopnja internacionalizacije. To pomeni, da matica vse več nalog prenaša na lokalni management in razprši v različne države. Pri tem je podjetje lahko naravnano zelo etnocentrično (podjetje je zastopano z lastnimi prodajnimi zastopniki, pri čemer prenese trženjske metode iz domačega na tuj trg), policentrično (na trgu ima lastne podružnice/hčere/enote, vsak trg obravnava ločeno in se mu prilagaja s trženjsko strategijo in obliko vstopa), regiocentrično (osredotočeno na posamezne regije, poslovanje teh nadzorujejo regionalni centri) ali geocentrično (transnacionalni način poslovanja in trženja, trgi imajo svoje podobnosti in razlike, ki jih lahko obvladujemo s transnacionalno strategijo trženja – ta utemeljuje prednosti na podobnostih trgov in izkorišča sinergične učinke na globalni tržnici).

4 OBLIKOVANJE TRŽENJSKEGA PROGRAMA ZA TUJE TRGE

Po opravljeni analizi tujih tržišč in izboru strategij vstopa na izbrana ciljna tuja tržišča mora podjetje optimalno prilagoditi sestavine marketinškega programa ugotovljenim značilnostim in posebnostim ciljnih tujih tržišč. Splet marketinških instrumentov, ki oblikuje podjetje z namenom doseganja marketinških ciljev na izbranem tujem tržišču, imenujemo trženjski splet.

Trženjski splet je med najbolj pogostimi in splošnimi orodji ali instrumenti trženja nasploh. Njegova zgodba se najprej razgrinja z razlago tradicionalnih štirih ali izvornih sestavin ali 4 P (Hrastelj, 2003, str. 188):

- izdelka ali samostojne storitve (product),
- cene (price),
- prodajnih poti (place),
- trženjskega komuniciranja (promotion).

Izhodišče za oblikovanje trženjskega programa je strategija vstopa na izbrano tuje tržišče ter marketinški cilji, ki jih želi podjetje doseči na tujem tržišču v določenem razdobju. Na osnovi marketing miksa izoblikuje podjetje podroben marketinški program, v katerem določi potrebne marketinške aktivnosti, nosilce izvedbe in dinamiko izvajanja teh aktivnosti ter proračun stroškov. Program marketinga tvori na ta način akcijski načrt kot osnovo za izvajanje in nadziranje marketinških aktivnosti na tujem tržišču.

4.1 Izdelek

Oblikovanje mednarodne politike izdelka je jedro snovanja marketing miksa za tuja tržišča. Osrednje vprašanje podjetja pri vstopanju na tuja tržišča se nanaša na osnovno dilemo, ali je mogoče izdelke, ki jih podjetje trži na domačem tržišču, istočasno uspešno tržiti tudi na tujih tržiščih. Gre za vprašanje, ali je mogoče program trženja za domače tržišče v nespremenjeni obliki prenesti na tuje trge (Jurše, 1999, str. 312).

Pri odločanju o mednarodni politiki izdelka je pomembno sprejeti odločitev o tem, kateri deli politike izdelka bi naj bili standardizirani ter kateri deli bi naj bili prilagojeni lokalnemu tržišču (Hollensen, 2004, str. 486).

Mala in srednje velika podjetja morajo oblikovati mednarodno politiko izdelka v skladu s potrebami odjemalcev na ciljnih tujih tržiščih, prav tako pa morejo upoštevati tudi pogoje uporabe ter zmožnosti nakupa izdelka na izbranih tujih tržiščih. Za mala in srednje velika

podjetja je pomembno, da ponudijo na izbranem tujem trgu izdelek take kakovosti, kakršno pričakujejo odjemalci, ne pa take kakovosti, kakršna je tehnološko možna. Za uspeh na tujih trgih, pa je poleg kakovostnega izdelka potreben tudi dizajn in izgled (Hollensen, 2004, str. 459–461).

Za born global podjetja je oblikovanje mednarodne politike izdelka najpomembnejši del marketing miksa, saj so ponavadi ta podjetja odvisna le od enega samega izdelka in zato toliko bolj ranljiva. V nasprotju z velikimi multinacionalkami, katera lahko prilagajajo svoje izdelke lokalnim trgom, pa si born global podjetja tega ne morejo privoščiti. Izdelek morajo oblikovati tako, da bo primeren za vsa ciljna tuja tržišča (Hollensen, 2004, str. 68).

4.2 Cena

Cena je tisti strateški instrument marketinga, ki ne vpliva samo na prihodke in rentabilnost, temveč je tudi pomembna determinanta načina, na katerega tržišče zaznava same izdelke. Cena namreč določa ekonomsko žrtev, ki jo mora sprejeti kupec, da bi pridobil izdelek. Kupec primerja to žrtev z zaznano vrednostjo o izdelku. Cena in vrednost sta ključna gradnika vsake transakcije. Cena odraža prednosti in slabosti izdelka – njegovo vrednost, konkurenčno pozicioniranje in distribucijsko moč. Zato cene ne smemo nikoli obravnavati izolirano, temveč le v okviru celotnega marketing miksa (Jurše, 1999, str. 369).

Kot pravi Hollensen (2004, str. 495), je mednarodna politika oblikovanja cen ena od najpomembnejših elementov, a vendar pogosto najmanj priznan element marketing miksa. Cena je edini element marketing miksa, ki ustvarja prihodke, vsi drugi elementi ustvarjajo stroške.

Pri oblikovanju cene za izbrana tuja tržišča je potrebno upoštevati več faktorjev. Najpomembnejši so stroški, cene konkurentov, image izdelka, delež in velikost tržišča, faza v življenjskem ciklusu izdelka ter število vključenih izdelkov. Optimalni miks teh faktorjev je odvisen od izdelkov, tržišča in ciljev podjetja (Hollensen, 2004, str. 519).

Ob vstopu na izbrano tuje tržišče lahko malo in srednje veliko podjetje izbira med naslednjimi tremi strategijami oblikovanja cene za svoj izdelek (Hollensen, 2004, str. 499–500):

- Pobiranje smetane: s to strategijo želi podjetje z visokimi cenami zaslužiti največ v najkrajšem času. Za izbor te strategije, rabi podjetje izdelek, ki je primeren za zahtevne in bogate kupce, prav tako pa mora nuditi nekaj, česar ostali izdelki na trgu ne nudijo. S to strategijo podjetje sprejme majhen tržni delež v zameno za velik dobiček.
- Tržna cena: s to strategijo se podjetje odloči, da bo ceno svojega izdelka prilagodilo cenam podobnih izdelkov, ki so že prisotni na izbranem tujem trgu. Za izbor te

strategije se lahko malo in srednje veliko podjetje odloči v primeru, če nudi izdelek z dolgim življenjskim ciklusom.

- Penetracija z niskimi cenami: za to strategijo se podjetje odloči tedaj, ko želi stimulirati rast trga in osvojiti čim večji tržni delež z namenskim ponujanjem izdelka po zelo nizki ceni.

Pri določanju cene svojega izdelka na izbranem tujem trgu imajo mala in srednje velika podjetja možnost določiti enotno ceno svojega izdelka za vse tuje trge, kjer so prisotni, lahko pa se odločijo za prilagajanje cene svojega izdelka, primerno lokalni situaciji na vsakem posameznem tujem trgu (Hollensen, 2004, str. 504).

