

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA PRILOŽNOSTI TRŽENJA PODJETJA ISKRA, d.d., NA  
KUVAJTSKEM TRGU**

Ljubljana, julij 2016

MATEVŽ ROBLEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matevž Roblek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor predloženega dela z naslovom Analiza priložnosti trženja podjetja Iskra, d.d., na kuvajtskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Sonjo Šlander Wostner

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 12.7.2016

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV TEME.....</b>	<b>2</b>
1.1 Pomen mednarodnega trženja .....	2
1.2 Izbor tujih trgov .....	3
1.3 Določitev meril za izbor trgov in analiza potencialnih trgov .....	3
1.4 Oblike vstopa na tuj trg .....	4
1.5 Ciljno trženje .....	5
1.6 Oblikovanje cen.....	5
1.7 SWOT-analiza za kuvajtski trg .....	6
1.8 Ekskluzivnost .....	7
1.9 Trženje storitev.....	7
1.10 Predstavitev podjetja Iskra, d.d. ....	7
<b>2 KUVAJT .....</b>	<b>8</b>
2.1 Osnovni podatki o Kuvajtu.....	8
2.1.1 Značilnosti kuvajtskega trga.....	10
2.1.2 Energetska oskrba v Kuvajtu .....	10
2.1.3 Ustreznosti ponudbe podjetja Iskra, d.d., za kuvajtski trg.....	11
2.1.4 Izbira lokalnega partnerja v Kuvajtu .....	12
<b>3 POSTOPEK VSTOPA NA TRG .....</b>	<b>13</b>
3.1 Poslovni obiski .....	13
3.1.1 Predstavitev ponudbe pri distributerju.....	14
3.1.2 Obiski potencialnih končnih uporabnikov.....	15
3.1.3 Strokovni seminar na MEW .....	17
3.1.4 Primerjava ponudbe glede na potrebe trga .....	18
3.1.5 Opredelitev položaja Iskre na trgu Kuvajta.....	18
3.2 Opredelitev posebnih ekonomsko komercialnih aktivnosti .....	19
3.2.1 Posebni pogoji za prodajo storitev .....	19
3.2.2 Oblikovanje specifičnih sestavnih delov ponudb za kuvajtski trg .....	20
<b>4 ZAČETEK PRODAJE .....</b>	<b>21</b>
4.1 Interno izobraževanje osebja distributerja.....	21
4.2 Tehnični sestanki pri kupcih.....	21
<b>5 NADALJEVANJE PRODAJE .....</b>	<b>22</b>
5.1 Predstavitev in uvajanje dodatnih izdelkov in rešitev .....	22
5.2 Lokalna podpora in poprodajne aktivnosti .....	23
5.3 Povabilo potencialnih kupcev v Slovenijo .....	23
5.4 Uporaba referenc iz regije Bližnjega vzhoda za širitev na nove trge .....	24
<b>SKLEP .....</b>	<b>24</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>26</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: SWOT-analiza izdelkov Iskre za kuvajtski trg, 2014 .....	6
Tabela 2: Število prebivalcev in instalirana moč električne energije .....	15

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Proizvodnja in poraba električne energije v Kuvajtu v letu 2012 .....	15
--	----

## UVOD

Današnji problem poslovanja ni pomanjkanje dobrin in proizvodov, ampak pomanjkanje kupcev in trgov, saj proizvodne zmogljivosti presegajo potrebe trga. Zaradi zasičenja domačega trga in stagniranja povpraševanja je pogoje za obstoj in razvoj nujno iskati na novih, tujih trgih.

Eden bistvenih procesov, ki jih za globalno prisotnost in dolgoročen obstoj podjetje mora obvladovati, je proces trženja. V času globalnega poslovanja obstoj velikih podjetij brez prisotnosti na zunanjih trgih ni mogoč.

V zaključni nalogi analiziram vstop podjetja Iskra, d.d., na kuvajtski trg. Pri izboru trga upoštevam značilnosti potreb trga ter ponudbo izdelkov in storitev podjetja.

Kuvajt ocenjujem kot ciljni trg, ki ima velike potrebe, visoko finančno moč in ustrezne vstopne ovire za konkurente.

Poleg naštetih dejavnikov upoštevam tudi druge pogoje za učinkovito segmentacijo trga, kot so geografsko merilo, politični in kulturni dejavniki, velikost trga, dostopnost, tehnološka plat trga, obseg povpraševanja in splošna situacija na področju energetike na trgu.

Na začetku zaključne strokovne naloge opišem splošen pogled na trg in pogoje mednarodnega trženja ter osnovne podatke o podjetju Iskra, d.d.

Sledijo osnovni podatki ciljnega trga Kuvajt s poudarkom na informacijah o energetske oskrbi te države.

V naslednjem poglavju opišem postopke vstopa na trg. V tem poglavju izpostavim nekatere posebnosti, ki veljajo na trgih, kot je Kuvajt.

Sledita opis začetka prodaje ter razlaga pomembnosti izpeljave ustreznih seminarjev za distributerja ter končne uporabnike.

Pred sklepom zaključne naloge opišem še potek nadaljevanja prodaje in predvsem možnosti širitve sodelovanja.

Zaključna naloga vsebuje teoretični del ter tudi analitične podatke, ki imajo osnovo na praktičnih izkušnjah. Pri pisanju zaključne naloge sem naletel na omejitve, predvsem zaradi pomanjkanja gradiv in strokovne literature o Kuvajtu, zato sem veliko podatkov pridobil z interneta in iz lokalnih virov v Kuvajtu.

# 1 OPREDELITEV TEME

Podjetje želi razširiti prodajo izdelkov in storitev na nove tuje trge. To lahko načrtuje in izvede, saj izdelki in storitve, ki so na voljo, ustrezajo trgov po vsem svetu. Tržna strategija je osredotočena na odpiranje novega trga, s poudarkom na naslednjih pomembnih podatkih:

- visoka finančna moč novega tujega trga,
- potrebe po izdelkih in storitvah,
- dosedanja široka prepoznavnost podjetja v panogi,
- tradicija in odlične reference proizvajalca.

Kuvajt geografsko ni veliko področje, ima pa zaradi zelo močnega in pomembnega sektorja, ki se ukvarja s pridobivanjem nafte in visokim povpraševanjem po energiji, velike potrebe po vlaganju v različno strojno, elektroopremo. Danes v sektorju elektroopreme in energetike ustrezna ponudba pomeni učinkovitost, varčevanje in tudi razbremenitev elektrosistemov.

Kotler (2003, str. 325) meni, da podjetja lahko konkurenčno prednost dosežejo na podlagi oblikovanja tržnih poti in njihovega dosega, strokovnosti in uspešnosti.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 212) navajata, da je izdelek nujna sestavina trženjskega spleta, brez katerega slednjega ni. Tekmovanje na podlagi »goli« izdelkov, na katere se ne navezujejo storitve, je danes redko uspešno. Kakovost izdelka je prvi pogoj, ni pa sama po sebi konkurenčna prednost.

V tem poglavju opišem teoretične osnove in opredelim pomen posameznih dejavnosti mednarodnega trženja. Namen poglavja je izpostaviti pomembnost oblikovanja ustrezne strategije pred vstopom na nov tuji trg.

## 1.1 Pomen mednarodnega trženja

Mednarodno trženje pomeni izvajanje trženjskih dejavnosti prek državnih meja. Trženje in mednarodno trženje se ne razlikujeta po trženjskih dejavnostih, ampak po načinu, kako jih izvajata. Zaradi naraščajoče soodvisnosti svetovnega gospodarskega okolja se čedalje več podjetij vključuje v mednarodno trženje. Povečana konkurenca in vedno več novih priložnosti sta glavna razloga za razvoj različnih oblik za vstop na tuje trge.

Podjetje, ki vstopa na mednarodni trg, se mora odločiti glede ravni vključitve. Na splošno ima podjetje štiri možnosti: sploh se ne vključuje v mednarodno trženje, občasno se vključuje, vključuje se redno in vključuje se globalno (Potočnik, 2005, str. 462).

## **1.2 Izbor tujih trgov**

V praksi se podjetja pri izbiranju tujih trgov pogosto ravnajo po načelu geografske in kulturne distance ter izbiro omejujejo na tiste trge, ki so jim geografsko blizu ali pa so z vidika kulture podobni njihovim. Tudi podjetjem, ki imajo izkušnje na tujih trgih (redni in pretežni izvozniki), se pri uvajanju novih izdelkov na tuje trge ali pa pri širitvi mednarodnih poslovnih aktivnosti zastavlja vprašanje izbire tujih trgov, ki ponujajo največje marketinške priložnosti.

Glavni problem v začetnih stopnjah načrtovanja strategije vstopa na mednarodne trge je veliko število držav in trgov, na katere je mogoče vstopati. Ker pa je nesmiselno in neracionalno podrobneje proučevati vse države in trge, potrebujemo ustrezen postopek za selekcioniranje držav, ki jih je smiselno podrobno preučiti. Sekundarni podatki lahko zagotovijo osnovo za takšen proces postopnega raziskovanja, saj jih lahko uporabimo za standardne in splošne oblike razvrščanja držav (klasifikacijske sheme) na osnovi narodno gospodarskih kazalnikov, pa tudi za operacionalizacijo modelov selekcioniranja trgov, ki so prilagojeni svojim ciljem podjetja v določeni panogi (Jurše, 1999, str. 84).

