

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VSTOP PODJETJA EVINO NA HRVAŠKI TRG**

Ljubljana, julij 2018

BLAŽ ŠKRABL

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Blaž Škrabl, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vstop podjetja eVino na hrvaški trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek

### 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 pridobil 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 \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 VSTOP MSP NA TUJE TRGE .....</b>	<b>2</b>
<b>2 METODE ZA ANALIZO SMISELNOSTI VSTOPA MSP NA TUJE TRGE.....</b>	<b>3</b>
2.1 PESTLE-analiza .....	4
2.2 Porterjev diamant.....	5
2.3 SWOT-analiza .....	6
<b>3 TRENDI NA PODROČJU PRODAJE IN UŽIVANJE VIN .....</b>	<b>7</b>
<b>4 ANALIZA SMISELNOSTI VSTOPA PODJETJA EVINO NA HRVAŠKI TRG8</b>	<b>8</b>
4.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja .....	9
4.2 Raziskovalne metode.....	11
4.3 Predstavitev podjetja eVino.....	12
4.4 Rezultati raziskave.....	13
4.4.1 PESTLE-analiza za hrvaški trg .....	13
4.4.2 Porterjev diamant za panogo prodaje vin .....	15
4.4.3 SWOT-analiza podjetja eVino.....	17
4.5 Ključne ugotovitve .....	18
4.5.1 Notranji vidik.....	18
4.5.2 Zunanji vidik .....	18
<b>SKLEP .....</b>	<b>19</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>21</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Proaktivni in reaktivni motivi .....	3
Tabela 2: PESTLE-analiza .....	14
Tabela 3: Porterjev diamant .....	16
Tabela 4: SWOT-analiza.....	17

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Porterjev diamant.....	5
Slika 2: Uživanje vina na prebivalca.....	10
Slika 3: Logotip podjetja.....	12
Slika 4: PESTLE-analiza za hrvaški trg.....	16

## UVOD

Sodobna podjetja in načini, s katerimi se danes soočajo podjetja in poslujejo po teh načelih, so postala že stalnica sprememb ter dinamičnega procesa v globalnem svetu. Za sodoben poslovni svet velja, da se podjetja v vseh panogah na vse možne pretege trudijo, kako bi lahko zadovoljila potrošnikove želje in potrebe. Težava nastane, ker ima potrošnik danes več izbire kot pred petdesetimi leti in je posledično še bolj zahteven za podjetje, kar pa pomeni, da morajo podjetja vložiti še več navora v samo prodajo, kakovost in inovativnost, skratka v to, kar podjetju omogoča, da boo vedno korak pred konkurenco. Poudariti velja dejstvo, da se danes večina (približno 80 odstotkov) prodaje zgodi ravno v storitveni panogi, medtem ko podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov, ustvarijo nekje okrog 20 odstotkov prodaje. V želji po čim večjem dobičku pa se podjetja velikokrat odločijo, da bodo širila svoja znanja in poslovno dejavnost prek nacionalnih meja, kar pa z eno besedo pomeni, da se podjetje odloči za proces internacionalizacije (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar 2009; Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42). Proces internacionalizacije je dandanes eden izmed bistvenih dejavnikov za prepoznavnost podjetja, ugled blagovne znamke in pospeševanje prodaje, rasti v malih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP). Zatorej lahko trdimo, da je proces internacionalizacije že skorajda nujna za preživetje večino MSP. Slovenija je leta 2004 z vključevanjem v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) dosegla pomembni mejnik v mednarodni menjavi, saj si je s tem zagotovila dolgoročno učinkovitost in konkurenčnost, glede na ostale evropske države, ki sta ključna gradnika za uspešnost poslovanja. Dejstvo je, da smo Slovenci v svetu poleg vrhunskih športnikov poznani tudi po tem, da smo veliki gurmani. Zato ni čudno, da smo v tujini poznani tudi kot vinska dežela, ki se ponaša z dolgoletno tradicijo kakovostnih vin. Vino je pa pri nas poznano kot tradicionalna pijača skorajda že vsake družine, kulture in navsezadnje tudi identitete naroda. Pomembno vlogo in vpliv ima tako rekoč povsod, saj pozitivno vpliva na gospodarstvo (turizem) in na sam razvoj ter prepoznavnost v svetu in nas uvršča v mednarodno okolje (Makovec Brenčič et al., 2009; Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43–45). V okviru zaključne strokovne naloge bom na podlagi podjetja eVino, ki trenutno že deluje na mednarodnih trgih – kot je recimo avstrijski trg – prikazal, kako podjetje vstopi na tuji trg. S pomočjo sekundarnih podatkov bom raziskal, kakšna so tveganja za vstop na tuji trg in prek treh različnih analiz – politično, ekonomsko, sociološko, tehnološko, pravno in okoljsko okolje (v nadaljevanju PESTLE-analize), Porterjevega diamanta ter prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju SWOT-analize) – poskušal opredeliti trg, prepoznati priložnosti in nevarnosti, ki so na trgu, ter poskušal poudariti tiste prednosti podjetja, ki prinašajo podjetju konkurenčno prednost. Najprej bom pa raziskal, kakšni so trendi na področju konzumiranja ter prodaje vina. Kot cilj zaključne strokovne naloge sem si zadal, da bom glede na analizo podatkov o poslovanju podjetja eVino in s pomočjo teoretičnih konceptov internacionalizacije prišel do odgovora ali je vstop smiseln ter kakšno obliko vstopa na tuji trg naj podjetje izbere, da bo zanj najbolj ugodno. Nato sledi kratka predstavitev podjetja, intervju z lastnikom ter ugotovitev, kakšen tržni potencial je lahko hrvaški trg za podjetje.

# 1 VSTOP MSP NA TUJE TRGE

Sodoben poslovni svet je postal svet globalnih dimenzij, zato ni čudno, če rečemo, da morajo podjetja – če želijo biti konkurenčna in posledično dobičkonosna – ves čas iskati nove trge ter načine prodaje. Zaradi takih trendov v poslovnem okolju je danes za podjetja, ki delujejo na relativno majhnih trgih, kot je slovenski trg, že skoraj da nujen vstop na tuje trge (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 41).