4.3 Prodajne poti

Mednarodna prodajna pot je lahko nekajstopenjska. Ena izmed klasičnih shem je povezana v zaporedju proizvajalec – trgovina na debelo – trgovina na drobno – porabnik, so pa tudi druge. V okvirju vsake poti se opravijo štiri naloge: fizična distribucija – prevoz, uskladiščenje, komunikacije ter vzpostavljanje in ohranjanje poslovnih stikov. Na trge prihajajo podjetja praviloma po več »tirnicah«, kar pomeni, da lahko obstaja več vzporednih poti (Hrastelj, 2003, str. 214).

Mednarodne prodajne poti ocenjujemo podobno kot domače, na primer s primerjalnimi analizami, s primerjanjem stroškov z dobički, s tržnimi analizami itd. Področja ocenjevanja so lahko zelo splošna, pa tudi zelo podrobna, npr. merjenje tržnih območij ali podobne analize po izdelčnih skupinah, kupcih, tržnikih itd. (Hrastelj, 2003, str. 215).

Doole in Lowe (1999, str. 462–463) navajata kot poglobitna področja oblikovanja strategije prodajnih poti:

- izbor tujih posrednikov,
- oblikovanje delujočih razmerij med njimi,
- upoštevanje različne sestave trgovine na drobno na tujih trgih,
- težnje po maksimiranju učinkov inovativnih oblik, npr. elektronskih,
- organiziranje in vodenje logistike na tujih trgih.

4.4 Tržno komuniciranje

Gre za sestavino trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa tudi spremembam in novostim. Niso redko izkazani ne le dvomi kupcev, marveč tudi dvomi javnosti o koristnosti in razsipništvu. Cilj komuniciranja je porabnike ali odjemalce slej ko prej prepričati o prednosti izdelkov in storitev, ki si jih želijo, potrebujejo ali po njih povprašujejo. Pri tržnem komuniciranju gre za prenos obvestila kupcu, porabniku ali prodajni

poti, s katero si podjetje prizadeva sporočiti navedenim prejemnikom, zakaj naj kupijo izdelek itd. Komunikacije v mednarodnem trženju so le del vplivnih gospodarskih komunikacij (Hrastelj, 2003, str. 233–234).

Jurše (1999, str. 437) pravi, da bo podjetje izbralo ustrezna sredstva komuniciranja, v odvisnosti od ciljev komuniciranja z določeno javnostjo, ki pa morejo vselej upoštevati tudi zahteve in omejitve širšega okolja v določeni državi. Temeljna vloga trženjskega komuniciranja je vsekakor v tem, da podjetje s svojimi instrumenti komuniciranja informira ciljne skupine na izbranih tujih trgih o lastnem podjetju in o svojih izdelkih ali storitvah. To lahko učinkovito opravlja le, če se z izmenjavo informacij prilagaja ciljnim skupinam odjemalcev in ostalim segmentom javnosti v določenem tujem okolju.

Komunikacijski splet ali komunikacijske poti sestavljajo:

- Oglaševanje je katerakoli plačana oblika ponudnikove neosebne predložitve izdelkov, storitev, znanja itd. z enim ali več komercialno razpoložljivimi mediji.
- Pospeševanje prodaje ali pripomočki, ki ne terjajo posebnih medijev, marveč potekajo kot stranska dejavnost: sejmi, nagradne igre, demonstracije itd.
- Odnosi z javnostmi so posebne novice o podjetju ter njegovih izdelkih ali storitvah, njegovih zmožnostih itd. sproži jih sicer podjetje samo, objavijo pa neodvisne osebe, ki imajo lahko pri porabnikih večjo težo objektivnosti.
- Osebne prodaje kot ustne predstavitve izdelkov, storitev, sposobnosti izdelave itd. osebam, ki kupujejo, ki o nakupih odločajo in nanje vplivajo.

5 UVAJANJE IN USKLAJEVANJE MEDNARODNEGA TRŽENJSKEGA PROGRAMA

Podjetja, ki se odločijo za poslovanje na tujih trgih, se morajo na koncu osredotočiti tudi na kulturne razlike med državami, ki so vključene v mednarodni posel, še posebej, če gre za kulturološko precej različni državi oziroma trga. Pri sklepanju posla med dvema različnima kulturama pogosto pride do težav pri komuniciranju zaradi začetnih predsodkov. Managerji morajo razviti realne predpostavke, ki temeljijo na resnični analizi kulture in se morajo oddaljiti od kulturnih stereotipov (Hollensen, 2004, str. 622).

Mnogi raziskovalci menijo, da se morajo zmeroma prilagajati podjetja in tržniki, ki vstopajo na tuje trge. Zmeroma prilagajanje pa ne pomeni, da se v celoti odrekamo vrednotam svoje kulture. Ob takem obnašanju nas stranke iz drugih kultur praviloma bolj cenijo. Ob zmernem prilagajanju se skušamo seznaniti s kulturološkimi profili, oblikujemo kulturološke zemljevide itd. Prizadevamo si tudi za utrjevanje empatije, kar poenostavljeno prevajamo kot sposobnost živeti se v položaj nasprotne stranke. Kulture niso boljše ali slabše, marveč le drugačne (Hrastelj, 2003, str. 261).

Prav tako pa so v mednarodnem poslovanju pomembna pogajanja. Pogajanja so v veliki meri povezana s kulturo. Tako poznamo številne pogajalske sloge, ki se med seboj, nekateri bolj nekateri manj, razlikujejo. Pogajalski slogi pa tudi niso enaki znotraj posameznih kultur, saj obstajajo tako imenovane podskupine, za katere veljajo določene skupne značilnosti. Pri pogajanjih je pomembno, da se zavedamo svojih prednosti in slabosti, da imamo čim več znanja o nasprotni strani ter da razumemo njihovo razmišljanje (Hollensen, 2004, str. 628).

Pogajalski proces je sestavljen iz naslednji štirih elementov (Kavčič, 2004, str. 238–244):

- priprave na pogajanja,
- otvoritev pogajanja in predstavitev začetnih pozicij,
- proces iskanja rešitve oz. sporazuma,
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

6 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA FREIXENET

6.1 Opis in zgodovina podjetja Freixenet

6.1.1 Opis podjetja Freixenet

Podjetje Freixenet (Frešenet) je vodilni svetovni proizvajalec penečega vina, pridelanega po tako imenovani »klasični metodi« vrenja v steklenicah. Freixenet je v lastništvu družine Ferrer. Njihova klet, ki je največja na svetu, se nahaja v mestu Saint Sadurni d'Anoia, 40 kilometrov jugozahodno od Barcelone v vinorodnem področju Penedes. Letna proizvodnja popularnih Freixenetovih penin je 200 milijonov steklenic, izvozijo pa jih na vse kontinente v več kot 160 držav sveta. Etiketa Carta Navada je nedvomno paradni konj domačega španskega tržišča, medtem ko je bolj prepoznavna steklenica Cordon Negra najbolj prodajana na mnogih zahodnih tržiščih in daleč najbolj iskana v ZDA. Freixenet Group poseduje kleti tudi v Franciji, Champagni (proizvodnja prestižnih in dragih penečih vin Henri Abele), v Kaliforniji (Gloria Ferrer) in Meksiku (Sala Vive). V zadnjih letih se podjetje širi v segmentu mirnih (still) vin, klet Rene Barbier, Penedes, Wingara group, Avstralija, Yvon Mau, Bordeaux, Morlanda v regiji Prioritat, Valdubon v regiji Ribera del Duero. Freixenetova peneča vina so prav gotovo sinonim izvrstnega in nepremagljivega odnosa cene in kvalitete na svetu, okusnih sadnih arom in pitnosti. Klet v Saint Sadurni d'Anoia letno obišče več deset tisoč obiskovalcev. O visoki kvaliteti priča 48 zlatih, 41 srebrnih in 27 bronastih medalj po vsem svetu v zadnjih treh letih. Freixenetov Cordon Negro je uradni šampanjec svetovnega Grand Prixa v motociklizmu.