## **1.3 Določitev meril za izbor trgov in analiza potencialnih trgov**

Oblikovanje meril za izbor trgov/držav v mednarodnem trženju ni preprosto, saj je treba upoštevati kompleksna mednarodna okolja trgov in jih učinkovito povezati s sposobnostmi podjetja. Podjetje mora preden začne proces analize in kriterijev izbora trgov, odgovoriti na devet temeljnih vprašanj (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 120):

- Kdo kupuje izdelek?
- Kdo ne kupuje našega izdelka?
- Kakšno potrebo zadovoljuje naš izdelek?
- Ali izdelek rešuje probleme in katere?
- Kateri in kakšni so trenutni kupci našega izdelka?
- Kakšno ceno so pripravljene plačati in jo plačajo zanj?
- Kdaj in kje kupujejo izdelek?
- Kje kupujejo izdelek?
- Zakaj ljudje sploh kupujejo ta izdelek?

Pomembno vprašanje mednarodnih tržnikov pri vstopanju na tuje trge se nanaša na dilemo, ali je mogoče izdelke in storitve, ki jih podjetje trži na domačem trgu, istočasno tržiti tudi na tujih trgih.

## 1.4 Oblike vstopa na tuj trg

Podjetje pogosto uporablja preizkušene metode trženja, s katerimi mu je uspelo na domačem trgu, zato jih želi prenesti v nespremenjeni obliki na tuje trge (Jurše, 1999, str. 250).

Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na trg, so izdelki/storitve običajno izdelani na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa bodisi prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namemben trg. Izvoz je tudi sicer začetna oblika internacionalizacije podjetja, seveda če se občasni izvozni posli ustaljeno pojavljajo in po možnosti razvijejo v nadgrajene oblike vstopov na tuje trge (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145).

Različna podjetja se vstopa na nove trge lotevajo na različne načine. Eden od zanesljivih načinov izdelave strategije izvoza izdelkov in storitev na tuji trg je pošiljanje ustreznih strokovnjakov v tujo državo že v fazi oblikovanja procesa načrtovanja strategije vstopa. Na tak način podjetje pridobi podatke o konkurenci, kupcih, splošne informacije in trendih o panogi, specifičnih lastnostih izdelkov (ti podatki se lahko uporabljajo za mogoče in smiselne spremembe obstoječih izdelkov, ki jih proizvajamo doma in prodajamo povsod), splošnih ekonomskih kazalnikov, specifičnih lastnostih trga in podobno.

Veliko podjetij nima virov za izvajanje opisanih analiz in strategij. Razlogi za to so lahko različni: nočejo se spoprijemati z ustanavljanjem lastnih gospodarskih družb v tujini, nočejo se izpostavljati tveganjem, ki so povezana s proizvodnjo na tujem trgu, nočejo biti preveč finančno izpostavljena in podobno. V takih primerih pa podjetje išče način, da bi svoje proizvode tržilo na novem trgu iz domače tovarne, po modelu izvoznega trženja. Poznamo več oblik izvoznega trženja: posredni izvoz, neposredni izvoz, posebne oblike izvoza, različne pogodbene oblike vstopa na tuji trg in priključeno trženje.

Na trgih se pojavljajo tudi razpisi, kjer kupci povprašujejo po izdelkih in storitvah. Na žalost je ustreznih razpisov za Kuvajt malo in so slabo dostopni. Mogoče je razlog za to majhnost države.

Vprašanje, kako najbolje vstopati na tuje trge, je prvo in iz različnih razlogov tudi osnovno vprašanje, s katerim se srečuje mednarodni tržnik, saj prav izbira strategije vstopa na tuje trge vpliva na oblikovanje celotnega programa marketinga. V bistvu vključuje odločitev o vstopu iskanje sprejemljivega razmerja med naslednjimi elementi: stroški, nadzorom in tveganji. Strategija vstopa podjetja na tuje trge je dejansko splet posameznih izdelčnih in tržnih načrtov (Jurše, 1999, str. 252).

## 1.5 Ciljno trženje

Podjetje se je pri izboru strategije vstopa na nov trg odločilo za ciljno trženje, ki pomeni predvsem iskanje privlačnih trgov ali delov trgov (segmentov), ki se odlikujejo po zadostnem obsegu, kažejo potencialne stopnje rasti, imajo obvladljivo konkurenco in izražajo potrebe, ki jih podjetje lahko pokrije. Podjetja danes v večini vstopajo na mednarodne trge s ciljnimi trženjem. Ciljno trženje torej omogoča natančnejše ugotavljanje tržnih možnosti ter razvijanje uspešnih izdelkov/storitev in trženjskih spletov. Ključne točke ciljnega trženja so segmentiranje trga, določanje ciljnih trgov in pozicioniranje izdelkov. Mednarodni tržnik proučuje posamezne spremenljivke (merila), da bi ugotovil, katera spremenljivka daje možnost za segmentiranje. Proces ciljnega trženja v mednarodnih okvirih je torej zelo zahteven in kompleksen, saj moramo upoštevati vse posebnosti trgov, ne le okoljske, ampak tudi vse tiste, ki pomenijo prilagajanje podjetja v obstoječih trženjskih strategijah (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 106).

## 1.6 Oblikovanje cen

Cene je mogoče izoblikovati po tem, ko je bila opredeljena marketinška strategija podjetja. Podobno morajo biti izoblikovani lokalni marketinški načrti konsistentni s celovito politiko podjetja. Mednarodni tržnik se mora najprej odločiti, kaj želi podjetje doseči z določenimi izdelki na izbranem tujem trgu. Če je skrbno izbral svoj ciljni trg in opredelil zeleno tržno pozicioniranje, bo veliko samostojneje izoblikoval primerno strategijo marketing miksa, vključno s ceno, po kateri bo izdelek naprodaj na izbranem trgu. Cilji podjetja na cenovnem področju so lahko zelo različni za različne izdelke in različne trge (Jurše, 1999, str. 371).

Na oblikovanje cen vpliva tudi plačilna politika uporabnika. Proizvajalec je nagnjen k temu, da za svoje blago čim prej dobi plačilo. Nasprotno pa uporabnik poskuša obvezo plačila čim bolj odmakniti, saj je instrument posrednega financiranja prek dobavljenih izdelkov zanj zelo ugoden. Kupci včasih dobijo možnost, da obstoječim dobaviteljem poskušajo podaljšati roke za plačilo. Za to se razlog navadno skriva v novem ponudniku na trgu, ki nima veliko možnosti za vstop in uporablja nudenje dolgega roka za plačilo.

Podjetje mora oblikovati cenovno politiko, in ne zgolj cenikov izdelkov. Ta cenovna politika je kompleksna in mora vsebovati različne pogoje, ki so v praksi odvisni od naslednjih dejavnikov:

- proizvod je lahko star ali popolnoma nov in ga je treba uvesti na trg,
- količinski in dobavni pogoji,
- plačilni pogoji,
- okoljski pogoji, posebne zahteve trgov, kupcev,

- upoštevanja konkurence in trendov v panogi,
- odvisnost od stroškov in dosegljivosti surovin (gibanje cen nafte, barvnih kovin),
- usmeritve podjetja.

Uspeh ni odvisen samo od tega, kaj se proizvaja in za kakšno ceno se to proda uporabniku, ampak je bolj pomembna kombinacija ustrezne cene in izdelka na tak način, da bo to za uporabnika predstavljalo največ, kar za vložena sredstva lahko dobi.

## 1.7 SWOT-analiza za kuvajtski trg

Z analizo prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti, na kratko SWOT analiza (v nadaljevanju SWOT), podjetje celovito ovrednoti priložnosti in nevarnosti za podjetje.

Kotler (2003, str. 102) meni, da mora poslovna enota spremljati ključne silnice makrookolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne) in pomembne udeležence v mikrookolju (kupce, konkurente, distributerje, dobavitelje), ki vplivajo na njeno sposobnost ustvarjanja dobičkov. Poslovna enota mora zgraditi sistem trženjskega obveščanja, da zazna trende in pomembna dogajanja.

*Tabela 1: SWOT-analiza izdelkov Iskre za kuvajtski trg, 2014*

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripravljenost na osebno prisotnost</li> <li>• Izdelki ustrezajo zahtevnim pogojem</li> <li>• Cenovna fleksibilnost</li> <li>• Poreklo EU</li> <li>• Odzivnost</li> <li>• Reference</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izpostavljene določene specifike, ki jih podjetje nima</li> <li>• Ni lokalnega skladišča</li> <li>• Nepoznavanje blagovne znamke</li> </ul>
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Širitev programa</li> <li>• Dolgoročna prisotnost na trgu</li> <li>• Priložnosti za izdelke in rešitve</li> <li>• Uporaba referenc prodaje v Kuvajtu</li> <li>• Nove investicije MEW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehnično neznanje distributerja</li> <li>• Upad zanimanja/padec cen nafte</li> <li>• Spremembe glede možnosti dobav iz Kitajske, Indije</li> <li>• Zahteve po takojšnjih dobavah</li> <li>• Slabi plačilni pogoji</li> </ul>

Na osnovi SWOT-analize lahko povzamemo, da vsi pogoji za vstop na kuvajtski trg za podjetje niso bili v celoti najbolj ugodni. Nevarnosti, kot je padec cen nafte, lahko resno ogrozi investicije in povpraševanja. Dodatno možna neustreznost distributerja ter nepoznavanje blagovne znamke ravno tako pomenita tveganje.