Za trge, kjer je značilna dinamika in gre za proces globalizacije, ki pomeni, da poslovanje poteka »brezmejno«, je ključnega pomena, da se zavedamo, da živimo v vse bolj globalnem gospodarskem svetu, kar pomeni, da moramo vedno biti pripravljeni na nenehne spremembe, ki so se in se bodo dogajale. Hkrati je pomembno poudariti dejstvo, da se morajo podjetja zavedati, da v sodobnem poslovnem svetu oziroma okolju uspevajo le tista, ki so naravnana agresivno in proaktivno, ki prepoznajo tiste konkurenčne prednostne naloge, da pritegnejo številne kupce ter odjemalce – predvsem na globalnem trgu. Poudarek današnjega poslovanja temelji na mednarodnem poslovanju, ki predstavlja vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja z enim samim ciljem – da bi zadovoljili čim več ciljev države, institucij, podjetij, posameznikov. V tako majhnem odprtem gospodarstvu, kot je slovensko, igra mednarodno poslovanje eno izmed ključnih nalog pri razvoju in nadaljnji rasti gospodarstva, ko pa obravnavamo načine in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge ter s tem njihove vstopne strategije, moramo vedno podati oceno za stopnjo tveganja, nadzor in prilagodljivosti podjetja z vidika izbranega načina vstopa. Na tuje trge lahko vstopamo z različnimi načini in oblikami. Mednje sodijo izvozne oblike (angl. *export modes*), pogodbene oblike (angl. *intermediate modes*) in investicijske oblike (angl. *hierarchial modes*) (Makovec Brenčič et al., 2009; Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42–44).

V svoji zaključni strokovni nalogi bom na primeru podjetja eVino uporabil izvozno obliko in kot kanal, s katerim bo podjetje dosegalo končne potrošnike, uporabil spletno stran, ker je ta način vstopa na tuje tržišče zelo učinkovit, enostaven in cenejši kot že omenjene oblike. Seveda ob predpostavki, da mora spletna stran vsebovati vse relevantne informacije, ki jih kupci potrebujejo še posebej, če podjetje cilja na kupce na tujih trgih, kjer je ključnega pomena to, da se jim zagotovi informacije v njihovem jeziku, da bodo lahko razumeli celoten spekter ponudbe (predvsem gre tukaj za poudarek na kakovosti prevedene spletne vsebine, ki predstavlja zelo pomembno sporočilo javnosti in v tem primeru lahko govorimo tudi o konkurenčni prednosti podjetja, vsekakor pa to za porabnika pomeni, da mu želimo čim bolj približati našo ponudbo, kar pa se posledično lahko izraža na višjem dobičku podjetja). Na spletu, kjer poteka proces globalizacije dosti hitreje kot običajno, saj pretok zaradi pretoka informacij poteka bistveno hitreje, je pa za podjetje pomembno, da se temu primerno tudi odzove. Na trgu pa vsekakor nismo sami in to se je treba zavedati, da smo lahko zelo pomemben igralec, saj smo na voljo svetovnemu številu potencialnih porabnikov, ki iščejo storitve, izdelke, ki jih ponujamo mi oziroma naša konkurenca (Makovec Brenčič et al., 2009; Jug, 2014).

## 2 METODE ZA ANALIZO SMISELNOSTI VSTOPA MSP NA TUJE TRGE

V okviru smiselnosti vstopa MSP na tuje trge lahko z različnimi analizami analiziramo, ali se podjetju sploh splača vstopiti na tuji trg (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44–45).

Ko govorimo o vstopu podjetja na tuje trge, govorimo o procesu internacionalizacije, pojem internacionalizacija pa predstavlja večdimenzionalni, dinamični proces, s katerim se podjetja poskušajo vključiti v svet mednarodne dejavnosti. Osnovni razlog, zakaj se podjetje odloči za internacionalizacijo, je seveda ustvariti čim večji dobiček, vendar če podjetje želi ustvariti večji dobiček, mora upoštevati motive, ki vodijo podjetje v internacionalizacijo (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 44–45).

Na proces odločanja podjetij o vstopu na tuje trge vpliva več dejavnikov. V okviru MSP poznamo proaktivne in reaktivne motive za internacionalizacijo, ki jih prikazujem v Tabeli 1. Proaktivni motivi predstavljajo spodbudo za spremembo strategije podjetja in izvirajo iz lastne motivacije podjetja (mikro okolja ter virov) z namenom, da bi lahko izkoristili prednosti, ki jih določeno podjetje poseduje (recimo inovativno tehnološko znanje). Reaktivni motivi pa predstavljajo odziv na konkurenčne pritiske, grožnje domačih in tujih trgov, ki se jim podjetja poskušajo postopoma prilagajati. Ravno to je dandanes ključno v poslovnem okolju, da se podjetja ravna po proaktivnih motivih (na katere lahko vplivajo), vendar ne smejo pa povsem zanemariti priložnosti, ki bi morda lahko nastala iz reaktivnih motivov (Makovec Brenčič et al., 2009).

*Tabela 1: Proaktivni in reaktivni motivi*

<b>Proaktivni motivi</b>	<b>Reaktivni motivi</b>
edinstven proizvod	domači trg: majhen, zasičen, v zatonu
dobiček	konkurenčni pritiski
tržne priložnosti na tujih trgih	podaljševanje prodaje sezonskih izdelkov
davčne in druge spodbude	ugodna tečajna nihanja
ekonomija obsega in prihrankov	bližina kupcev in logističnih centrov
druge konkurenčne prednosti (rast in razvoj, financiranje ...)	presežna proizvodnja in nezasedene zmogljivosti

*Povzeto in prirejeno po M. Brenčič et al., Proaktivni in reaktivni motivi, 2009.*