6.1.2 Zgodovina podjetja

Freixenet sta ustanovila Pedro Ferrer Bosch in Dolores Sala Vive leta 1889 v pokrajini Sant sadurni d'Anoia. Ta pokrajina se nahaja v okolici Barcelone v Španiji. Obe družini sta že prej imeli bogato tradicijo pridelovanja kakovostnega vina. Korenine družine Ferrer Bosch segajo nazaj v trinajsto stoletje in od takrat naprej se prenaša pridelovanje grozdja in vina iz roda v rod. Družina je imela v lasti dokaj veliko posestvo, ki se je imenovalo La Freixeneda, po kateri je podjetje dobilo ime. Družina Ferrer je že v devetnajstem stoletju oskrbovala kolonialne države, ki so bile pod oblastjo Španije, vendar so morali s tem prenehati zaradi bolezni, ki se je pojavila ob koncu devetnajstega stoletja in je uničila več kot 40 % vseh vinogradov v Evropi ter povzročila veliko težav tedanjim vinarjem. Dokončno pa so prenehali z izvažanjem, ko je Španija izgubila kolonizirane države. Freixenet je na uničene vinograde nasadil sorte Macabeu, Parellada in Xarello, ki so najbolj primerna za pridelavo penečega vina.

Leta 1914 so pričeli polniti »cavo«. Cava je katalonska beseda za klet. Pomeni pa tudi vrsto penečega vina pridelanega v Španiji, in sicer v Kataloniji, še predvsem v pokrajini Penedes. Potrebno je poudariti, da niso vsa peneča vina šampanjci, kot jih večina ljudi imenuje. Šampanjec je tako kot cava peneče vino, ki je pridelano v točno določeni pokrajini, in sicer pokrajini Champagne, je pa verjetno najbolj poznano peneče vino na svetu in zato večina ljudi imenuje peneče vino kar šampanjec. Leta 1930 so pričeli s prvimi izvozi v tujino, leta 1935 pa so ustanovili podjetje za proizvodnjo penečega vina v New Jerseyu v Združenih državah Amerike. Sledila so tragična tri leta španske državljanske vojne, v kateri sta življenje izgubila Pedro Ferrer in njegov najstarejši sin. Prav tako so podjetje deprivatizirali in prekinili poslovanje s podružnico v Ameriki.

Po koncu državljanske vojne je podjetje prevzela žena Dolores in njena hčerka, mati Josepa Luisa Boneta, ki je kasneje postal direktor podjetja in je s svojimi poslovnimi strategijami omogočil, da je podjetje postalo največji proizvajalec penečih vin na svetu. Leta 1941 so pričeli prodajati Carto Nevado, ki je še danes paradni konj njihovega prodajnega asortimana. Prodaja se je še bolj povečala, ko so pričeli s polnjenjem penine Cordon Negro, ki je postala njihov prepoznavni izdelek po celem svetu, še posebej v Združenih državah Amerike.

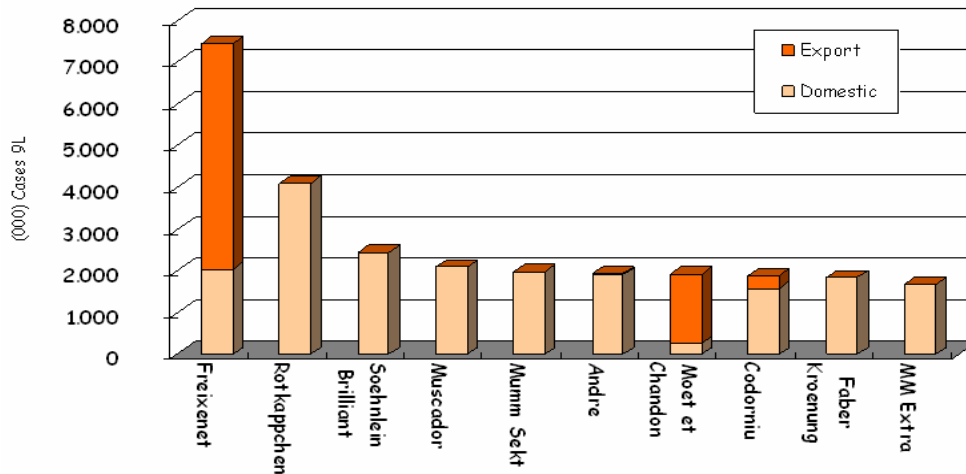
6.2 Odločitev o internacionalizaciji podjetja Freixenet

6.2.1 Motivi za internacionalizacijo podjetja

Internationalizacija Freixeneta se je na določen način pričela že z izvažanjem v kolonialne države, vendar pa vse do sredine dvajsetega stoletja ni predstavljala pomembnega deleža v celotni prodaji podjetja. Danes je situacija povsem drugačna, saj predstavlja izvoz penečih vin tri četrtine celotne prodaje penečih vin (kot je prikazano na sliki 6). Zaradi tega je za podjetje

zelo pomembno, kako posluje na tujih trgih, kakšne strategije uporablja ter kako se spopada s težavami, ki se pojavljajo na teh trgih.

Slika 6: 10 največjih pridelovalcev penečega vina na svetu



Vir: Interni podatki podjetja Freixenet, 2005.

Vzrokov, zakaj je podjetje pričelo poslovati zunaj meja države, je več. V Španiji, še posebej v pokrajini Penedes, je bilo sorazmerno veliko proizvajalcev penečih vin, ki so dokaj dobro zadovoljevali potrebe po peninah v Španiji. V Freixenetu so na podlagi tradicije pridelovali peneče vino po klasični metodi, kar pomeni, da je penina vrela v steklenicah. Takšen postopek se uporablja tudi pri pridelavi šampanjca. Prav tako pa so njihova vina imela določeno kvaliteto, zato so se odločili, da pričnejo s prodajo na tujih trgih. V prid jim je bilo dejstvo, da proizvajajo cavo, ki je lahko pridelana samo v določeni pokrajini in po določeni metodi, kar je pomenilo določeno posebnost izdelka.