Po drugi strani pa so bili trend naraščanja potreb po energiji, poreklo, reference, ustreznost ponudbe podjetja ter komercialni pogoji odločilni za nadaljevanje oblikovanja marketinške

strategije za vstop na nov trg.

## **1.8 Ekskluzivnost**

Ena od značilnih zahtev zastopnikov ali distributerjev je ekskluzivnost. Potočnik (2005, str. 263) ekskluzivno distribucijo opredeljuje tako, da podjetje za določeno geografsko območje določi izdelke in količino izdelkov, ki jih je na tem območju možno prodati. Poleg izdelkov se lahko dogovori, da se bodo tržile tudi storitve. Proizvajalec daje izbranemu podjetju ali več podjetjem pravico, da na izbranem območju distribuirajo njegove izdelke in storitve. Pogosto podjetje od distributerja zahteva, da ta ne bo tržil konkurenčnih izdelkov ali storitev. Ekskluzivnost za podjetje pomeni okrepitev ugleda blagovne znamke na trgu, poudari izdelke ter podporo kupcem. Podjetje z ekskluzivno distribucijo lahko pričakuje večjo prodajo, ima boljši nadzor nad cenami, lažje pridobiva podatke o konkurentih, trgu ter lažje skrbi za promocijo.

## **1.9 Trženje storitev**

Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi in ki je po svoji naravi neotipljivo ter ne pomeni posredovanja česar koli. Storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek. Podjetje lahko na mednarodnih trgih ponuja zgolj izdelek, izdelek s spreminjajočimi storitvami, hibrid (enak delež izdelka in storitve), storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki in storitve ali zgolj storitve. Posledica različnih spletov izdelkov in storitev je, da jih težko analiziramo, ne da bi jih podrobneje opredelili. Čeprav raziskave kažejo, da imajo različne storitve vendarle nekatere skupne trženjske značilnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 353).

### **1.10 Predstavitev podjetja Iskra, d.d.**

Podjetje Iskra je globalni ponudnik industrijskih rešitev in elektrotehničnih izdelkov. Je največje nacionalno podjetje na področju avtomatizacije procesov, komunikacijskih in varnostnih sistemov za distribucijo električne energije, prenosnih in omrežnih sistemov, komunikacij prek visokonapetostnih linij, avtomatizacije železniškega in cestnega prometa ter programskih rešitev s področij energetike in logistike. Proizvaja izdelke s področij energetskih, elektronskih kondenzatorjev, elementov za odpravo motenj, stikalne tehnike, električnih merilnih instrumentov, baterij, anten, jeder in potenciometrov. V ponudbi so tudi storitve galvanizacije, orodjarne ter upravljanja in vzdrževanja objektov.

Delovno področje je razdeljeno na sedem strateških poslovnih divizij: energetika, komponente za vgradnjo, učinkovite inštalacije, promet, telekomunikacije, varovanje, oskrba in upravljanje ter ostale storitve.

Poslanstvo družbe Iskra je zadovoljevanje potreb trga ter posledično kupcev z razvojem izdelkov, ponudbo storitev in svetovanja ter inovativnih sistemskih rešitev, ki zagotavljajo učinkovito, do okolja in ljudi prijazno in varčno upravljanje ter nadzor na področjih energetike, komponent za vgradnjo, učinkovitih inštalacij, prometa, telekomunikacij ter varovanja, oskrbe in upravljanja.

Podjetje bo postalo prepoznaven in ugleden ponudnik rešitev na ključ, storitev ter izdelkov z visoko dodano vrednostjo na področjih energetike, komponent za vgradnjo, učinkovitih inštalacij, prometa, telekomunikacij ter varovanja, oskrbe in upravljanja. Iskra sledi trendom in tehnologijam na področjih integracije naprav, sistemov in storitev (*Internet of Things, M2M, Cloud Computing, B2B*).

Kupcem bodo zagotavljali visokokakovostne in inovativne izdelke, rešitve in storitve, ki jim bodo olajšali delo, optimizirali poslovanje, minimizirali stroške in maksimirali produktivnost. Vse to z namenom lastniku zagotavljati dovolj velike in stabilne donose na vložen kapital, zaposlenim pa dobro plačilo za kvalitetno opravljeno delo.

## **2 KUVAJT**

### **2.1 Osnovni podatki o Kuvajtu**

Kuvajt (arabsko *Dawlat al-Kuwajt*) je majhna, a z nafto bogata monarhija ob obali Perzijskega zaliva, ki na severu meji na Irak, na jugu pa na Savdsko Arabijo.

Uradni jezik je arabščina, država je velika 17.818 km<sup>2</sup>, ima pa 4,1 milijona prebivalcev (od tega 1,2 milijona Kuvajtčanov ter 2,9 milijona priseljencev, v glavnem iz Jordanije, Egipta, Palestine, Indije, Pakistana ter Irana).

Kuvajt ima skoraj 10 % svetovnih zalog nafte, ki predstavljajo skoraj polovico bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), in 95 % izvoza Kuvajta (Oxford Business Group, b.l.).

BDP na prebivalca je v letu 2015 znašal 44.032 dolarjev (Global Finance, b.l.), kar Kuvajt uvršča na 23. mesto na svetu. Imajo lastno valuto – kuvajtski dinar.

Kuvajtski trg je zelo privlačen za izvoznike, saj spada med države, ki imajo visoko finančno moč ter velike potrebe po uvozu različnih izdelkov.

V Kuvajtu prevladuje ravno do rahlo valovito površje s plitvimi kotanjami, ki se od obale dvigujejo proti notranjosti, nekoliko višji svet je le na jugozahodu (najvišji vrh je aš-Šaqāya z 281 m).

Kuvajt nima površinskih vodotokov. Črpanja podtalnic je čedalje manj; večino sladke vode pridobivajo z razsoljevanjem morske vode. Prevladujejo puščavska tla. Rastje je ob obali polpuščava z nekaj oazami (največja al-Ġahra), v notranjosti pa prevladuje puščava.

Pred iraško zasedbo (1990–1991) sta bili od 2 milijonov prebivalcev kar dve tretjini tujcev in le okoli 100.000 pravih Kuvajtcianov, članov starih beduinskih rodbin. Po verski pripadnosti je 85 % prebivalcev muslimanov (od tega 45 % sunitov in 40 % šiitov), ostali so kristjani, hindujci in drugi. Velika večina prebivalstva živi v večjih mestih ob obali, notranjost je zelo redko poseljena.

Po ustavi z dne 11. 11. 1962 je Kuvajt dedna monarhija oz. emirat pod oblastjo rodbine as-Sabāh. Državo vodi emir, ki ima s svojo rodbino v rokah večino izvršilne oblasti. Volilno pravico imajo samo državljani, starejši od 21 let, iz družin, ki so bile že 1920 stalno naseljene v Kuvajtu, in priseljenci, ki v Kuvajtu živijo že najmanj 20 let. Politične stranke niso dovoljene, ženske so dobile volilno pravico šele maja 2005.

Kuvajt ima samo 8.100 ha njiv in trajnih nasadov (0,5 % površine) ter 136.000 ha skromnih polpuščavskih pašnikov (7,6 %). Največja težava je pomanjkanje vode za umetno namakanje, čeprav so dosegli precej uspeha z uporabo vode iz čistilnih naprav (namakajo okoli 7.000 ha). Z domačo pridelavo pokrivajo četrtno potreb po povrtninah, pridelujejo še dateljne in nekaj vrst sadja.

Nafto so v Kuvajtu odkrili leta 1938, komercialno pa so jo začeli pridobivati leta 1946, od 1975 je vsa naftna industrija podržavljena (KOC, Kuwait Oil Company). Imajo 97 milijard sodčkov zalog nafte (8 % svetovnih zalog), predvsem jugozahodno od glavnega mesta (Burgan, Magwa, Ahmadi), na skrajnem jugu (al-Wāfra) in na severu (Ratqa). Nafto črpajo tudi na leta 1922 ustanovljenem savdsko-kuvajtskem nevtralnem območju (5.770 km<sup>2</sup>), ki sta si ga državi razdelili na pol, ležišča nafte pa še naprej izkoriščata skupaj. Letna proizvodnja nafte je 115,2 milijona ton (Kuwait country profile, b.l.).

Kuvajt nima velikih nahajališč zemeljskega plina. Vse do leta 1976 so ga sežigali, zdaj pa ga precej črpajo nazaj v globino, drugo porabijo za pridobivanje električne energije in v petrokemični industriji.

Najpomembnejša je petrokemična industrija, saj je Kuvajt v zadnjih desetletjih načrtno vlagal v predelovalne zmogljivosti, tako da večino surove nafte predelajo doma. Rafinerije nafte so Mina al-Ahmadi, Mina Abdullah in aš-Šuayba; ob naslednji so leta 1997 odprli velik kompleks petrokemične industrije (etilen, polietilen, etilen glikol, amonijak ...).

Kuvajt ima 5.201 km cest (81 % asfaltiranih). Vsa večja mesta so povezana z avtocestami, te vodijo tudi do meje s Savdsko Arabijo in Irakom. Železniških prog v Kuvajtu ni. Trgovsko ladjevje ima 38 ladij s skupno nosilnostjo 3,77 milijona ton, Najpomembnejši

naftni terminal je Mina al-Ahmadi, 15 km od obale, do katerega lahko priplujejo tudi največji tankerji (Kuwait country profile, b.l.).

### **2.1.1 Značilnosti kuvajtskega trga**

Za Kuvajt je bilo ob upoštevanju poznanih splošnih dejstev o panogi in regiji jasno, da mora obstajati kar nekaj podjetij, ki potrebujejo izdelke, ki jih sami ne proizvajajo, jih pa potrebujejo za svojo rabo.