## 2.1 PESTLE-analiza

Tipične poslovne analize podjetij, ki so po navadi v poslovnem načrtu, pa so še posebej pomembne za podjetja, ki skušajo vstopiti na tuje trge. Ena izmed teh analiz je PESTLE-analiza. Pod kratico PESTLE, njen ustanovitelj je Francis J. Aguilar leta 1964 (Frue, 2017), pa kot sem že uvodoma dejal spada več dejavnikov, kot so politično, ekonomsko, sociološko, tehnološko, pravno in okoljsko okolje. Pri pripravi na prihodnost se podjetja vključujejo v strateško načrtovanje. Strateško načrtovanje, ki analizira in preučuje zunanje dejavnike, imenujemo okoljsko skeniranje. PESTLE-analiza je pa ena izmed temeljev okoljskega skeniranja zaradi tega, ker ima pogled tudi zunaj organizacije v samo okolico. Tako kot Porterjev diamant ima tudi PESTLE-analiza pogled na zunanje dejavnike, ki vplivajo na organizacijo oziroma na samo poslovanje podjetja. Razlika pri tej analizi je v tem, da se osredotoča predvsem na obsežno makro okolje (tisto, ki je zunaj industrije), za razliko od Porterjevega diamanta, ki se osredotoča bolj na industrijo, ki jo obkroža družba. Analiza je pomembna predvsem takrat, ko se odločamo o vstopu in poslovanju na tujem trgu – zaradi dobre iztočnice makroekonomskih razmer na samem trgu. Napačno je razmišljanje, da lahko enostavno vse skupaj predpostavimo kaj bi se lahko oziroma se bo zgodilo na trgu in se zanašamo samo na te trditve (napaka je za podjetje lahko tudi usodna). Z analizo ugotavljamo splošno stabilnost okolja, pomembno je tudi dejstvo, da na te dejavnike ne moremo vplivati, ampak se jim moramo prilagajati, analizirati, saj so zunaj našega vpliva (Okhuysen, 2006; Kos, 2011). Med politično-pravne dejavnike sodijo dejavniki, ki se navezujejo na regulacijske standarde, zakone, po katerih mora podjetje delovati. S temi dejavniki poskuša država preprečiti monopol in ustvariti konkurenco. Ekonomski dejavniki vplivajo na finančno poslovanje podjetja – recimo, kadar govorimo o določanju cen glede na kupno moč prebivalstva, ceno kapitala, kar pa oblikuje lastno ceno. Velikokrat se upoštevajo bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP), stopnjo inflacije, obrestne mere, nezaposlenost ipd. K sociološkemu dejavniku štejemo analize demografskih dejavnikov (spol, starost, izobrazba), ki vplivajo na vedenje celotnega trga podjetja in vedenje kupcev (podjetje lažje razume, kako se porabniki na trgu obnašajo, kaj si želijo). Tehnološki dejavniki pa analizirajo razvitost okolja, ki je v večini primerov pogojena tehnološko, s katerimi si podjetja pomagajo do določenih analiz, informacij (recimo vstopne ovire v določenih panogah), je pa v tem dejavniku zaželen visoka stopnja inovacije. Kot zadnji dejavnik je seveda treba upoštevati okolje, h katerim štejemo odnos do okolja (obnovljivi viri), klimo, vreme itd. (Okhuysen, 2006; Kos, 2011).

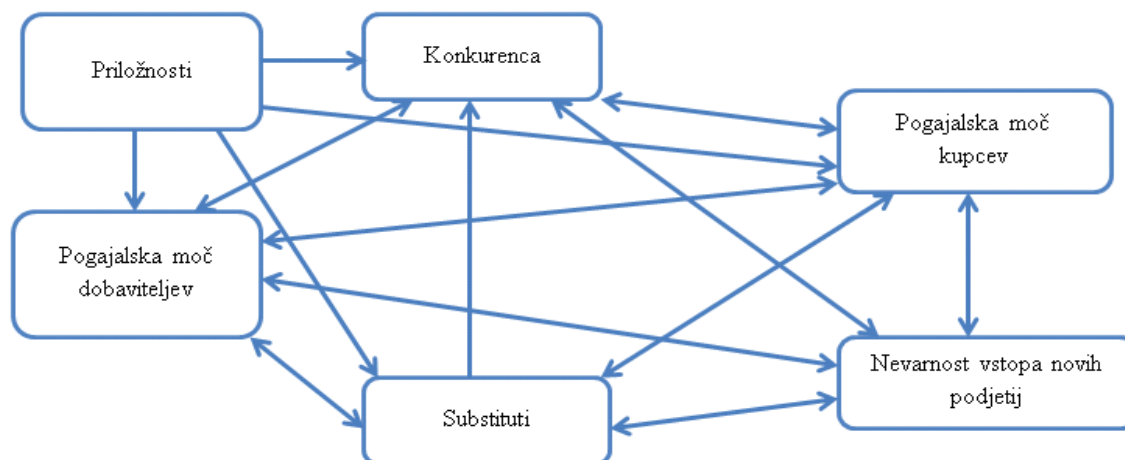
Velja omeniti tudi dejstvo, da se morajo podjetja, ki želijo vstopiti na tuje trge (še posebej na tiste trge, ki so manj razviti in načeloma obstaja višje tveganje za vstop), zavedati, da zgolj PESTLE-analiza ni dovolj, da bi spoznali, ali je vstop na tuji trg smiseln. Je pa vsekakor dobrodošel pristop k boljšemu prepoznavanju in spoznavanju trga. Preden se odločimo za vstop na tuji trg pa je ključnega pomena tudi to, da se pripravimo na spoznavanje analize trga (recimo fizična prisotnost v okolju, kjer želimo opraviti svoje poslovanje) (Okhuysen, 2006).



## 2.2 Porterjev diamant

V spletnem strokovnem članku Emeraldinsight, avtorja Jina Byounggho in Moon Hwy-Chang (2006), je Porterjev diamant predstavljen, da Porter s svojo teorijo zagovarja, kako naj podjetje oziroma določena regija prepozna in razvije konkurenčne prednosti. Ker velja predpostaviti, da so v večini primerov podjetja med seboj precej odvisna – poteza enega podjetja običajno izzove reakcijo drugega podjetja – je Porter razvil ekonomski model za MSP z namenom, da bi le-ta lažje razumela konkurenčni položaj na trgu. Porterjev diamant pa z drugimi besedami ponazarja tudi silnice, kot je to razvidno iz Slike 1, prikazuje kako je celoten model sestavljen in kako so silnice med seboj povezane. V tem modelu pa Porter poudarja dejstva, da lahko država postane konkurenčna le takrat, kadar je znotraj nje dovolj konkurenčnih podjetij in takrat, kadar v (poslovnem) okolju veljajo ugodne razmere. Pri Porterjevem diamantu gre za model petih silnic, kjer prva silnica predstavlja konkurenco s katero merimo intenzivnost glede na število konkurentov, stopnje rasti, delež stroškov itd. Druga silnica predstavlja nevarnost vstopa novih podjetij, kjer je poudarek na potencialni konkurenci, med katere štejemo tista podjetja, ki vstopajo na določeno panogo in želijo okrepiti svoj tržni delež. Med tretjo silnico štejemo pogajalsko moč kupcev, kjer gre za doseganje (vnaprej) določenih ciljev, to so lahko povečanje kakovosti, nižanje cen itd., na drugi strani pa se poleg pogajalske moči kupcev predstavljajo tudi dobavitelji. Dobavitelji imajo zelo velik vpliv na dobiček podjetja v panogi, saj lahko spreminjajo cene in kakovost svojih storitev in izdelkov. Kot zadnja silnica Porterjevega diamanta pa se predstavljajo substituti, kjer lahko druga podjetja ponujajo nadomestne proizvode in storitve ter če ti substituti postanejo privlačnejši z vidika cen ter kakovosti lahko pride do tega, da se bodo kupci odločili, da bodo svoje nakupe usmerili na substitute. Seveda so vse te omenjene determinante sorazmerno odvisne od stanja drugih in so ključne v gospodarstvu, saj ustvarjajo zelo dobre pogoje za nastanek konkurence podjetij ter preprečujejo monopol (Byounggho & Hwy-Chang, 2006; Claessens, 2016; Frue, 2017).