Podjetje je v večinski lasti družine Ferrer Bonet in ima tako določene lastnosti družinskih podjetij. Velika želja ustanovitelja Pedra Ferrera je bila, da bi se podjetje usmerilo na trg Združenih držav Amerike. To je bil razlog, da so njegovi nasledniki ustanovili prvo podružnico v New Jerseyju. Na odločitev pa ni vplivala samo njegova želja, ampak je k temu bistveno pripomoglo veliko tržišče, ki so ga ponujale Združene države. To je tudi naslednji razlog, zakaj jih ni zanimal samo domači trg. Velika tuja tržišča so omogočala ekonomijo obsega in s tem posledično nižje stroške.

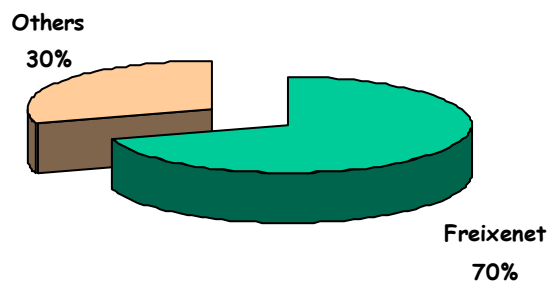
Danes je glavni motiv podjetja prepoznavnost njihovih proizvodov po celem svetu, še posebej Carte Nevada in Cordon Negra, za katera podjetje namenja izredno veliko sredstev za njihovo oglaševanje in promocijo. Prav tako želijo postati prisotni na vseh trgih in s tem ustvariti veliko tržišče, saj je eden izmed njihovih stalnih in glavnih ciljev povečanje prodaje iz leta v leto. Na tem mestu je še potrebno poudariti, da ima podjetje v lasti podjetja in vinograde na južni in severni polobli s kakovostnimi sortami, kar jim omogoča raznolikost v ponudbi in kvaliteto v pridelavi.

6.2.2 Konkurenčne prednosti

Podjetje za uspeh na tujem trgu potrebuje določeno prednost pred ostalo konkurenco. Za Freixenet je ta prednost predvsem kvaliteta proizvoda. Po besedah predsednika uprave Freixeneta Josepa Luisa Boneta je to ključna lastnost, ki jo mora imeti vsako podjetje, ki želi določen izdelek prodajati po celem svetu. Njihova prednost je tudi dizajn steklenice. Prvi so pričeli uporabljati »zmrznjeno steklenico«. To je steklenica, ki daje meglen videz penečega vina v njej. Ta dizajn imajo seveda tudi patentiran. K večji kvaliteti prispeva tudi prej omenjena klasična metoda vretja v steklenicah. Za njih predstavlja konkurenčno prednost tudi dobra usposobljenost zaposlenih in prepričanje v blagovno znamko. Josep Luis Bonet je prepričan, da je ključnega pomena za njihov uspeh njihova trženjska strategija, katero bom omenil kasneje in tradicija pridelave penečega vina, ki se prenaša v njihovi družini že stoletja. Vse to je pripomoglo k temu, da je Freixenet danes največji izvoznik cave, kot je to prikazano na sliki 7.

Želje vodilnih, pritisk konkurence in zasičenost tržišča niso dovolj, da podjetja internacionalizacijo tudi v resnici izvede. Zanja so potrebni viri in sredstva, ki jih mora podjetje imeti, da lahko pričakuje, da mu bo uspelo postati več kot le naključni izvoznik.

Slika 7: Španski izvozniki cave



Vir: Consell Regulador del Cava, 2005.

6.3 Izbor trgov

Internationalizacija Freixeneta poteka že vrsto desetletij. Na začetku njihovega izvažanja v tuje države niso predhodno opravili nobene raziskave trga, saj to takrat še ni bila praksa med podjetji. Izbor trgov so takrat naredili na podlagi želja vodilnih in bližine tržišča. Osredotočili so se predvsem na Združene države Amerike in Evropo. Za njih je bilo pomembno, da postanejo uspešni na trgu Francije in Anglije, kjer so zahteve potrošnikov na trgu alkoholnih pijač izredno visoke. Po uspešnem vstopu na te trge pa so pričeli bolj sistematično izbirati trge, na katerih se bodo še pojavili. Sedaj največ cave izvozijo v Nemčijo, Anglijo in Združene države Amerike, kar predstavlja več kot 80 % celotnega izvoza cave (slika 7).

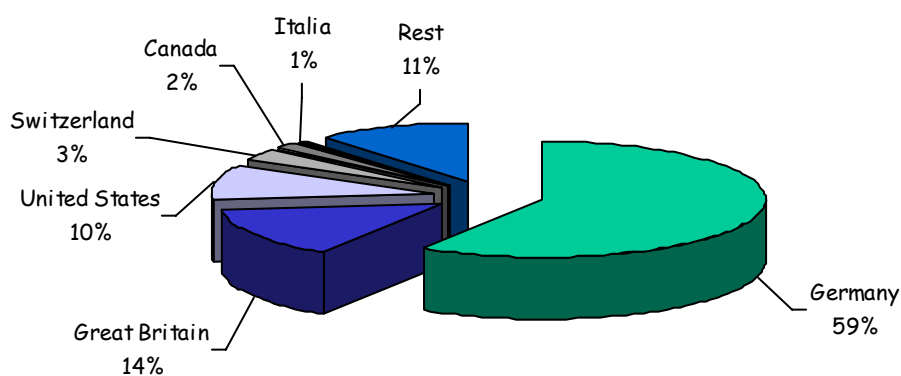
Zaradi boljše kakovosti izdelkov so za potrebe proizvodnje pričeli z nakupi obdelovalnih zemljišč, ki se nahajajo na najboljših vinorodnih predelih sveta. Kupili so posestva v:

- Penedès, Ribera del Duero, Rías Baixas, Priorat, Montsant and Rioja – Španija
- Sonoma Valley – Kalifornija, Amerika
- Coonawarra – Avstralija
- Mendoza – Argentina
- Querentaro – Mehika
- Champagne – Francija
- Bordeaux – Francija

Še posebej je potrebno omeniti nakup v Bordeauxu, kjer so leta 2001 kupili sto let staro podjetje Yvon Mau, ki je delovalo že pred nakupom v stopetdesetih državah. Pred podjetjem je sedaj velik izziv, saj so se odločili, da bodo poskušali razširiti svoje poslovanje na trg Indije, ki je izredno velik. Največji problem na trgu predstavlja izredno visoka obdavčitev alkoholnih pijač. Za takšno odločitev pa je potrebno opraviti določene raziskave trga, saj bi napačna strategija vstopa lahko povzročila izgube.

Na slovenski trg so vstopili v sklopu vzhodnoevropske internacionalizacije, ko so pričeli s poslovanjem na trgih bivše Jugoslavije. Vse večje število trgov so želeli doseči, da bi zmanjšali »rizik enega trga«. To pomeni, da se krize iz enega trga ali enega dela sveta »pokrijejo« z uspešnim poslovanjem na drugih trgih, seveda, če kriza ni svetovnih razsežnosti kot je to značilno za današnje obdobje.

Slika 8: Freixenetov izvoz cave v letu 2005 po posameznih državah



Vir: Interni podatki podjetja Freixenet, 2005.