Stopnja rasti panoge je visoka; to je bilo zaznati tudi iz podatkov o rasti porabe energije (Institute of Energy and Sustainable Development, 2010).

Večje povpraševanje v tem primeru pomeni več vlaganj v nove proizvodne kapacitete. Kuvajtski trg ima zelo podobne vstopne pogoje kot ostale države Bližnjega vzhoda in arabskih emiratov. Tekmeci na teh trgih so iz Evrope, Japonske ter Združenih držav Amerike. Izdelke iz Kitajske in Indije praviloma zavračajo.

Ob upoštevanju takih dejstev je bilo možno oblikovati seznam podjetij, ki so že prisotna v Kuvajtu. Med njimi so svetovno poznana imena, kot so ABB, Siemens, Schneider, Alstom, GE, Eaton, Accuenergy in podobni.

Iskra določene izdelke proizvaja tudi za omenjena podjetja, ki včasih sporočijo tudi, za kateri trg izdelke potrebujejo. Tovrstne informacije so za proizvajalca zelo koristne predvsem zaradi tehničnih, marketinških lastnosti izdelka ter podatkov o odjemalcih. Proizvajalec točno ve, za katere trge in zahtevnosti je sposoben ponuditi svoj izdelek.

Konkurentov je v Kuvajtu manj kot v Evropi, obstajajo pa specifika širine ponudbe in zelo zahtevni tehnični vstopni pogoji. Glede širine ponudbe je podjetje zaznalo možne nevarnosti, kajti zelo velika podjetja lahko ponudijo precej več kot Iskra. Na primer Siemens lahko ponudi izgradnjo celotne elektrarne, razdelilne elektropostaje in podobno, Iskra pa na tem področju išče tržne niše za specifično opremo, ki jo lahko na primer uporabi tudi Siemens.

V Iskri so ocenili, da bo glede tekmovalnosti med ponudniki situacija za njegove izdelke mogoče celo ugodna, kajti za določene konkurente, ki so prisotni tudi v Kuvajtu, izdelke že sedaj izdeluje Iskra.

### **2.1.2 Energetska oskrba v Kuvajtu**

Ministry of Electricity and Water (v nadaljevanju MEW) je edini ponudnik električne energije in vode v Kuvajtu (ima čisti monopol). Zato je proizvodnja električne energije za industrijo v celoti v državni lasti in je vertikalno integrirana z naftno industrijo. Gorivo za

proizvodnjo električne energije dobavlja *Kuwait Petroleum Corporation* (v nadaljevanju KPC) in je MEW-u na voljo brezplačno. V letu 2009 je Kuvajt imel instalirano zmogljivost 11,6 GW električne energije ter 423.1 milijonov m<sup>3</sup> (1,9 milijona m<sup>3</sup>/dan) zmogljivosti za razsoljevanje vode (Hindawi Publishing Corporation, 20014). Da bi lahko zadovoljevali naraščajočo porabo električne energije in vode, sta načrtovanje in gradnja novih energetske zmogljivosti povsem razumljiva.

V letu 2009 je težko kurilno olje predstavljalo več kot 55 % celotnih goriv za elektrarne. Težko kurilno olje je še vedno najcenejše fosilno gorivo v sedanji sestavi goriv. Z novimi elektrarnami na zemeljski plin se je delež zemeljskega plina v mešanici goriv v Kuvajtu povečal in v letu 2008 dosegel več kot 25 % (Hindawi Publishing Corporation, 2014). Za primerjavo, Slovenija je 2009 imela instalirano moč 3,1 GW (Eles, d.o.o., 2015).

### **2.1.3 Ustreznosti ponudbe podjetja Iskra, d.d., za kuvajtski trg**

Področje energetike v branži postaja čedalje bolj pomembno predvsem zaradi večanja povpraševanja na eni in slabšanja kakovosti ter težav z zadovoljevanjem potreb po kakovostni energiji na drugi strani. Dobava kvalitetne električne energije ima pomemben položaj v današnjem sodobnem svetu. Uspešno delovanje energetskega sistema zahteva uporabo vrhunske sekundarne opreme, ki omogoča varovanje, spremljanje in nadzor posamezne naprave, kot tudi celotnega sistema.

Večina električnih naprav, kot so asinhronski motorji, kolektorski motorji na vrtilni tok, transformatorji, dušilke, indukcijske peči, varilni aparati, fluorescenčne svetilke idr., potrebujejo za delovanje poleg delovne tudi jalovo energijo, kar ima za posledico dodatno obremenitev prenosne linije in drugih elementov stikališč. Jalova energija hkrati predstavlja za porabnika dodaten strošek dobavljene energije. Zato jo kompenziramo z napravo, ki jo sestavljajo regulator jalove moči, kontaktor in kondenzatorske baterije.

Tako pri proizvodnji kot pri porabi energije se s števci, merilnimi centri in analizatorji omrežja merijo električne vrednosti ter jih po potrebi z merilnimi pretvorniki pretvarjajo v druge fizikalne vrednosti.

Nenadzorovana poraba energentov povečuje stroške in prispeva k onesnaževanju okolja. Učinkovitost porabe se lahko doseže le z natančnim merjenjem porabe. Izmerjene vrednosti hitro in brez napak prenesemo na strežnik, kjer jih je možno z našo programsko opremo natančno analizirati, spremljati ter napovedati prihodnjo porabo energentov.

Izmerjene fizikalne vrednosti se s komunikatorji in koncentradorji prenesejo na strežnik. Komunikatorji podpirajo vse najbolj razširjene načine komunikacije in prenosa podatkov, kot so ethernet, LPR, GPRS/UMTS, XiFi, GPRS, SMS, serijska komunikacija in USB (Iskra, d.d., 2015).

Podjetje se zaveda, da to, kar vsebuje tržna strategija za Kuvajt, delno sodi tudi med zahtevne tehnične izdelke in storitve, ki bodo od uporabnikov zahtevale usposobljenost za njihovo uporabo. Za zadovoljitev teh potreb so bila predvidena izobraževanja v Kuvajtu in povabilo uporabnikov v tovarno v Sloveniji ter nudenje stalne podpore.

Razmere za delovanje energetske opreme v Kuvajtu so med najtežjimi na svetu. Zelo visoke temperature, puščavski pesek ter občasno zelo visoka vlaga se razumejo kot najtežje razmere za delovanje tehnične opreme. Ponudbi podjetja to ni predstavljalo večjih vstopnih težav, saj je kar nekaj izdelkov Iskre ustreznih in se že uporabljajo v podobnih, zelo zahtevnih okoljih.

#### **2.1.4 Izbira lokalnega partnerja v Kuvajtu**

Splošna strategija mednarodnih prodajnih poti obsega najmanj pet pomembnih strateških ciljev. Američani jim pravijo 5C. To so stroški (angl. *cost*), nadzor (angl. *control*), pokritje (angl. *coverage*), značaj (angl. *character*) in neprekinjenost (angl. *continuity*). Levji delež stroškov mednarodnega trženja nastane prav na račun prodajnih poti. Zato je po navadi prva skrb podjetij usmerjena prav vanje in šele nato iščejo optimizacijo preostalih štirih strateških ciljev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 214).

V primeru vstopa na arabski trg, ki se precej razlikuje od domačega, enak pristop ni mogoč.

Za poslovanje v arabskem svetu so zelo pomembni osebni stiki. Posli se v arabskem svetu najraje sklepajo osebno. Vedno si moramo vzeti dovolj časa, da spoznamo svojega poslovnega partnerja. Komunikacija je spoštljiva, prisotna sta hvaljenje in močna vertikalna hierarhija v podjetjih.

Ko srečujemo skupino ljudi, je pomembno, da s stiskom roke pozdravimo najprej starejše osebe. Po navadi ima najstarejša oseba tudi najvišji status, ni pa nujno, zato se moramo vedno poučiti o položaju oseb, ki jih bomo srečali, da lahko pokažemo pravo mero spoštovanja. Ker je status zelo pomemben, ga je treba prepoznati in pravilno naslavljati osebo. Če informacij o statusu posameznih oseb ne poznamo vnaprej, je dobro, da se o tem informiramo pred srečanjem ali sestankom.

S stiskom rok pozdravimo vsako osebo posebej, le pri ženskah moramo paziti, da damo roko le, če nam jo sama najprej ponudi.

Osebne lastnosti so po navadi precej bolj pomembne kot osebni dosežki.

Družina je v arabskem svetu na prvem mestu, zato se lahko zgodi, da bo sestanek ali srečanje zaradi družinskih obveznosti prestavljeno ali odpovedano (Izvozno okno, 2016).

O distributerju, s katerim je podjetje vzpostavilo poslovni kontakt, ni bilo na voljo veliko podatkov. Podjetje vsakega distributerja pred začetkom sodelovanja običajno preveri. Pomembne so naslednje informacije: človeški potencial, finančni potencial, tehnično-tehnološki potencial, marketinški potencial, informacijski potencial, čas obstoja ter tudi ugled v okolju.

Zelo kmalu po izmenjavi nekaj elektronskih sporočil je bil organiziran spoznavni obisk v Kuvajtu. V arabskem svetu je prvi obisk po navadi dokaj neformalen, poteka v stilu pitja kave, čaja in ob sproščenih splošnih razgovorih. V tem primeru ni bilo tako, ampak so že drugi dan v Kuvajtu pripravili obisk enega od zelo velikih lokalnih podjetij, ki ima lastno proizvodnjo, veliko sestavnih delov pa uvažajo iz Evrope.