Slika 1: Porterjev diamant



## 2.3 SWOT-analiza

Analiza, ki je velja za eno izmed najbolj popularnih in najpogostejših v okviru poslovnih ved, je vsekakor SWOT analiza (sl. *PSPN-matrika*). Gre za koristno analizo, s katero lahko podjetje prilagodi svojo raven poslovanja (npr. izdelke) in kategorije (trg oziroma konkurenca), ki je prisotna v neki panogi. Za SWOT-analizo je značilno, da podjetja vzamejo pod drobnogled štiri aspekte in jih podrobno analizirajo – prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti z namenom, da podjetje točno ve, kam usmeriti poslovanje, katere programe bi bilo treba okrepiti in oslabiti, kje so boljši od konkurence ter kakšne so priložnosti, ki jih podjetje še ni izkoristilo. Začne se z dojemanjem prvih dveh aspektov prednosti in slabosti, ki sta prva koraka, ki vplivata na notranje dejavnike, kjer gre za območje lastnega vpliva (razlika pri tem je ta, da se lahko podjetje prilagodi, dodatno razvije itd.), medtem ko se priložnosti in nevarnosti nanašajo na zunanje dejavnike, na katere nimamo vpliva in sami neposredno ne moremo vplivati nanje, lahko se jim le prilagodimo, saj so izven našega dosega (MindTools Ltd., 2017; Jovanova, 2011).

Prvi element predstavlja prednost, ki ima vpliv in moč na pozitivno stran poslovanja podjetja. Tukaj gre predvsem za del poslovanja, kjer se podjetje počuti močno, boljše od konkurence, kar krepi strateško prednost. Prednosti pa same po sebi ne morejo delovati, če nismo pripravljeni vanje vlagati, jih razvijati in dolgoročno zanje skrbeti, da to postane konkurenčna prednost (npr. tehnična sposobnost, veščine, blagovna znamka, zvestoba kupcev, kakovost storitev in proizvodov, obseg proizvodnje), kjer imamo prednosti, imamo tudi slabosti podjetja, ki pa z razliko od prednosti predstavljajo tisto področje, kjer je podjetje šibko (pomanjkanje znanja, neuspeh blagovne znamke, slabi odnosi s kupci, majhna kapaciteta proizvodnje, slabša kakovost storitev in izdelkov) in bi se s pomočjo te analize morale izboljšati. Z vidika SWOT- analize jih lahko opredelimo v tri kategorije. Prva kategorija, med katero štejemo slabosti, je zelo kritična za dolgoročni obstoj in uspeh podjetja, za drugo kategorijo je značilno, da gre za slabosti, ki jih mora podjetje odpraviti vsaj do minimalne ravni, ki je še spremenljiva, tretja kategorija pa predstavlja tiste slabosti, za katere velja, da jih lahko pozabimo, npr. pomanjkanje ugleda (MindTools Ltd., 2017; Jovanova, 2011).

Ko govorimo o tretjem elementu, imamo v mislih priložnosti, za katere je značilno, da so izven našega dosega, vpliva, ampak kljub temu pozitivno vplivajo na poslovanje našega podjetja, mednje lahko štejemo povečano kupno moč porabnikov, odpiranje novih trgov, tehnološki napredek, nove prodajne poti, pozitivna sprememba v vladni politiki (nižanje davkov), sprememba v sami strukturi prebivalstva itd. Kot zadnji četrti element se predstavljajo nevarnosti, za katere je značilno, da se predstavljajo kot negativni vpliv, na katerega enostavno ne moremo vplivati (npr. tehnološka sprememba, regulacijski normativi, ki jih določa država in lahko imajo negativni vpliv na delovanje podjetja) (MindTools Ltd., 2017; Jovanova, 2011).

### 3 TRENDI NA PODROČJU PRODAJE IN UŽIVANJE VIN

Trg predstavlja niz vseh porabnikov, ki imajo določene potrebe, želje. Na trg pa imajo vpliv podjetja, pravno-finančne institucije, mediji, politika ter družba in kultura. Ko pa se podjetje odloči, za opredelitev tistega trga, ki ga dejansko zanima, pa temu pravimo, da gre za proces segmentacije (Bruwer, Li & Reid, 2010, str. 217–242; Euromonitor International Ltd., 2018).

Trg vina postaja iz leta v leto vse bolj zaželen, dostopen za širok spekter porabnikov. Po nekaterih ocenah naj bi bil vreden več kot 280 mrd EUR, največji delež pa se je ravno v Evropi (Italija, Francija, Španija) in Severni Ameriki, ki velja za veliko proizvajalko vina. Trenutno je v svetu približno 1 mio majhnih in velikih vinskih blagovnih znamk, od tega je kar 84 odstotkov francoskih vin (Global Wine Market – Growth, Trends and Forecasts, 2017; Euromonitor International Ltd., 2018). Povpraševanje po vinu še vedno zelo strmo narašča, kar se kaže tudi v produktivnosti in njegovi potrošnji. Svetovni trg vina pa je z leti močno spremenil življenjski slog ljudi predvsem njihove nakupne navade. Države poskušajo z dejavniki regulative urejati politiko obdavčenja in razpoložljivosti trga, s katerimi poskušajo ustvariti nove priložnosti na trgu, kot so inovativni vinski izdelki z različnimi okusi in s tem poskušajo močno vplivati na povpraševanje vina na netradicionalnih trgih. Konkurenca, ki je dandanes neizogibna in ki se odvija na trgu, je ogromna, še posebej v razvitih državah Severne Amerike in Evrope, kjer beležijo konstantno rast čez celotno leto. Približno 43 odstotkov svetovne potrošnje vina je zabeleženega v neproizvajalnih regijah vina – ravno zaradi tega, ker veliko porabnikov privede povpraševanje do vinskih izdelkov v netradicionalnih državah (kjer je njihova poraba načeloma dosti nižja) in zaradi tega vsi veliki vinarji beležijo ogromno rast v regijah, kjer je ogromno manevrskega prostora, ki ga poskušajo zapolniti s svojo ponudbo (Bruwer et al., 2010, str. 217–242; Euromonitor International Ltd., 2018).