6.4 Oblika vstopa podjetja Freixenet na slovenski trg

Freixenet ima sedež v Španiji v Sant Sadurni d'Anoia. Na pomembnih, velikih trgih pa je ustanovila podružnice. Tako ima podružnice v Ameriki, Argentini, Avstraliji, Japonskem in Nemčiji. Vsaka podružnica ima nadzor nad določenimi območji. Slovenija spada v Centralno-Vzhodno Evropo in je pod okriljem podružnice v Nemčiji. Najpogostejša oblika vstopa na posamezne trge pa je preko distributerjev oziroma zastopnikov, kar velja tudi za Slovenjo

6.4.1 Zastopnik ali distributer

Najbolj splošna je opredelitev, da so zastopniki tudi posredniki, ki ponudbe posredujejo v imenu in za račun svojih nalogodajalcev, s tem da so za svoje delo plačani s provizijo. Vendar pa je opredelitev, da zastopnik ponudbe le posreduje, preozka in ne ustreza sodobni vlogi zastopnikov. Naloge zastopnikov so večje in številčnejše, saj zastopnik lahko vzporedno prodaja blago iz konsignacijskega skladišča in prevzema plačilna zagotovila (Hrastelj, 1990, str. 47). Poleg že omenjenega je naloga zastopnika, kar pričakuje tudi dajalec zastopstva, opravljati raziskave na trgu in ga o rezultatih obveščati.

Trgovski zastopnik je oblika posrednega nastopa podjetja proizvajalca z nizkimi stroški na tujem trgu (Doole, Lowe, 2001, str. 259). Zastopnik je neodvisni posameznik ali podjetje, ki je s pogodbo zavezan delovanju v korist proizvajalca. Od zastopnika se poleg prodajanja izdelkov pričakuje, da bo s svojim poznavanjem domačega trga pripravljati tudi napovedi, opravljati raziskave trga in razvijati prodajne strategije in taktike (Doole & Lowe, 2001, str. 259).

Trgovski zastopniki so neodvisni pravni osebkovi v državah, kjer hoče tuji proizvajalec prodajati svoje izdelke (Seyoum, 2000, str. 88). Dodeljena jim je pravica za prodajo izdelkov na teritoriju, določenem v pogodbi, po ceni, dogovorjeni med proizvajalcem in zastopnikom. Navadno zastopnik ne nudi dodatnih storitev, povezanih z izdelki, ki jih prodaja.

Trgovsko zastopstvo je oblika »oustider« tržne pozicije (proizvajalec iz tujine samo uvažuje izdelke na tuji trg in tu izvaja le marketing), kjer tuji proizvajalec izkoristi izkušnje in znanje domačega podjetja – zastopnika in preko njega prodaja svoje izdelke (Previšić & Dorzen, 1999, str. 383).

V mednarodnem poslovanju obstaja več oblik zastopnikov, med njimi lahko omenim obliko zastopnik distributer. Ta oblika je danes najbolj uveljavljena, saj hudi konkurenčni pogoji omejujejo tako proizvajalca kot zastopnika, da nastopita na trgu. Zastopnik distributer blago kupuje zato, da bi ga preprodal. Ker prevzame nase vse tržno tveganje, mu je proizvajalec pripravljen priznati nižjo nakupno ceno izdelkov. Zastopnik praviloma sam odloča o zaslužku in prodajni ceni.

Freixenet je vstopil na slovenski trg že leta 1974. Takrat je za svojega distributerja izbral trgovsko podjetje, in sicer Mercator. Vendar so se leta 2004 odločili za zamenjavo in so pričeli poslovati s podjetjem Mabat int, s katerim so podpisali ekskluzivno pogodbo za distribucijo njihovih pijač na slovenskem trgu. To pomeni, da ima Mabat int edini pravico prodajati njihove izdelke na slovenskem trgu. Za zamenjavo so se odločili zaradi slabe prodaje glede na zastavljen plan. Trgovska podjetja niso najbolj primerna za distributerje, saj imajo v svoji ponudbi preveč blagovnih znamk, ki se jim vsem enako ne morejo posvetiti. To je bil glavni razlog, zaradi katerega so izbrali manjše podjetje. V tem primeru se podjetje zavzema, da bo prodalo čim več in s tem povečalo svoj dobiček, posledično pa tudi povečalo prodajo proizvajalca.

6.4.2 Opis podjetja Mabat Int

Podjetje Mabat Int, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 1989. Tedaj je bila osnovna dejavnost dobava različnih proizvodov za brezcarinske prodajalne (Duty Free Shop). Začetno delovanje podjetja je bilo več kot uspešno z veliko rastjo v nekaj letih. Porast prodaje je bila v letih od 1995 do 1998 več kot 3000%. 28% delež tega porasta pripada obdobju od 1997 do 1998, ko so bili pogoji delovanja v Sloveniji najslabši z uvedbo novega avstrijskega zakona za prodajo cigaret v Duty Free Shopih. Porast prodaje in kapitala se je nadaljeval tudi v prihodnje v letih 1999–2001, ko je kapitalska vrednost podjetja narasla za 50 %. To predstavlja odlične uspehe za podjetje. Podjetje ima sedež v Sloveniji, Kapele 2. Na tem mestu se nahaja vsa infrastruktura, vključujoč administrativno zgradbo, carinsko skladišče, trošarinsko skladišče, parkirišče, transportna sredstva, opremo itd. Podjetje razpolaga s potrebnimi prostori, ki omogočajo vzdrževanje optimalnih zalog blaga, kar je pogoj za sprotno oskrbo po sistemu "just in time", ne glede na oddaljenost naročnika. Podjetje razpolaga z lastnim finančnim potencialom, ki mu omogoča financiranje potrebnih zalog blaga in prav s tem se lahko prilagaja finančnim zmožnostim in zahtevam naročnikov.

Kakovost izdelkov je ključnega pomena. Mabat Int, d. o. o. ponuja kvalitetne proizvode, zato od svojih dobaviteljev zahteva certifikate o kvaliteti proizvodov kakor tudi certifikate o kvaliteti poslovanja. Danes podjetje uspešno deluje na domačem trgu ter tržiščih bivše Jugoslavije (Kosovo, BIH, Hrvaška). Podjetje je ekskluzivni dobavitelj za naslednje blagovne znamke:

- Freixenet – Španija (penina + vino)
- Campari – Monaco
- William Grant & Sons Distillers Ltd
- La Martiniquaise – Francija (viski, konjak, brandi)
- Altenburger – Nemčija (likerji, vodka)
- Marques de Caceres – Španija (vino)
- Biondi Santi – Italija (vino)

- Checci – Italija (vino)
- Masi – Italija (vino)
- Tasca d' Almerita – Italija (vino)
- Carlo Pellegrino & C.SPA- Italija (vino)

Najpomembnejše kupci so Mercator, Spar, Tuš, Kompas MTS, Terme Maribor, Histrija in Casino Portorož.

6.5 Oblikovanje trženjskega programa za slovenski trg

Podjetja imajo za posamezne trge ali za posamezna skupine trgov oblikovan različen trženjski program. Tudi Freixenet ni izjema na tem področju. Na tem mestu se bom osredotočil predvsem na slovenski trg. Primerjal pa bom tudi, kako se posamezne sestavine trženjskega spleta razlikujejo na posameznih trgih.