### **3 POSTOPEK VSTOPA NA TRG**

#### **3.1 Poslovni obiski**

Kuvajt je tipična arabska država. Če želimo potegniti vzporednice med domačim evropskim okoljem in Kuvajtom, prav veliko podobnosti ni mogoče najti. Razlike so vidne in prisotne praktično povsod. Kultura, vera, hrana, okolje, vsakodnevni običaji so precej drugačni kot doma.

Kar nekaj preteklih izkušenj z arabskim svetom in poznavanje pravil iz podobnih držav so bili osnova za dokaj lahko organizacijo obiska. Distributerju se je že ob prvem obisku predlagalo, da želimo čim večjo učinkovitost. Predlog je bil razumljen in sprejet z odobravanjem.

Distributer je po pregledu gradiv o izdelkih in storitvah lahko opredelil svoj položaj, če bi se odločil za zastopanje Iskre v Kuvajtu. Če bi ocenil, da ponudba zanj ni zanimiva ali ustrezna zaradi katerega koli razloga, bi lahko začetno zanimanje upadlo. To se ni zgodilo.

Podjetje je predlagalo, da poslovanja ne bi začeli s storitvami, ampak z izdelki. Tak način podjetju, ki poleg izdelkov trgu nudi tudi storitve, predstavlja manjšo začetno izpostavljenost, manjše tveganje in precej lažje obvladovanje celotne situacije.

Blagovna znamka bo po določenem času na trgu postala bolj prepoznavna, izdelki bolj dostopni, distributer bo za izdelke, po katerih bo veliko povpraševanje, lahko organiziral lokalno skladišče, kar bo bistveno pripomoglo k fleksibilnosti dobav. Dodatno bo distributer tudi vedno bolj obvladoval izdelke in opremo ter skrbel za profesionalno podporo kupcem. Posledično bo možno v ponudbo dodajati nove izdelke, kar bo omogočilo rast prodaje, širitev prodaje in obstoj na trgu.

### 3.1.1 Predstavitev ponudbe pri distributerju

Pripravljenost distributerja je bila ustrezna, v nekaj dneh je bilo izmenjanih zelo veliko informacij. Za podjetje so bile pomembne predvsem informacije o trgu, panogi in seveda o distributerju.

Distributer v Kuvajtu je zelo resno upošteval predlog, da že v času prvega obiska poskuša najti stranke, ki potrebujejo izdelke podjetja. Ta ideja je smiselna, saj Kuvajt ni blizu, osebna prisotnost je obvezna, kar pomeni, da je prav, da so obiski čim bolj učinkoviti. To je poudarjeno zato, ker so bile prve predstavitve izvedene na terenu pri kupcih. Na tak način je distributer izkoristil čas, kar niti ni bilo napačno, je pa neobičajno za tehnološko napredno okolje kot je Kuvajt.

Na podoben način se stvari navadno predstavljajo v državah, ki tehnološko niso na taki ravni, kot je gospodarstvo Kuvajta, na primer v severni in centralni Afriki, Indiji, Bangladešu, Pakistanu in tako naprej. Tam se namreč distributerji pogosto šele oblikujejo in so tehnično na nižji ravni, nimajo podatkov, zato predstavitve zelo radi organizirajo pri kupcih. S tem posredovane informacije naenkrat dobita kupec in distributer.

Čeprav med prvim obiskom podjetja še ni bilo potrjen dobavitelj, so skupaj z distributerjem obiskali nekaj strank, ki sodelujejo s kuvajtsko vlado.

Ta poteza je bila ustrezna, saj je bilo po teh obiskih na voljo veliko informacij in potrditev za naslednje pomembne vsebinske dele tržne strategije:

- na tem trgu je resnično veliko možnosti za prodajo,
- veliki proizvajalci so takoj pokazali zanimanje za nakup,
- sedaj je smiselno organizirati večje predstavitve na MEW.

Predstavitev na ministrstvu, ki odloča o tem, ali bo novi dobavitelj sprejet ali ne, najprej pomeni veliko izpostavljenost, poleg tega pa je tudi zelo zahtevna naloga.

Podjetje je v procesu vstopanja na novi trg izpostavljeno tudi takrat, ko se pred potencialnimi kupci poskuša pokazati kot ustrezno, istočasno pa ima kupec veliko več informacij, do katerih podjetje med prvimi obiski nima niti dostopa. Verjetnost, da bo kupec spraševal o podjetju neznanih stvari, je lahko zelo velika.

Velika zahtevnost v tem primeru pomeni, da se resen kupec (kar MEW nedvomno je) pripravi in ima na voljo podatke o izdelkih, ki jih uporablja že dolgo, med razgovori pa želi najti šibke točke pri novem dobavitelju.

### 3.1.2 Obiski potencialnih končnih uporabnikov

Iskra želi, da so njihovi izdelki na trgu predstavljeni učinkovito ter da kupci za njihove proizvode pokažejo zanimanje. Kupci v Kuvajtu so velika podjetja, njihova letna ali mesečna proizvodnja pa ima obseg, kot ga trenutno skoraj ni mogoče najti na območju Evrope.

Primerjava med Slovenijo in Kuvajtom po številu prebivalcev in instalirani moči za proizvodnjo električne energije pokaže zelo zanimive podatke. Podatki iz Tabele 2. kažejo razliko v instalirani moči ter številu prebivalcev v Sloveniji in Kuvajtu. Kuvajt ima precej večje proizvodnje zmogljivosti kot Slovenija, vendar samo približno četrtino proizvedene energije porabi za lastno rabo. Ostale tri četrtine izvozijo.

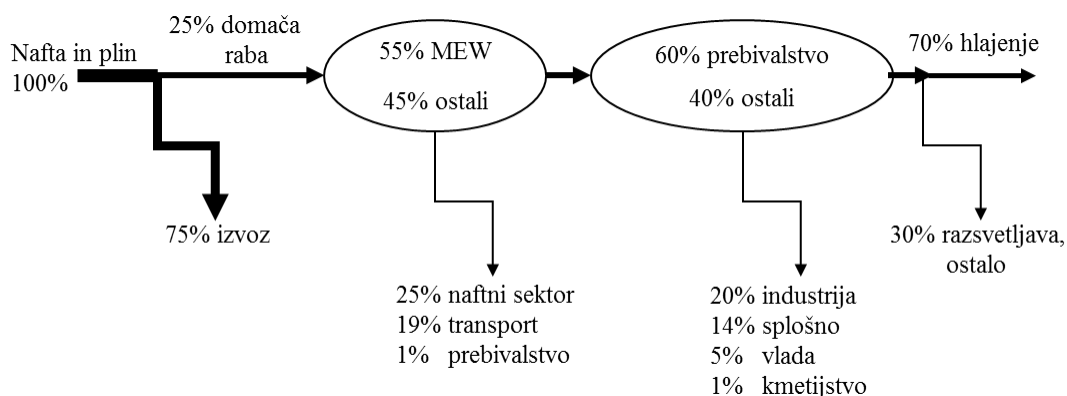
Tabela 2: Število prebivalcev in instalirana moč električne energije

Država / leto	Število prebivalcev	Instalirana moč električne energije v GW
Slovenija 2009	2.000.000	3,1
Kuvajt 2009	4.100.000	11,6

Vir: *Eles, d.o.o., 2015; Hindawi Publishing Corporation, The Prospect of Solar Energy in the Development of Power Stations in the State of Kuwait, 2014.*

Slika 1. kaže podatke o proizvodnji in delitvi porabe električne energije, proizvedene v Kuvajtu v letu 2012. Letna rast porabe je med 6 in 8 %, v letu 2014 je bila skupna instalirana moč 14,7 GW, do leta 2020 se predvidevajo dodatni viri električne energije v skupni moči 10 GW.

Slika 1: Proizvodnja in poraba električne energije v Kuvajtu v letu 2012



Vir: *UCL Energy Institute, A framework to evaluate the energy efficiency potential of Kuwaiti homes, 2014.*

Tovrstne panožne informacije za ponudbo Iskre so osnova za tržno strategijo.

Proces umestitve novega izdelka ali dela izdelka v končni izdelek ali sistem je postopek, kjer ponudnik ponudi, kupec pa se strinja, da skupaj analizirata lastnosti izdelka, ter jih primerjata s potrebami in pričakovanji kupca. V opisanem primeru je to potekalo tako, da je distributer kupcem pred prihodom dal na voljo kataloge in tehnične podatke.

Kupci poznajo konkurenco, in ker sami oblikujejo sisteme, tudi vedo, kakšne sestavne dele potrebujejo. Po pregledu ponudbe so se strinjali in sprejeli predlog, da jih obiščejo skupaj z distributerjem. Na sestankih so kupci že imeli pripravljene določene primerjave, informacije ter vprašanja. Ti podatki in vprašanja so ob prvih obiskih lahko prirejani, vsebujejo celo neresnične informacije in včasih poskušajo izpostaviti nerealne tehnične zahteve. To je razumljivo, saj kupci že poznajo in uporabljajo nadomestke temu, kar nov ponudnik prinaša k njim.