Prodaja prek spleta postaja vse bolj globalno pomembna. Samo v predlanskem letu (2016) se je v primerjavi z letom prej prodaja povečala za okoli 600 odstotkov (približno 5,4 mrd EUR). Zanimiv je tudi podatek, ki kaže močno prevlado Velike Britanije, kot največje uporabnice vina prek spleta (11 odstotkov), sledi Švica z nekaj manj kot 5 odstotki prodaje. Kljub temu pa strokovnjaki menijo, da je prodaja prek spleta še vedno majhna, čeprav ocenjujejo, da naj bi se iz leta v leto prodaja povečevala za konstantnih 12 odstotkov. Zaradi hitrega tempa življenja (kjer je kupcu čas zelo pomemben) kupci pričakujejo, da prodajalci to razumejo in da jim bodo njihovi izdelki vedno na voljo, kjerkoli in kadarkoli. Zaradi tega pa ima spletna prodajalna še toliko večji pomen in potencial, da dolgoročno postane zelo pomemben tržni kanal. Spletni razvoj na trgu je lahko zelo zanimiv za nove udeležence na trgu – predvsem velja to omeniti za države v razvoju, saj lahko z uporabo spletnega prostora zagotovijo več informacij o svojih izdelkih, posledično pa to prinaša višjo celotno vrednost v očeh porabnika (Bruwer et al., 2010, str. 217–242; Euromonitor International Ltd., 2018).

## **4 ANALIZA SMISELNOSTI VSTOPA PODJETJA EVINO NA HRVAŠKI TRG**

Hrvaško gospodarstvo je nekoč veljalo za eno izmed najbogatejših v nekdanji skupni državi. To se je spremenilo v letih 1991–95, ko so zaradi vojnih razmer utrpeli zelo hude posledice, izvoz pa se je takrat popolnoma porušil. Po letu 1995 se je gospodarstvo začelo izboljševati z zmerno rastjo bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) med 4 in 6 odstotki – predvsem po zaslugi turizma in kreditnih pogojev. Kljub temu je trg stagniral oziroma posloval negativno zaradi globoke recesije, v katero so zapadli in šele kasneje po letu 2015 so se gospodarsko stabilizirali. Prvič po dolgem času so zabeležili pozitivne gospodarske pritoke in ob zmerni inflaciji je kasneje tudi denarna valuta pridobila na stabilnosti, kar je pripomoglo k temu, da so se začeli pojavljati prvi resnejši investitorji, ki so bili pripravljeni vlagati v bolj stabilno gospodarstvo, saj se je tveganje za depreciacijo oziroma apreciacijo denarne valute precej zmanjšalo, obrestne mere so postale bolj fiksne, konkurence je bilo bolj malo, vlagatelji pa so v tem videli tržni potencial (povečanje kupne moči, rast in velikost trga). Kljub vsemu pa se gospodarstvo še vedno bori z visoko stopnjo brezposelnosti, trgovskim primanjkljajem in neenakomernim regionalnim razvojem (The world factbook, 2018; SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2018).

Hrvaški trg je bil zaradi nestabilnih razmer v državi precej v zatonu, zunanji sektor, precej nekonkurenčen, državna podjetja pa so imela še naprej pomembno vlogo v gospodarstvu. Leta 2013, ko je Hrvaška vstopila v EU in s tem naredila prvi korak za izboljšanje poslovnega okolja, so se z različnimi reformami zavezali, da bodo stabilizirali socialno varnost, povečali gospodarsko rast, okrepili konkurenčnost gospodarstva in spodbujali razvoj MSP. Dejstvo je, da z vidika slovenskih podjetij pomeni, da za vsa podjetja iz EU ni več carin, kvot, količinskih in drugih omejitev ter da se gospodarsko poslovanje med državama iz leta v leto izboljšuje. Trg na hrvaškem je eden izmed najzanimivejših za slovenska podjetja, predvsem zaradi širjenja turizma, saj večina slovenskih podjetij, ki tam posluje, beleži pozitivne rezultate, povečuje se tržni delež, hkrati je pa gospodarstvo precej soodvisno in prepleteno druga z drugo. Poudariti velja dejstvo, da se Hrvaški BDP krepí – letos naj bi znašal okrog 1,2 odstotka, v prihodnjem letu pa pričakujejo rast v višini 1,5 odstotka (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2017; The world factbook, 2018).

Hrvaška je z vstopom v EU odpravila carinske kvote in tako omogočila vstop velikim (tujim) trgovskim podjetjem, da so lahko na trg vstopila prosto, brez ovir in prisilila domače trgovce, da znižajo veleprodajno ceno (Agrokor je zaračunaval na srednje in nižje cenovne razrede vin kar 50-odstotno maržo) ter tako postanejo pomembni prodajalci na trgu, kjer so to krizo najbolj občutili predvsem domači pridelovalci vina, saj so potrošniki vse pogosteje začeli kupovati vina v nižjem cenovnem segmentu (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2017).

Medtem ko so se cene omenjenih cenovnih razredov precej znižale, so vrhunska vina (predvsem so to vina višjih cenovnih razredov) ostala nespremenjena oziroma so z leti pridobila vrednost ter tako močno povečala tržni delež.

Glavna težava na Hrvaškem trgu pa še vedno ostaja – to je, da uvozijo precej več kot izvozijo. Uvoz namreč na letni ravni znaša približno 15 milijonov litrov vina, izvoz pa samo 2,5 milijona (podatki iz leta 2013) in ta podatek seveda govori o tem, da je Hrvaškemu potrošniku bolj pomembna cena kot kakovost (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2017).

Trg je za podjetje eVino vsekakor precej zelo zanimivo, predvsem zaradi ugotovitev, da na trgu nimajo resnega ponudnika kakovostnih vin in da hrvaški gostinci oziroma trgovci zaračunavajo previsoko maržo končnim potrošnikom. Gašper Čarman je v intervjuju večkrat poudaril, da je tudi to razlog, zakaj se vse več Hrvatov odpravi po nakup vina, predvsem prestižna, čez mejo, saj so tudi sami še pred kratkim imeli zelo velike težave s pridobivanjem licenc, carine. Po nekaterih napovedih Hrvaške narodne banke pa se krepi uvoz slovenskih izdelkov na Hrvaško.

#### **4.1 Namen in cilji raziskave ter raziskovalna vprašanja**

Globalizacija oziroma pretok blaga po svetu se izjemno hitro širi. Tako je tudi v turizmu, kjer ni zapisanih pravil oziroma smernic, katerih se mora družba, posameznik, podjetje držati, da bi dosegala višji konkurenčni položaj, več tujih (premožnejših) gostov in večji dobiček. Še pred dvema letoma so turistično zanimive države (Egipt, Tunizija, Turčija itd.) dosegale pomembne obiske tujih gostov iz Evrope in Rusije ter vsi strokovnjaki so napovedovali bleščečo prihodnost, kar je bilo v tistih časih za hrvaški turizem trn v peti (Smith, 2017; Foster, 2016).