6.5.1 Izdelek

Najbolj prepoznavna izdelka Freixeneta sta penini Carta Nevada in Cordon Negro. Za obe je značilna velika prepoznavnost v svetu. Penina, ki se imenuje cava je vsa pridelana v Španiji, in sicer v pokrajini Sant Sadurni d'Anoia, kar pomeni, da je izdelek za vse trge enak in enake kakovosti. Številne nagrade in medalje potrjujejo, da kakovost penine ni vprašljiva. Tudi oblika steklenice je določena posebnost, saj je Carta Nevada v tako imenovani »megleni« steklenici, Cordon Negro pa v črni steklenici. Iz tabele 1 je razvidno, da je cava najbolj pomemben artikel v celotni prodaji.

Tabela 1: Prodaja Skupine Freixenet v milijonih steklenic

Cava	120,9
Druga peneča vina	4,7
Španska vina	25,7
Liqueurs	0,8
Yvon Mau	42,9
Wingara	5,1
Gloria Ferrer	1,3
Henri Abelé	0,3
Sala Vivé	0,5
Argentina	0,1

Vir: Interni podatki podjetja Freixenet, 2005.

6.5.2 Cena

Nekatera podjetja oblikujejo za svoje izdelke enotno ceno na vseh trgih, druga, med njimi tudi Freixenet, pa prilagodijo cene izdelkov razmeram na trgu. Na prilagajanje cen vplivajo različni dejavniki. Med njimi so najbolj pomembni:

- cene konkurenčnih izdelkov,
- prepoznavnost blagovne znamke s strani kupcev,
- tržni delež podjetja na trgu,
- rast trga,
- velikost trga.

Na slovenskem trgu je položaj takšen, da ima Radgonska klet 60% tržni delež in letno proda skoraj 2.000.000 steklenic penin. Za Freixenet je ta številka precej manjša in znaša okoli 30.000 steklenic. Prodajna politika Freixeneta je razmeroma nizka cena glede na kvaliteto izdelka, zaradi česar je dostopna večjemu številu kupcev. Tako podjetje cilja predvsem na srednji sloj kupcev, ki si lahko privoščijo kvaliteten izdelek po dokaj ugodni ceni. V Sloveniji tako ne morejo konkurirati s ceno, ampak to poskušajo s kvaliteto. S tem pa poskušajo odščipniti tržni delež vodilnemu konkurentu na trgu. Na podlagi izkušenj, ki jih imajo v Freixenetu pri poslovanju na slovenskem trgu, so ugotovili, da v Sloveniji med povprečnimi kupci prevladuje prepričanje, da je slovensko vino najboljše na svetu. To je še ena težava, s katero se morajo tuji vinarji soočiti, ko vstopajo na naš trg.

6.5.3 Prodajne poti

Freixenet uporablja za slovenski trg osnovno prodajno pot preko distributerja in trgovine na drobno do kupca. Lahko pa potrošnik kupi izdelek tudi preko gostinstev in hotelov. Peneče vino oziroma cava pride v Slovenijo, tako kot tudi v vse ostale države, iz Španije. Ostala vina pa se uvozijo od tam, kjer so pridelana in je tako prodajna pot nekoliko daljša.

Prodajne poti se na drugih tujih trgih razlikujejo in so prilagojene specifičnim lastnostim, ki veljajo za tiste trge. V državah, kjer imajo v lasti podružnice oziroma pridelovalce vin, se ta pot skrajša. Najdaljšo prodajno pot ima vsekakor cava, ki je vsa pridelana v Španiji, od koder jo uvozijo tudi v bolj oddaljene države, kot so Amerika, Japonska in Avstralija.

6.5.4 Tržno komuniciranje

Oglaševanje je Freixenetu prineslo prepoznavnost v svetu. Že leta 1920 so v oglasih uporabljali simbol dečka s steklenico. Leta 1972 pa so za simbol pričeli uporabljati mehurčke.

Tako so v prvih oglasih pričeli poskakovati mehurčki, da pa bi vse bilo bolj zanimivo, so pet let pozneje pričeli s televizijskimi reklamami, v katerih so sodelovale znane osebnosti. Prva med njimi je bila Liza Minelli. V zadnjih letih so v njihovih oglasih nastopili Martin Scorsese, Gwyneth Paltrow, Demi Moore, Pierce Brosnan, Sharon Stone, Penelope Cruz in drugi hollywoodski igralci. Te televizijske oglase predvajajo vsako leto decembra, še posebej v prednovoletnem času. V Freixenetu imajo oblikovan tim, ki vsako leto načrtno izbere slavne ljudi, ki jih potem povabijo za sodelovanje v reklamah. Te reklame so v Ameriki, Nemčiji in Španiji izjemno popularne. Tako, da nimajo težav s tem, da se izbrane osebe ne bi odzvale na njihovo povabilo. Po njihovih podatkih porabijo za tržno komuniciranje približno trikrat več kot je povprečje v panogi.

V Sloveniji teh oglasov ni, saj jih predvajajo samo v večjih državah, kjer je trg velik. Upoštevati pa morajo tudi zakonodajo, ki jo ima posamezna država glede oglaševanja alkoholnih pijač. V Sloveniji je prepovedano oglaševanje alkoholnih pijač, ki vsebujejo več kot 15 volumenskih % alkohola. Alkoholne pijače, ki vsebujejo 15 in manj volumenskih % alkohola, se lahko oglašujejo na nosilcih, kot so bilteni, katalogi, letaki in prospekti, ki so namenjeni oglaševanju in poslovnemu komuniciranju, in drugih nosilcih objavljanja informacij, razen ob cestah na plakatih, tablah, panojih in svetlobnih napisih. Alkoholne pijače se lahko oglašujejo v časopisih in revijah, na radiu in televiziji, elektronskih publikacijah, teletekstu ter drugih oblikah dnevnega in periodičnega objavljanja uredniško oblikovanih programskih vsebin s prenosom zapisa glasu, zvoka ali slike, na način, ki je dostopen javnosti.

Zakon v 15.a členu določa, da je alkoholne pijače prepovedano oglaševati na radiu in televiziji med 7.00 in 21.30 ter v kinematografih pred 22.00. V 15.b členu zakon določa, da mora oglaševalsko sporočilo izpolnjevati naslednje pogoje:

- ne sme spodbujati čezmerne porabe alkohola ali prikazovati pozitivne vzročne zveze med pitjem alkohola in uspehom v življenju
- ne sme biti namenjeno mladim in prikazovati oseb, ki uživajo alkohol
- ne sme prikazovati oseb, mlajših od 25 let
- ne sme povezovati uživanja alkohola s povečano telesno zmogljivostjo ali z vožnjo v prometu
- ne sme ustvarjati videza, da uživanje alkohola prispeva k uspehom v družbenem in spolnem življenju
- ne sme poudarjati, da ima alkohol zdravilne učinke, ali da je poživilo, pomirjevalo ali sredstvo za reševanje osebnih težav
- ne sme prikazovati abstinence ali zmernega pitja v negativni luči
- ne sme poudarjati visoke vsebnosti alkohola kot posebne kakovosti alkoholnega izdelka
- ne sme se pojavljati v in na stavbah, objektih in pripadajočih zemljiščih, kjer se opravlja zdravstvena dejavnost ter dejavnost vzgoje, športa ali izobraževanja

- ne sme se pojavljati na panojih, tablah, plakatih ali svetlobnih napisih, ki so od vrtecev in šol oddaljeni manj kot 300 metrov
- ne sme se pojavljati na prireditvah, ki so v prvi vrsti namenjene mladoletnim osebam, in na športnih prireditvah
- ne sme vključevati simbolov, podob, junakov iz risanih filmov in drugih mladinskih oddaj
- vsebovati mora opozorilo: "*Minister za zdravje opozarja: Uživanje alkohola lahko škoduje zdravju!*" ali "*Minister za zdravje opozarja: Prekomerno pitje alkohola škoduje zdravju!*".