Od življenjskega cikla posameznega izdelka moramo razlikovati razvoj trga za določen izdelek. Podjetja morajo predvideti tudi razvojno pot trga, na katerem delujejo. Razvoj trga ima štiri stopnje: nastanek, rast, zrelost in upadanje. Podjetja morajo upoštevati spremembe na trgu in se zavedati, da bodo dobičkonosno poslovala samo tista, ki bodo te spremembe upoštevala pri oblikovanju svoje ponudbe in trženjskih programov (Potočnik, 2005, str. 201).

Če podjetje želi doseči prodajo izdelkov, mora ustvariti povpraševanje ali izpodriniti obstoječe dobavitelje. Z izdelki, ki so bili v ponudbi, ni moč ustvariti novih povpraševanj na trgu, ker so podobni izdelki v panogi že na voljo in tehnično zadovoljujejo potrebe uporabnikov.

Nudenje storitev poteka drugače, ker s poznavanjem problematike v okolju in idejami kupcu želimo predstaviti, kako mu lahko omogočimo boljše stanje. Z različnimi izdelki sestavimo nekaj, kar bo zadovoljilo potrebe po boljšem stanju uporabnika, hkrati pa je sistem skoraj unikaten in tako ni možno delati enostavnih primerjav med ponudniki. V tehničnem sektorju so storitve lahko podobne, ne morejo pa biti enake, kar za izdelke ne velja.

Kupec pred začetkom poslovanja z novim dobaviteljem primerja njegovo ponudbo s ponudbo konkurence, cenovne in plačilne pogoje, dosegljivost izdelkov na trgu, garancijske pogoje ter reference. Ti dejavniki so navadno med najbolj pomembnimi na začetnih razgovorih s kupci. Kupci želijo vedeti, kako jim nov ponudnik lahko zagotavlja potrebne informacije in nudi vso potrebno podporo, ki je v začetni fazi uvajanja novega dobavitelja in izdelkov zelo pomembna ali celo odločilna.

Poudarjanje osnovnih in namenskih lastnosti izdelkov na spoznavnih sestankih ni smiselno, saj je obema stranema jasno, da v primeru tehnične neustreznosti verjetno ne bomo organizirali tržnih strategij.

### 3.1.3 Strokovni seminar na MEW

Po prvem obisku Kuvajta, sestankih pri distributerju in nekaj kupcih je bilo na voljo precej več informacij kot na začetku. Prvi obisk na novem trgu navadno ni trženje v pravem pomenu, ampak predvsem izmenjava in pridobivanje novih podatkov, odzivov obeh strani in oblikovanje idej za prihodnje delo.

MEW je zelo pomemben zaradi priložnosti za trženje, predvidenih vlaganj, saj sta proizvodnja in distribucija električne energije v njihovi lasti.

V veliki večini držav je tak postopek nepotreben, ker kupci lahko uporabljajo izdelke novega dobavitelja zgolj na osnovi tehnične ustreznosti, zanimivih komercialnih pogojev in fleksibilne razpoložljivosti na določenem trgu. Ta način ima lahko velike slabosti za proizvajalce na eni in ugodnosti za kupce na drugi strani. Proizvajalec včasih ne more slediti hitremu trendu menjav izdelkov, ker se lahko sreča s problemom premajhnega obsega povpraševanja ali nima dovolj razpoložljivih sredstev za posodobitve obstoječih izdelkov. Zaradi nižjih cen novih ponudnikov na trgu se ravno tako lahko pojavijo težave, če proizvajalec ne more več spuščati cen, zato lahko izgubi priložnost za nadaljevanje prodaje določenemu kupcu, ali celo izgubi trg.

V arabskem svetu je eden od zelo pomembnih vstopnih pogojev za novega dobavitelja na nov trg reference.

Referenca pomeni v preteklosti uspešno uporabo enakih ali podobnih izdelkov ali rešitev pri drugih kupcih, ki svoje zadovoljstvo o uporabi teh izdelkov potrdijo pisno. Po navadi so navedeni osnovni podatki o opremi, projektu, časovnih terminih, lokaciji ter splošni podatki uporabnika. Zahtevek kupca, da mora nov ponudnik svoje preteklo delovanje v panogi dokazati z referenco, je ustrezen za ponudnike, ki to imajo, za tiste, ki tega nimajo, pa pomeni vstopno blokado.

Iskra, d.d., razpolaga z velikim številom referenc, tradicionalno prisotnostjo tudi v državah Azije, Bližnjega vzhoda in severne Afrike. Na teh področjih so podobne podnebne razmere kot v Kuvajtu. Te reference so bile skupaj s tehničnimi informacijami poslane tudi na MEW.

Prisotnih je bilo več deset strokovnjakov MEW-a, osnovne informacije in katalogi o Iskri pa so jim bili poslani pred predstavitvijo. Tak način kupcem omogoča, da na predstavitev ne pridejo zgolj kot poslušalci, ampak na osnovi svojih potreb, poznavanja panoge in podatkov, ki jih najdejo v katalogih ponudnika, lahko takoj postavljajo različna vprašanja, izvajajo primerjave, podajajo predloge in podobno. Takšna predstavitev je bolj zahtevna, kot pa, da kupec prvi katalog in podatke o novih izdelkih prvič vidi na predstavitvi. Je pa takšna predstavitev navadno bolj učinkovita, saj ima kupec možnost na osnovi že znanih

informacij dobiti še več informacij. Proizvajalec po taki predstavitvi hitro dobi občutek, ali sta bila nastop in promocija uspešna, in lahko računa na začetek sodelovanja. Če nekdo želi nekaj vprašati, po navadi pozna tematiko in želi dodatne informacije. Občutek, da obstajajo trg in zanimanje, rast v panogi, se je skozi predstavitev še okrepil.

### **3.1.4 Primerjava ponudbe glede na potrebe trga**

Preden se podjetje odloči za nudenje obstoječih izdelkov novemu trgu ali kupcu, mora kot ena prvih analiz izvesti tehnično ustreznost izdelka. V primeru posebnih zahtev, ki so za podjetje izziv, pa tudi vstopne stroške; treba je opraviti dodatne analize, ki morajo dati odgovor na vsaj naslednja vprašanja:

- Kakšen je pričakovan obseg prodaje?
- Kateri so posebni vstopni pogoji, dodatna testiranja?
- Kaj je znano o konkurenci na trgu in o izdelku?
- Ali bo možno tržiti samo nov, posodobljen izdelek ali pa bo to omogočilo prodajo drugih izdelkov?
- Kakšen časovni okvir se predvideva glede izdelave, dobav?
- Kolikšen strošek to predstavlja za podjetje?
- Ali obstaja zanimanje kupca z novega trga za sovlaganje v nov izdelek?

V oblikovanju strategije trženja za Kuvajt je bila situacija glede tehnične ustreznosti dokaj nezahtevna. Na osnovi referenc iz regije je bilo moč sklepati, da v Kuvajtu vstopni pogoji verjetno ne bodo takšni, da jih ne bi mogli obvladovati.

V primeru posebnih zahtev kupcev pa bi glede na pričakovan obseg naročil verjetno hitro zmogli tudi majhne predelave.

Eden od načinov, kako podjetje motivira kupca, je, da je pripravljen skupaj z njim posodobiti in prilagoditi obstoječe izdelke, da so tehnično bolj ustrezni in zadovoljijo več potreb kupca.

### **3.1.5 Opredelitev položaja Iskre na trgu Kuvajta**

Namen vstopa na nov tuji trg ni izvesti enkratno prodajo, ampak oblikovati strategijo in najti ustreznega distributerja ali zastopnika, s katerim podjetje išče kupce in zadovoljuje njihove potrebe na dolgi rok. Podjetje obstaja več kot 70 let, trženje izvaja po vsem svetu. Proces zagotavljanja izvajanja strategije trženja je najtežji na začetku, neprestano ga je treba izvajati in prilagajati.

Kuvajt ni zaprt trg, ampak omogoča, da različni ponudniki lahko na ustrezen način vstopijo in obstanejo na njihovem trgu brez časovne omejitve.

Kupci v Kuvajtu poseben poudarek dajejo kakovosti izdelkov. Za vsak izdelek zahtevajo tipska testiranja, laboratorijske rezultate analiz po zaključeni izdelavi v proizvodnji in porekla uporabljenih materialov. Kupci včasih hočejo dobiti nekaj vzorcev, na njih opravijo vse dovoljene teste glede veljavnih standardov in šele potem dajo dovoljenje za proizvodnjo ter dobavo.

Omenjeni postopki običajno pripomorejo k temu, da kupec zanesljivo dobi, kar plača, proizvajalec pa je še iz neodvisnih laboratorijev informiran o kakovosti svojih izdelkov.

Pretekle izkušnje, tradicija in prepoznavnost podjetja po svetu so bile dobra osnova za potrditev ustreznosti zahtevam trga, kot je Kuvajt.

## **3.2 Opredelitev posebnih ekonomsko komercialnih aktivnosti**

Proizvajalec poskuša kupcem nuditi izdelek tako, da jim najbolj ustreza in čim bolj uresniči njihova pričakovanja. Izdelki se načrtujejo v domači tovarni, aktivnosti pri kupcih pa se izvajajo na trgu, v tujini. Na novih trgih lahko naletimo na velike jezikovne razlike. Čeprav je v Kuvajtu uradni jezik arabščina, poslovni svet v celoti komunicira tudi v angleščini.

Na področju plačil je sodelovanje s podjetji iz arabskega sveta v primerjavi z zahodnimi državami ali Evropo precej drugačno. Poslovni odnos je vedno osnovan na ustrezni pogodbi, ki se navadno podpiše za dobo nekaj let z možnostjo podaljšanja. To pogodbo morata potrditi gospodarski zbornici v državi podjetja in kupca. V primeru naročil podjetju vsaj na začetku priporočajo, da poskrbi za zavarovanje plačil.