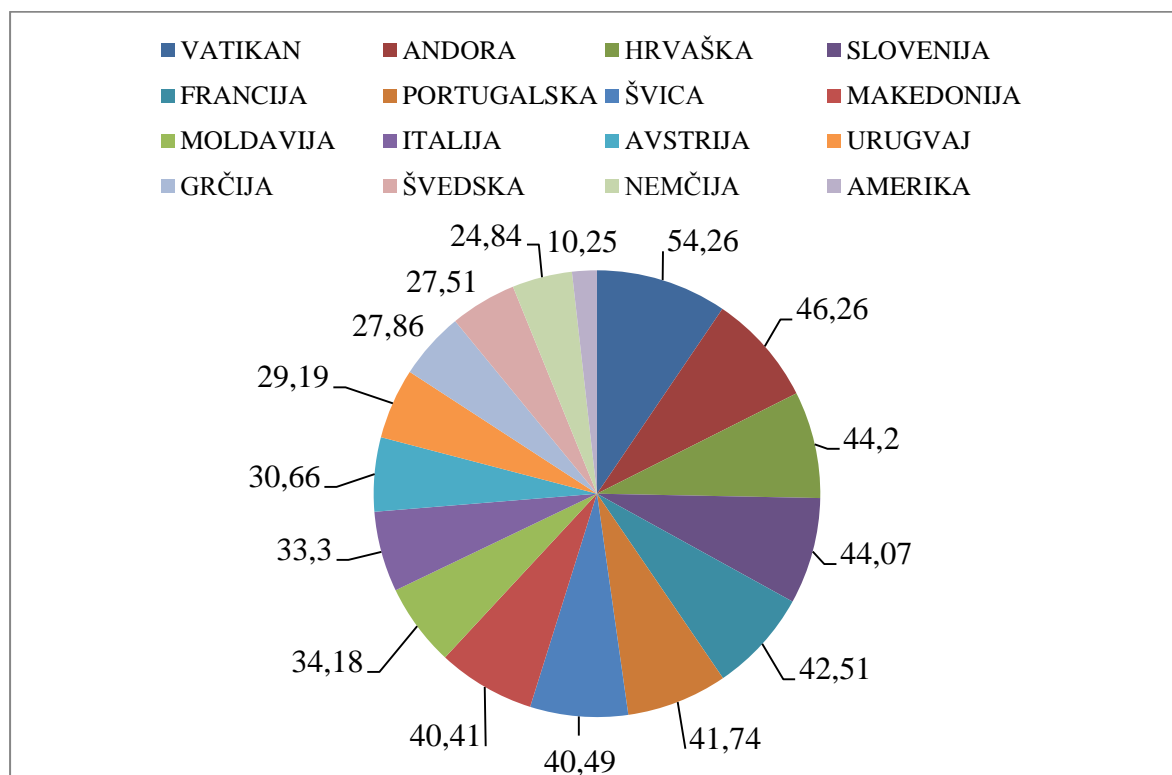
Po vseh turističnih uspehih, ki so jih doživljale države Severne Afrike, so zaradi nestabilnih političnih razmer izgubile več kot polovico tujih gostov, večina teh se je odločila za preusmeritev na bolj varno mesto – hrvaško obalo. Turizem in gospodarstvo sta tesno povezana. Hrvaško gospodarstvo je zelo odvisno od storitvenega sektorja, saj prinaša kar 70 odstotkov BDP, zaposluje 60 odstotkov aktivnega prebivalstva in je eden najpomembnejših sektorjev. Hrvaško letno obišče okoli 10 milijonov turistov in prav ta podatek kaže tudi na to, da so Hrvati tretji največji potrošniki vina na svetu, saj letno na prebivalca popijejo kar 46,9 litra vina (Smith, 2017; Foster, 2016; Croatia Week, 2016).

V zaključni strokovni nalogi sem si kot področje raziskovanja zadal vprašanje, ali je vstop slovenskega podjetja eVino na hrvaški trg smiseln in s pomočjo podrobne analize trga izdelal analizo ter tako prišel do odgovora, na kakšen način oziroma, katera oblika vstopa na izbrani trg je za podjetje najugodnejša.

Cilji, ki jih zasledujem v zaključni strokovni nalogi, so pregled literature in analiza, ali je za podjetje eVino smiselno, da vstopi na hrvaški trg. V okviru naloge sem raziskal obstoječo ponudbo, zakonodajo (licence), navade kupcev in marže trgovcev. Do odgovora na drugo zastavljeno raziskovalno vprašanje (način vstopa podjetja na tuji trg) bom prišel po podrobni analizi treh oblik vstopa. O prvi obliki vstopa govorimo takrat, ko je značilno nizko tveganje, nizka stopnja nadzora ter visoka fleksibilnost – izvozno obliko (100-odstotna eksternalizacija virov), ko gre za deljeno tveganje ter kontrolo, zmerno fleksibilnost in deljeno lastništvo. Ko imamo v mislih predvsem franšizing, pogodbeno proizvodnjo, skupno vlaganje govorimo o pogodbeni obliki. Kadar je govora o visoki stopnji nadzora, visokem tveganju ter nizki stopnji fleksibilnosti, predvsem so to razni prodajni zastopniki, regionalni centri, lastne prodajne enote na vstopnem trgu, pa govorimo o investicijski obliki, kjer gre za 100-odstotno internacionalizacijo virov. Smisel v celotni raziskavi vidim v tem, da gre za ogromen doprinos k podjetju, saj gre za odlično priložnost, kako se lahko podjetje razširi, utrdi.

Domači trg je precej omejen glede na število potencialnih kupcev, zaradi česa pa ne more dosegati pomembne stopnje rasti ter ekonomije obsega, poleg tega pa je pri nas prisotna tudi močna konkurenca (tako tujih kot lokalnih ponudnikov), ki se borijo za domače kupce.

Slika 2: Uživanje vina na prebivalca



Povzeto in prirejeno po N. McCarthy, *The World's Biggest Wine Drinkers*, 2016.

## 4.2 Raziskovalne metode

Zaključne strokovne naloge sem se lotil sistematično. Podatke sem zbral s pomočjo različnih strokovnih spletnih vsebin, spletnih člankov in poslovnih registrov – med njimi sta najbolj znana slovenska portala bizi.si in Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) – ter s pomočjo druge strokovne literature v angleškem jeziku, s katero sem poskušal pridobiti sekundarne podatke, torej tiste, ki sem jih kasneje uporabil v zaključni strokovni nalogi in ki so mi bili kot priprava na intervju z Gašperjem Čarmanom. Poleg tega sem sekundarne podatke zbiral s pomočjo strokovnih člankov, kot so emeraldinsight, editor, cbi ...