6.6 Uvajanje in usklajevanje mednarodnega trženjskega programa

Pogajalska moč Freixeneta je velika še posebej na manjših trgih, saj si vsako podjetje želi poslovati s tako močno svetovno blagovno znamko. Pogajanja so v veliki meri odvisna od kulture, zato se razlikujejo v različnih predelih sveta. Ker je Freixenet multinacionalno podjetje in je prisotno skoraj po vsem svetu, mora obvladati različne tipe pogajanj. To težavo premagujejo s tem, da zaposlujejo ljudi, ki imajo izkušnje s poslovanjem v posameznih državah. Ena izmed značilnosti podjetja je izredno nizka fluktuacija delovne sile, tako da predvsem zaposleni v prodaji vrsto let delajo na istem delovnem mestu in so tako dobro seznanjeni z razmerami na trgih, na katerih poslujejo.

V podjetju se zavedajo, da ne morejo v vsaki državi do onemoglosti vsiljevati določenih pogojev, ampak se morejo prilagajati razmeram in kulturi na trgu. Način, po katerem poslujejo v Ameriki, se razlikuje od pristopa, ki ga uporabljajo v azijskih državah, ta pa je spet drugačen od poslovanja v evropskih državah. Tukaj je potrebno poudariti, da v Evropi, še posebej Angliji, Franciji in Italiji, obstaja določena tradicija in kultura pitja. Na trgih obstaja mnogo vrst vin, tako da je konkurenca huda in lahko samo s kvaliteto in uspešnimi poslovnimi strategijami podjetje pridobi svoj tržni delež.

SKLEP

V diplomskem delu sem poskušal prikazati, kako podjetja izvajajo internacionalizacijo. Za nazoren prikaz sem uporabil Hollensenov model, ki ga sestavlja pet korakov, ki jih morajo podjetja »prehoditi« za uspešen vstop na tuje trge. Še posebej sem se osredotočil na podjetje Freixenet in njegovo postopno internacionalizacijo, ki je vplivala na to, da je danes Freixenet eden od največjih svetovnih proizvajalcev penečih vin.

Večina podjetij se strinja, da je danes internacionalizacija nujna in skoraj neizbežna, saj omejenost domačega trga sili podjetja po iskanju novih tržišč, kjer bi lahko s svojimi konkurenčnimi prednostmi ustvarili določen tržni delež in s tem rast podjetja. Podjetja večinoma uporabljajo postopno internacionalizacijo in najprej pričnejo s preprostimi

izvoznimi oblikami vstopiti na tuj trg. S časom si pridobijo znanje in izkušnje s poslovanjem v tujini in pričnejo uporabljati nekatere bolj zapletene oblike vstopa na tuj trg, kot so pogodbene in investicijske. Podjetje, ki dobro posluje na domačem trgu, se na podlagi ciljev in sredstev podjetja odloči, ali bo pričelo s poslovanjem na tujih trgih. Potem na podlagi raziskav in analiz poslovnih okolij izbere potencialne trge, ki so primerni za vstop. Nato izbere ustrezno obliko vstopa za posamezni trg in oblikuje svoj trženjski program za izbrane trge. Vsak trg pa ima določene lastnosti, ki se jim mora podjetje prilagoditi.

Podjetje Freixenet je razmeroma zgodaj pričelo z internacionalizacijo poslovanja. Njihov cilj je bil s pomočjo kakovostnega izdelka prodreti na večino pomembnih tržišč. Želeli so ustvariti prepoznavno blagovno znamko, ki bi lahko konkurirala francoskemu šampanjcu. Začetki internacionalizacije segajo že v devetnajsto stoletje, ko je družina Ferrer Bosch, ki je pozneje ustanovila Freixenet, oskrbovala kolonialne države. Širjenje poslovanja na tuje trge pa se je razmahnilo po ustanovitvi podružnice v Ameriki. Do danes so postali veliko multinacionalno podjetje, ki posluje v več kot 150 državah po svetu. Širili niso samo prodajo, ampak tudi proizvodnjo.

Na velikih in pomembnih trgih kot so Nemčija in Združene države Amerike poslujejo preko podružnic, na ostale trge pa vstopajo preko zastopnikov oziroma distributerjev. To velja tudi za slovenski trg, v katerega so vstopili leta 1974 preko podjetja Mercator. Pet let nazaj pa so se odločili za zamenjavo distributerja in tako pričeli poslovati s podjetjem Mabat int, kateremu so podelili ekskluzivno zastopno pravico. Za slovenski trg je potrebno poudariti, da je v primerjavi z drugimi državami izredno majhen. Prav tako pa je na trgu penečih vin prisoten izjemno močan domač ponudnik. Podjetju ne preostane drugega kot da poskuša odvzeti tržni delež konkurentom. Vse to vpliva na to, da je poslovanje preko zastopnika najprimernejša oblika vstopa na slovenski trg. Za Freixenet je to tudi najprimernejša oblika vstopa glede na stroške, saj nimajo veliko stroškov z zamenjavo zastopnika kot bi jih imeli na primer z ukinitvijo podružnice. Slabost tega načina pa je prav gotovo v tem, da lahko zastopnik prikriva dejansko stanje na trgu. To poskušajo preprečiti s tem, ko so za svojega zastopnika izbrali manjše podjetje, ki v svojem prodajnem asortimanu nima veliko artiklov in jim je v interesu prodati čim več, saj s tem izboljšajo tudi svoje poslovanje. Največja težava pri določanju najprimernejše oblike vstopa na tuj trg je v tem, da ne moremo zagotovo trditi katera oblika vstopa je najbolj primerna, saj lahko več podjetij uporablja enako obliko vstopa, pa bodo ena veliko bolj uspešna kot druga.

Podjetje Freixenet pred vstopom na tuj trg praviloma ne opravi analiz poslovnega okolja na tistem trgu, ampak se zanaša na izkušnje zaposlenih. Mislim, da bi morale podjetje to v prihodnosti spremeniti, saj lahko z analizo trga pridobiš podatke, s pomočjo katerih podjetje že na začetku prilagodi svoje poslovanje na tem trgu. Še posebej to velja za trge, kjer je pitje alkoholnih pijač omejeno tako z zakonom kot kulturo, običaji in vero.

Freixenet ima dobro razvito tržno komuniciranje še posebej na trgih, kjer imajo velik tržni delež. Za promocijo svojih izdelkov porabijo trikrat več sredstev kot je povprečje panoge. Njihovi novoletni oglasi, v katerih nastopajo znane osebnosti pa jim omogočajo, da obstaja velika prepoznavnost njihovih izdelkov. Za slovenski trg bi bilo zanimivo narediti raziskavo o tem, koliko kupcev je dejansko seznanjeno s penečim vinom Freixenet in kako ga primerjajo z Radgonsko penino, ki ima veliko večji obseg prodaje kot Freixenet.