Ko podjetje izvede vse svoje obveze, mu verjetno ne treba nikoli iskati telefonskih števil ali elektronskih naslovov in kupca opominjati glede plačil.

Nespoštovanje dogovorov ali neplačilo obveznosti je v arabskem svetu zelo hud prekršek in se šteje kot goljufija.

### **3.2.1 Posebni pogoji za prodajo storitev**

Tržna strategija za Kuvajt je izdelana za tržni segment energetika s poudarkom na izdelkih in storitvah za analizo ter kakovost električne energije. Tržni segment so velike skupine kupcev v okviru določenega trga s podobnimi potrebami (Potočnik, 2005, str. 154).

Področje storitev se zadnja leta močno spreminja. Veliko proizvajalcev nove priložnosti na trgu išče v storitvenem sektorju. Vprašanje obsega in vloge storitvenih dejavnosti v razvoju gospodarstva so v preteklosti obravnavali z vidika storitev v procesu ustvarjanja bruto domačega proizvoda oziroma njegovega zajemanja v plačilni bilanci in mednarodni

trgovini. Šele rastoč obseg vrednosti storitev, ki so se prodajale neodvisno od izdelkov, je v zadnjih letih začel usmerjati pozornost teorije in prakse na vlogo ter pomen storitvenega sektorja za razvoj celotnega gospodarstva vsake države. Storitveni sektor je tako postal dominanten sektor razvitih držav, pa tudi držav v razvoju (Potočnik, 2005, str. 420).

Eden od bolj pomembnih sestavnih delov procesa izvedbe storitvenih projektov je uresničitev pravočasnega zaključka vseh del. Lastniki finančnih sredstev želijo, da se vložena sredstva čim prej začnejo vračati v obliki uspešno zaključene storitve. Ker so finančni vložki v primerjavi z nakupom izdelka bistveno višji, vsaka zamuda lahko povzroči velike denarne izgube. Ko kupec kupi izdelek, dobi možnost, da ga preizkusi, saj gre za predmet, in ne za direktno storitev. Storitev je bila potrebna zato, da je izdelek nastal.

Storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi in ki je po svoji naravi neotipljivo ter ne pomeni posedovanja česar koli (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 353).

Drugače je s storitvijo, ki je kupec ne more otipati, vzeti na testiranje in podobno. Zaradi tega je kupec v trenutku izbira ponudnika storitve v tvegani situaciji, saj se lahko zgodi, da sprejet ponudnik storitve ne obvladuje, kar bo zelo verjetno največ težav povzročilo prav kupcu. Tudi za izogibanje takim situacijam je za nastop v Kuvajtu treba zadostiti različnim posebnim zahtevam, ki se na prvi pogled zdijo čudne, vendar so ob premisleku povsem normalen del celotnega procesa izvedbe storitev.

Kupci imajo na voljo različne ponudnike za izvedbo storitev, vsak od njih ima svoj način in pristop k doseganju cilja. Nekateri stremijo k temu, da je projekt čim prej zaključen, za te pa verjetno ni na prvem mestu zadovoljstvo kupca, ampak sledijo cilju čimprejšnjega plačila. V takem načinu obstaja visoka verjetnost prisotnosti tehničnih napak.

Drugi želijo vsako stvar obdelovati včasih do nemogočih, lahko tudi nepotrebnih podrobnosti, kar lahko povzroči zamude, ni pa zagotovila, da sta zaradi večje porabe časa in energije doseženi večja kakovost in zanesljivost opravljene storitve.

### **3.2.2 Oblikovanje specifičnih sestavnih delov ponudb za kuvajtski trg**

V sektorjih, kot je energetika, ni nujno, da podjetje lahko vedno uporablja enak pristop za izdelke in storitve. Kupec izrazi željo in pripravi razpis za zelo zahtevno projektno rešitev in jo kot povpraševanje pošlje ustreznim ponudnikom. Ti se odzivajo na različne načine. Potrebe kupca so za ponudnika lahko prevelike in oceni, da takega obsega, po katerem kupec povprašuje, ne zmore. Ponudnik se v tem primeru zahvali in kupca obvesti, da za ta projekt ponudbe ne more pripraviti. Do te odpovedi lahko pride zato, ker je ponudnik omejen na nudenje in prodajo samo tistega, kar proizvaja sam.

Na tak način pridobljene reference kupcu dajo večjo širino, večji ugled na trgu, omogočijo mu dostop do novih poslovnih priložnosti. Dodatno je na opisanem področju navadno manj ponudnikov, kar pomeni lažji vstop na trg.

Poleg omenjene specifikacije dopolnitve lastne ponudbe s povezovanjem in drugimi proizvajalci je na trgu, kot je Kuvajt, zelo pomemben segment sposobnost nujenja elektroopreme za najtežje pogoje uporabe. V Kuvajtu srečamo v primerjavi z večino drugih trgov zelo visoke zahteve, ki se poleg osnovne širine ponudbe kažejo kot dodatni vstopni filter za proizvajalce. Vsi proizvajalci standardne opreme niso usposobljeni zadostiti tem visokim tehničnim zahtevam.

Iskra deluje tudi na zgoraj opisan način pridobivanja in izvedbe visoko zahtevnih sistemskih rešitev.

## **4 ZAČETEK PRODAJE**

### **4.1 Interno izobraževanje osebja distributerja**

Pomemben del nalog distributerja sta njegova usposobljenost in poznavanje ponudbe podjetja.

Podjetje za usposabljanje lahko uporabi več pristopov: povabi kupca v svoje podjetje, kjer organizira in izvede šolanje, izvede šolanje pri kupcu, usposobi distributerja, ki potem nudi lokalno podporo kupcem, ali podjetje po potrebi obiskuje kupce.

Za kupca je najbolj ugodno, da ga podjetje izobrazi v njegovih prostorih in na njegovih končnih izdelkih, kjer so vgrajeni tudi izdelki podjetja.

Iskra na kuvajtskem trgu nudi zahtevne tehnične izdelke in storitve. Za take izdelke, ki ne sodijo med široko potrošno blago, sta potrebna specifično znanje in usposobljenost za montažo, uporabo in servisiranje. Uporabljen je model izobraževanja distributerja in kupcev v Kuvajtu, v nadaljevanju obisk tovarne v Sloveniji.

### **4.2 Tehnični sestanki pri kupcih**

Pred prvo dobavo večje količine blaga se kupec odloči in lahko od proizvajalca zahteva vzorčne izdelke, dodatno pa si želi zagotoviti čim višjo raven varnosti, saj so izdelki lahko popolnoma novi in jih kupec ne pozna. Tveganja v primeru neustreznosti so visoka, saj je kupec izdelke vključil v proces priprav in izvedbe celotnih projektov.

Kupci poznajo potrebe, poznajo nadomestke, potrebujejo pa čim več dodatnih informacij,

ki bi jih dodatno prepričale, da je odločitev za nove izdelke ustrezna.

Taki sestanki so tudi za podjetje zelo koristni in bi si morali želeli, da jih je čim več. Na njih ni glavno sporočilo trenutno stanje izdelka, ampak njegove možnosti vpetja v sisteme jutrišnjega dne, sposobnost podjetja, da se hitro odzove na potrebne prilagoditve in predelave.

Takim sestankom bi lahko rekli celo, da so bolj namenjeni oblikovanju bodočih izdelkov kot pa informiranosti o današnjih izdelkih.

Podjetje mora stremeti k temu, da je v stalnem stiku z uporabniki njegovih izdelkov, saj uporabniki pogosto veliko bolje kot proizvajalec vedo, ali ima izdelek kakšne pomanjkljivosti, kako bi ga lahko nadgradili ali posodobili ter, kar je najpomembnejše, kakšen trend se za določeno skupino izdelkov predvideva za prihodnost.

Bolj ko podjetje kaže zanimanje za sodelovanje z uporabnikom, in ne zgolj po prodaji, močnejša in širša je vez z uporabnikom.

## **5 NADALJEVANJE PRODAJE**

### **5.1 Predstavitev in uvajanje dodatnih izdelkov in rešitev**

Ko podjetje začne uresničevati svojo tržno strategijo v tujini, si želi povečati obseg prodaje. Povečanje prodaje je možno na dva načina: povečanje količin izdelkov, ki jih že prodaja, ali dodajanje novih izdelkov, kar pomeni večjo širino ponudbe prodaje. Različne panoge in trgi se različno odzivajo na možnost povečanja obsega prodaje.

Kako se v podjetju izpelje načrtovanje, je odvisno od številnih dejavnikov, kot so obseg poslovanja, vrsta in raznovrstnost izdelkov in storitev, število proizvodnih enot, število trgov, s katerimi podjetje posluje, načini mednarodnega poslovanja, ki jih na trgih uporablja, itd. (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 328).

Izdelek je lahko zastarel, zato povpraševanje upada, prodajne količine se manjšajo. Če v takem primeru proizvajalec ne želi izgubiti trga ali celo omogočiti vstopa konkurentom, mora pravočasno poskrbeti za ustrezno zamenjavo. Za podjetje je najslabša možnost, če mu ne uspe pravočasno zamenjati zastarelega izdelka in ponuditi sodobnejšega nadomestka, to pa izkoristi konkurent.