Drugi način zbiranja primarnih podatkov je pa bil predvsem ključen intervju, ki sem ga izvedel z Gašperjem Čarmanom – prišel sem do nekaterih bistvenih spoznanj in kjer me je tudi sam usmeril, na katero področje naj se osredotočim, saj sem sprva hotel prikazati, kako poteka internacionalizacija podjetja eVino na avstrijski trg, nato pa mi je zaupal, da bo ob močni prisotnosti konkurence to zelo težko izvedljivo in da bi raje videl, da se osredotočim na hrvaški trg, ki je prav tako v neposredni bližini in bi mu bolj koristil, saj če bi naredil raziskavo za celoten hrvaški trg, bi lahko podobno naredil še za ostale nekdanje jugoslovanske države (Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna Gora) in bi lahko pridobil še več kupcev iz južnega dela Evrope.

Opazil sem tudi omejitve omenjenega pristopa, in sicer podobno kot pri sodobnih potrošnikih je tudi pri mladem uspešnem podjetniku največja omejitev čas. Kot sem že dejal na začetku, sem se zavedal dejstva, da moram vse podatke, ki so že objavljeni na spletu, dobro preučiti, pregledati in preveriti, kako jih lahko uporabim v zaključni strokovni nalogi, ker sem se zavedal dejstva, da imam za intervju na voljo le 30 minut (zaradi tega, ker je imel Gašper Čarman že vnaprej dogovorjeni sestanek) in da bom moral ta čas optimalno izkoristiti. Podatke sem izbiral samo od ene osebe zaradi dostopnosti informacij.

V nadaljevanju sem v sklopu raziskovalnih metod s pomočjo treh analiz (PESTLE, SWOT in Porterjev diamant) najprej dodobra preučil celoten trg, trende, ki jih lahko v prihodnje pričakujemo, da se bodo zgodili, analiziral vse možnosti vstopa na tuji trg, potrošnikove nakupne navade ter na koncu tudi spoznal, da je moja zaključna strokovna naloga zelo dobra popotnica podjetju, ki vse bolj pridobiva na svoji mednarodni prepoznavnosti. Podal sem tudi svoje predloge, zakaj se podjetju splača vstopiti na tuji trg, na kaj naj bodo pozorni, s katerimi orodji naj pridobijo potrošnike in kdaj bi bilo po mojem mnenju najbolje vstopiti na trg.

Primarne podatke sem zbral s pomočjo intervjuja, ki sem ga 17. oktobra 2017 izvedel z Gašperjem Čarmanom. Intervju, ki je trajal približno 30 minut, je potekal v lokalni eVino v

neposredni bližini ljubljanskega nakupovalnega centra BTC. Vsebinski cilj intervjuja je bil predstavitev ideje o širjenju podjetja izven meja (konkretno na hrvaški trg s pomočjo spletne strani) ter pridobitev informacij, ki na spletu niso javno dostopne.

*Slika 3: Logotip podjetja*



*Povzeto in prirejeno po eVino spletna vinoteka, 2018.*

### **4.3 Predstavitev podjetja eVino**

Podjetje eVino je uradni zastopnik za prodajo najboljših in najbolj priznanih slovenskih vin pri nas ter je ena izmed vodilnih spletnih vinotek, ki prodajajo domače blagovne znamke, kot so Ščurek, Sutor, Marjan Simčič in tuje priznane blagovne znamke Champagne Salon, Ferrari, Gravner ipd. V njihovi ponudbi je mogoče zaslediti več kot 600 etiket in prek 100 vinarjev, največji delež pa predstavljajo vinarji iz Slovenije, Italije, Avstrije, Španije, Francije, Portugalske, Čila, Južne Afrike ter Združenih držav Amerike.

Lastnik Gašper Čarman, ki je ustanovitelj podjetja eVino, je svojo poslovno pot začel v Škofji Loki v prijetnem družinskem gostišču Danilo, kjer si je kot natakar že pri 14 letih nabiral izkušnje v gostinstvu. Nekaj let kasneje je dvakratni Sommelier Slovenije (2013–15) začel uspešno podjetniško zgodbo – takrat še sam – kar doma v garaži. Kasneje, leta 2004, je tudi uradno potrdil svojo družbo (s.p.) v registru in začel s prodajo vin, ki jih je skladiščil kar doma v garaži. Kasneje so se k družbi eVino pridružili še ključni člani, ki so pomagali okrepiti družbeni položaj na trgu in so skupaj začeli s spletno prodajalno, ki jo razvijajo še vse do danes – vsako leto beležijo večje prihodke, večji dobiček, predvsem pa večje povpraševanje. Gašper Čarman mi je v intervjuju prav tako zaupal, da v podjetju eVino, kjer imajo trenutno 16 zaposlenih, beležijo letno konstantno rast nekje med 2,3 in 2,5 odstotki, ki pa se vsekakor spreminja odvisno – predvsem vplivajo sezonska nihanja. Zaupal mi je tudi, da med 85 in 90 odstotki prodaje beležijo v Sloveniji, 58 odstotkov prodaje dosežejo v veleprodaji (to so predvsem razne trgovine, kot so Spar, Hofer, Mercator, Tuš ipd. ter prestižne restavracije) (eVino spletna vinoteka, 2017). Preko spleta beležijo okoli 7 odstotkov prodaje.

Na enemu izmed intervjujev mi je zaupal, da so takrat storili napako, ko so vso prodajo usmerili samo v fizično prodajalno, saj kot pravi, jim je pomembno, da se stranke



zavedajo, kakšno kakovost jim v podjetju ponujajo in ravno zaradi tega imajo v podjetju konstantno izobraževanje zaposlenih, kjer jih izobražujejo o uživanju vina.

Sicer je pa podjetje velik razcvet doživelo med letoma 2007–08, kjer so se prihodki podjetja prvič povišali za več kot 100 odstotkov (natančneje 678.348 EUR). Leta 2011 so tudi prvič preseгли 1.000.000 EUR čistih prihodkov od prodaje, za leto 2016 pa znašajo čisti prihodki od prodaje 2.288.901,00 EUR, čisti dobiček pa 44.618,00 EUR. Preostali najpomembnejši člani ekipe so še Aleš Kmet, ki je izvršni direktor, Špela Kuralt, zadolžena za finance, Nina Čarman, vodja gostinstva, in Gregor Prvulovič, ki je vodja logistike (EVINO trgovina in gostinstvo d.o.o., b.l.). Potencialni konkurenti na trgu so Koželj, Vinakoper, Vinakras, Vinart, JB vino ter drugi, ki bi lahko vstopili na Hrvaški trg oziroma že obstoječa podjetja na trgu, kot so recimo Agrokor, Kutjevo in Badel 1862. Za podjetje, ki ima svetlo prihodnost, je pomembno, da se zaveda, da nima monopola na trgu in da spremlja ter analizira konkurenco, saj bo le na tak način lahko dosegala pozitivno rast (Smith, 2017).