Zaključimo lahko, da je internacionalizacija zelo kompleksen proces, ki ga morajo podjetja prilagoditi svojemu načinu poslovanja. V svetu skoraj ne moremo najti dveh podjetji, ki bi bili obe zelo uspešni in uporabljali enak način poslovanja na tujem trgu. Ali bo podjetje uspešno, je v veliki meri odvisno od tega, kakšne odločitve bo sprejelo in kako bo reagiralo v ključnih trenutkih.

LITERATURA IN VIRI

1. Albaum, G.S. et al. (1989). *International Marketing and Export Management*. Wokingham: Addison-Wesley.
2. Apovnik, P. et al. (1999). *Slovenski pravni leksikon z nemškimi in italijanskimi ustreznici geselskih besed*. Ljubljana: OST- prevajalne storitve.
3. Barney, J. (1991). *Firm resources and Sustained Copetitive Adventage*. *Journal of Management Bloomington*, 17 (1), 99–120.
4. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (2000). *Transnational management; Text, cases, and readings in cross-border management*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
5. Bovha, Padilla S., Makovec Brenčič, M., Ekar, A. & Tratnjek, B. (2004) *Mednarodno poslovanje; Gradivo za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Branch, A. (2006). *Export Practice and Management*. 5. izdaja. Bedford: Thomson Learning.
7. Buckley, P.C. et al. (1992). *The internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector*. *Scandinavian International Business Review* 1: 39–56.
8. Cotič Svetina, A. (2002). *Primerjava mednarodne konkurenčnosti Finske in Slovenije*. *Diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. & Moffett, M. H. (2005). *International Business*. 7. izdaja. Mason: Thomson/South-Western.
10. Doole, I & Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy*. London: Thomson Learning.
11. Dozren Ozretić, Đ. & Previšić, J. (1999). *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia.
12. Dunning, J.H. & Rojec, M. (1993). *Foreign Privatisation in Central & Eastern Europe*. *CEEPN Techical paper series*, 2, 56–63.
13. Gilroy, M. B. (1993). *Networking in Multinational Enterprises: The Importance of Strategic Alliances*. Columbia: University of South Carolina Press.
14. Gospodarska zbornica Slovenije – GZS (2000). *Incotermsi 2000*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
15. Hejazi, W. & Santor, E. (2005). *Degree of Internationalization and Performance: An Analysis of Canadian Banks*. Toronto: University of Toronto at Scarborough.
16. Hollensen, S. (1998). *Global Marketing; A Market-Responsive Approach*. London: Prentice Hall.
17. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing; A Decision Oriented Approach*. London: Prentice Hall.
18. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarska založba.
19. Hrastelj, T. (1995) *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990). *The Mechanism of Internatinalization*. *IMR*, 7 (4), 11–24.
22. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

23. Katsikeas, C. S. & Morgan, R. E. (1997). *Theories of international Trade, Foreign Direct Investment and Firm Internationalization: A Critique*. *Management Decision*, 35 (1), 68–99.
24. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
25. Kim Kenneth, A., Kim Suk, H. & Kim Seung, H. (2002). *Global Corporate Finance: Text and Cases*. 5. izdaja. Malden: Blackwell Publishers Ltd.
26. Keegan, W. J. & Schlegelmilch, B.B. (2001). *Global Marketing Management, A European Perspective*. London: Prentice Hall.
27. Klaneček, A. (2002). *Načrtovanje rasti podjetja za posredovanje zavarovanj s prodajo franšize*. *Specialistično delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.
29. Kotler, P. (1996). *Marketing management. Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
30. Ličen, D. (2006). *Ovire pri internacionalizaciji malih podjetji pri vstopanju na tuje trge*. *Specialistično delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno Trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Makovec Brenčič, M. & Kostevc, Č. (2003). *Zunanjetrgovinsko poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Pavišič, J. & Ozretič, D. (2001). *Međunarodni Marketing*. Zagreb: Masmedia.
35. Ruzzier, M. (2004). *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*. *Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Seyoum, B. (2000). *Export – Import Theory, Practises, and Procedures*. New York: International Business Press.
37. Šuštar, B. (1992). *Vzpostavljanje in ohranjanje ravnotežnih in stabilnih odnosov med partnerji v dinamičnem modelu skupnih vlaganj*. *Doktorska disertacija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Tayeb, M. (2000). *International Business – theories, policies and practices*. Harlow: Pearson/Prentice Hall.
39. Trtnik, A. (1999). *Internationalizacija slovenskih podjetji z neposrednimi naložbami v tujino*. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za intervju s predstavniki podjetja Freixenet

Splošni podatki

- Ime podjetja ?
- Katera je glavna dejavnost podjetja ?
- Število zaposlenih ?
- Količina proizvedenih izdelkov na leto ?
- V katerih državah je podjetje prisotno na tržiščih ?
- Kolikšen je delež izvoza v celotni realizaciji ?

Zavzetost in motiviranje za poslovanje v tujini

- Koliko časa že posluje podjetje na tujih trgih?
- Kaj je odločilno vplivalo na to, da se je podjetje odločilo za vstop na tuje trge ?
- Kakšen je najbolj pogost vstop podjetja na tuj trg ?
- Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki jih podjetje proučuje predno vstopi na tuj trg?
- Katera naj bi bila konkurenčna prednost podjetja na tujih trgih ?
- Ali predvidevate posebne finančne rezerve za razvoj izvoznih trgov ?
- Ali ste pripravljeni zaradi povečanega izvoza investirati v dodatne zmogljivosti ?
- Ali imate države razdeljene v skupine v katerih izvajate podobne strategije ?
- V katero skupino sodi Slovenija ?

Poznavanje trga v Sloveniji

- Ali ste opravili kakšno tržno raziskavo za slovenski trg ?
- Ali ste seznanjeni z obstoječimi možnostmi za prodajo vaših izdelkov v Sloveniji ?
- Koliko poznate konkurenco na vaših potencialnih trgih v Sloveniji ?
- Kakšna je ocena tveganja poslovanja na trgu v Sloveniji ?
- Do katere mere ste seznanjeni z omejitvami za vaše izdelke na slovenskem trgu ?
- Kolikšne so, po vaši oceni, vaše konkurenčne prednosti glede izdelka ?
- Na slovenski trg vstopate preko ?
- Zakaj ste se odločili za takšno obliko vstopa ?
- Kaj je prednost pri takšni obliki vstopa ?
- Katere so slabosti izbrane oblike vstopa ?
- Zakaj so drugi načini vstopa na tuj trg manj zanimivi za podjetje ?
- Boste tudi v prihodnjih letih uporabljali takšen način poslovanja ?

Prihodnost poslovanja

- Kakšna bo vaša strategija za povečanje prodaje v naslednjih letih drugod in v Sloveniji ?
- Se bo vaše podjetje širilo še na več novih trgov ?
- Ali ste zadovoljni s poslovanjem v Sloveniji ?
- Kje vidite še neizkoriščene rezerve ?

Priloga 2: Peneča vina podjetja Freixenet



Priloga 3: Sedež podjetja Freixenet