Teh težav ima podjetje manj, če z naprednimi idejami, izdelki ali storitvami poskuša na obstoječem trgu, pri obstoječih kupcih ustvariti nove potrebe. Ideje nastajajo vsak dan, uresničitev pa je povezana tudi s stroški in tveganji. Podjetje vlaga svoja sredstva v razvoj in izdelavo novega izdelka in ga pripravi za trženje. Dokler se načrtovana prodaja ne zgodi

in povpraševanj kljub vhodnim obetom tudi še ni, je podjetje v zelo izpostavljeni in tvegani situaciji.

## **5.2 Lokalna podpora in poprodajne aktivnosti**

Podjetje želi imeti čim bolj celovit nadzor nad izvajanjem marketinškega programa s strani distributerja. Skupaj z distributerjem je treba vzpostaviti procese za razpršitev izdelkov in storitev na nov trg.

Pred podpisom pogodbe o zastopanju z distributerjem je treba pripraviti ter uskladiti veliko različnih gradiv. Med pomembne dejavnike podjetje vključuje naslednje:

- imeti partnerja, ki bo gospodarno zastopal vse interese na trgu in s katerim bo lahko omogočal obstoj, rast in širitev,
- pripravljen se bo izobraževati in pridobiti znanja o izdelkih ter storitvah,
- imeti partnerja, ki bo razumel pomembnost poprodajnih aktivnosti,
- imeti partnerja, ki bo sproti in v celoti sledil potrebam trga, kupcev in s katerim bo skupaj mogoče oblikovati rešitve, ki bodo zadovoljevale potrebe kupcev,
- imeti partnerja, ki bo sposoben nuditi tehnično podporo na trgu.

## **5.3 Povabilo potencialnih kupcev v Slovenijo**

Mednarodni tržnik mora torej biti dovzeten za kulturno dimenzijo mednarodnega okolja in upoštevati, da različne kulture niso niti pravilne in boljše niti napačne in slabše, temveč enostavno drugačne od kulture njegove države (Jurše, 1999, str. 55).

Navkljub množici elektronskih medijev, ki omogočajo hitro in stalno medsebojno povezovanje, pošiljanje in izmenjavo podatkov, je osebni stik še vedno odločajoč sestavni del poslovanja, saj posel na koncu procesa izmenjav informacij in usklajevanj sklenemo ljudje.

Za različne trge so značilne različne lastnosti glede povpraševanj, ponudb in obiskov:

- kupec iz Rusije, Ukrajine bo poslal povpraševanje in ponudbo verjetno zahteval takoj, zanj je pogosto pomembna le najnižja cena, želja po obisku proizvajalca običajno ni izražena,
- nemški kupec bo proizvajalcu dal več časa za pripravo ponudbe, poleg cene ga bo najprej zanimala kakovost izdelka, na obisk pa pridejo vedno, želijo spoznati proizvajalca,
- kupec iz centralne Afrike bo zelo verjetno imel težave že z oblikovanjem povpraševanja, saj je trg v nastajanju in bo težko segmentiral potrebe, organizacija

obiskov je po navadi zelo negotova,

- kupec iz arabskega sveta bo zelo verjetno točno vedel, kaj in pod kakšnimi pogoji želi imeti, povabilo k proizvajalcu sprejmejo z izrazitim odobravanjem in spoštovanjem.

Kupec podjetje običajno obišče iz več razlogov: izvede tehnični pregled tovarne, preden ga umesti na seznam dobaviteljev, izvaja redne obiske med nastajanjem projektne opreme, želi biti prisoten ob zahtevnih testiranjih, opravi tehnični pregled in prevzem opreme pred pošiljanjem ali pride na prijateljski obisk k proizvajalcu. Večina teh obiskov se izvaja predvsem zaradi zmanjšanja tveganja in boljše informiranosti kupca.

Kuvajt je arabska država in povabila v Slovenijo, pripravljenost za boljše spoznavanje in utrjevanje poslovnih vezi tudi na tak način so seveda zelo dobrodošla poteza.

#### **5.4 Uporaba referenc iz regije Bližnjega vzhoda za širitev na nove trge**

Možnost vstopa na nov trg in širitev ponudbe na obstoječem trgu proizvajalec doseže na več načinov. V obravnavani panogi je uporaba preteklih izkušenj, aktivna udeležba matičnega podjetja v povezavi z novimi partnerji iz tujine eden od zelo ugodnih modelov povečanja obsega in osvajanje novih trgov. Tradicija, poznavanje panoge in predvsem obstoječe sodelovanje s pomembnimi partnerji na različnih trgih so zelo koristni in uporabni pripomočki pri izdelavi strategij za osvajanje novih trgov.

V regiji Bližnjega vzhoda ni zaznati krize tako kot v gospodarstvu Evrope. Poleg tega obstajajo različne vrste trgov, za katere pa veljajo določene enake lastnosti, kot so zadosti virov, veliko povpraševanja in želja po izdelkih iz razvitega sveta. Omenjene reference bo podjetje uporabilo tudi za druge trge, saj imena, kot so MEW, KOC, KNPC Kuvajt, poznana in se štejejo kot velika in pomembna podjetja.

Sodelovanje s takimi podjetji pa je odlična potrditev, da to, kar podjetje nudi, ima sposobnost zadovoljiti pričakovanja kupcev kjer koli.

### **SKLEP**

Tako kot proizvajalec vstopi na nov trg in želi pridobiti naklonjenost uporabnikov, so to v preteklosti storili konkurenti. Kako uspešen bo vstop, se v tržni strategiji ne more vnaprej točno opredeliti. Možno je podajati samo grobe ocene ter predvidevanja, z realnostjo se srečamo, ko smo na obiskih pri kupcih.

V Kuvajtu je vroče in suho puščavsko podnebje, poletne temperature so nad 50 °C, kar je še en ključni dejavnik, ki prispeva k visoki domači porabi električne energije. Povpraševanje po energiji je v stalnem porastu, predvidevajo se investicije v nove zmogljivosti za proizvodnjo in distribucijo električne energije za zadovoljitev potreb.

Tovrstne informacije so poleg že nekaj realiziranih naročil dodatne potrditve, da so predvidevanja in ocene za namen trženja v Kuvajtu bili verjetno zelo dobra marketinška in poslovna odločitev.

Po več obiskih v Kuvajtu, predstavitev, seminarjih, pogajanjih na MEW me je odgovorni direktor sektorja za potrditev novih dobaviteljev na kuvajtski trg vprašal: »Povejte mi, zakaj naj bi po več kot 50 letih menjali preizkušene izdelke, opremo, kaj je tako atraktivnega v vaši ponudbi?«

Moj odgovor je bil kratek in zelo jasen: »Why not (zakaj pa ne, op. a.)!« Nekaj tednov po tem smo dobili prvo naročilo.

Posle vedno sklepamo ljudje, v arabskem svetu pa je medsebojen odnos zelo pomemben. Kuvajt je za Iskra zelo pomemben trg, in to zaradi specifičnih potreb, ki so tudi zelo velike, ter predvsem zaradi zelo zahtevnih pogojev. Sposobnost prodaje na nov trg je zelo dobrodošla izkušnja oziroma referenca, ki marsikje pomaga odpreti vrata za začetek poslovanja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Eles, d.o.o. (2015). Strategija razvoja elektroenergetskega sistema Republike Slovenije načrt razvoja prenosnega omrežja republike Slovenije od leta 2015 do leta 2024. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.eles.si/files/eles/userfiles/vsebina-dokumenti/Na%C4%8Drt%20razvoja%20prenosnega%20omre%C5%Beja%20RS%202015-2024.pdf>
2. Global Finance. (b.l.). Kuwait GDP and Economic Data. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.gfmag.com/global-data/country-data/kuwait-gdp-country-report>
3. Hindawi Publishing Corporation. (2014). The Prospect of Solar Energy in the Development of Power Stations in the State of Kuwait. Najdeno 16. januarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.hindawi.com/journals/jre/2013/374265/>
4. Institute of Energy and Sustainable Development. (2010). De Montfort University, Leicester Demand Side Management (DSM) For Efficient Use of Energy in the Residential Sector in Kuwait: Analysis of Options and Priorities. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem spletnem naslovu <https://www.dora.dmu.ac.uk/bitstream/handle/2086/4405/ThesisPhDAzeezAlenziFINAL.pdf?sequence=1>
5. Iskra, d.d. (2015). Predstavitev. Najdeno 16. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.iskra.eu/podjetje/predstavitev/>
6. Izvozno okno. (2016). Združeni arabski emirati. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Zdruzeni\\_arabski\\_emirati/Poslovni\\_obisk/Druzbeni\\_obicaji\\_in\\_navade\\_1273.aspx](http://www.izvoznookno.si/dokumenti/Podatki_o_drzavah/Zdruzeni_arabski_emirati/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_1273.aspx)
7. Jurše, M. (1999). *Mednarodni marketing*. Maribor: Linea Studio.
8. Kotler, P. (2003). *Management trženja*. Ljubljana GV Založba.
9. Kuwait country profile. (b.l.). *BBC News*. Najdeno 19. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bbc.com/news/world-middle-east-14644252>
10. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
11. Oxford Business Group. (b.l.). Kuwait: New renewable energy project in the works. Najdeno 12. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.oxfordbusinessgroup.com/news/kuwait-new-renewable-energy-project-works>
12. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
13. UCL Energy Institute. (2014). A framework to evaluate the energy efficiency potential of Kuwaiti homes. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.witpress.com/Secure/elibrary/papers/ESUS14/ESUS14003FU1.pdf>