## 4.4 Rezultati raziskave

### 4.4.1 PESTLE-analiza za hrvaški trg

Turizem na Hrvaškem igra pomembno ekonomsko vlogo, saj predstavlja kar 60 odstotkov letnega prihodka – največ seveda v poletnih mesecih. Kot država na področju prodaje vin se sooča z resno ekonomsko problematiko, politično (neopredeljeno) krizo ter pritiski zasebnih podjetnikov. Trenutno hrvaški proizvajalci vin proizvedejo približno 1.768.000 hektolitrov vina, od tega je kar 91,7 odstotka proizvedenega v majhnih, zasebnih podjetjih, kjer dajejo poudarek predvsem na kakovosti. Hrvaški trg vina je razdeljen na dve veliki regiji, in sicer obalno ter osrednjo regijo. Promocijsko najbolj prepoznavna in kakovostna regija prodaje vin je Istra, kjer prodajo tudi največ domačega kakovostnega vina (Gajdoš Kljusurič, Karpati & Čačić, 2010; Tomljenović & Getz, 2009).

Analiza širšega zunanjega okolja oziroma PESTLE-analiza podjetjem omogoča, da na podlagi te analize prepoznajo vplive, na katere nimajo vpliva, in se na njih ustrezno pripravijo s pomočjo priložnosti in nevarnosti, še preden vstopijo na tuji trg. Za politično okolje velja, da je Hrvaška demokratična država, po letu 2013 so odpravili vse carinske kvote za uvoz ter možnosti podeljevanja licenc samo domačim vinarjem, hkrati pa postajajo tudi vse bolj zanimivi za tuje investitorje. Sicer je za ekonomsko okolje značilno, da so imeli v letu 2016 60 odstotkov prihodkov v turizmu (70 odstotkov prihodkov so ustvarili v storitvenem sektorju), kar znaša 18,9 odstotka celotnega BDP. V letošnje leto so vstopili z visoko investicijo v turizem, saj so vložili kar 820 mio EUR za infrastrukturo, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo (v nadaljevanju IKT), kupna moč pa prvič po letih dolge krize zopet narašča, prav tako potrošnja, domača valuta pa se je stabilizirala, kar se že pozna pri vse večjem investicijskem donosu tujih vlagateljev (predvsem ruskih),

ki že na veliko gradijo hotele in tako pripomorejo k razvitosti hrvaškega turizma. Pri sociološkem dejavniku velja, da so Hrvati sicer tretji največji potrošniki vina na svetu, takoj za Andoro in Vatikanom, saj na letni ravni v povprečju popijejo kar 46,9 litra vina. Zanimivi je sicer tudi podatek, da imajo v Istri raje belo (dnevno) vino kot pa rdeče ter da njegovo uživanje iz leta v leto precej narašča. Pod tehnološki sektor oziroma okolje spada ogromen razcvet IKT, saj država z različnimi regulativami vedno bolj vlaga v IKT in tako želi spodbuditi državljane o IKT (SPIRIT Slovenija, javna agencija, b.l.; Folly, 2017; Ministrstvo za zunanje zadeve, 2016).

Podatek, ki sem ga zasledil na spletnem portalu (Gajdoš Kljusurič et al., 2010) pravi, da kar okoli 35 odstotkov Hrvatov nakupuje vino prek spleta. Ta podatek je vsekakor zelo spodbuden za podjetje eVino, ki se ravno tako odloča za vstop na tuji trg. Sicer pa po letu 2013 z vstopom Hrvaške v EU velja popolna liberalizacija trga. V zadnjih nekaj letih je mogoče tudi opaziti, da z različnimi ukrepi, zakoni oziroma regulativi skuša država zaščititi domače vinarje in se vmešava v trg, saj nočejo, da bi popolno oblast nad trgovom prevzele velike trgovske verige. Vlagajo pa tudi v ekološki dejavnik, da bi ljudje imeli večjo ozaveščenost glede okolja (Hudelson, 2014; Porter Diamond, b.l.).

*Tabela 2: PESTLE-analiza*

<b>Politično</b>	<b>Ekonomsko</b>	<b>Sociološko</b>	<b>Tehnološko</b>	<b>Regulative</b>	<b>Okoljsko</b>
stabilno gospodarstvo	investicije v turizem	3. največji porabniki vina glede na število prebivalstva	investicije v IKT-tehnologijo	odprava liberalizacije	zaščita podnebnih sprememb
stabilna valuta	investicije v rast in razvoj	izobraževanje državljanov o splošnem znanju uživanja vina	investicije v celotno infrastrukturo	zaščita domačih pridelovalcev	okoljevarstvene zahteve
odprava carinskih kvot	splošna stopnja razvoja se zvišuje		narašča nakupna moč spletnih uporabnikov	velikim trgovskim verigam poskušajo preprečiti vstop na trg	manjša uporaba pesticidov
	dohodek na prebivalca se povečuje		nakupne navade se spreminjajo – čedalje več se jih odloča za nakup prek spleta	želijo okrepiti konkurenčnost domačih lokalnih pridelovalcev vina	

*Povzeto in prirejeno po Gajdoš Kljusurič et al., PESTLE-analiza za hrvaški trg, 2010.*

#### 4.4.2 Porterjev diamant za panogo prodaje vin

Pri Porterjevem diamantu pri prodaji vina za Hrvaški trg sem predpostavil, da država ne posega preveč v zahteve dobaviteljev in da na trgu vlada kar precejšnji konkurenčni položaj, saj je le to osnovna naloga Porterja, da v dani panogi prepreči oziroma sektorju da monopol, kar bi lahko prineslo občutno višje cene za potrošnike. Kot sem že omenil, je Porter poskušal z dano analizo, raziskavo posegati oziroma na trgu dokazati, da je treba zaščititi kupce, saj bi se le ob nastanku konkurence vsako podjetje borilo za vsakega potrošnika in bi bilo prisiljeno postaviti na trgu takšno ceno ter kakovost, po kateri bodo kupci še vedno pripravljeni kupiti določen artikel.

Pri opredelitvi prodaje vin sem na podlagi podatkov, ki sem jih pridobil skozi zaključno strokovno nalogo, prišel do ugotovitve, da sem glede na prvo silnico, ki jo Porter opredeljuje kot konkurenca, našel podjetje Koželj z bogato zgodovino, ki dosega pomemben delež kupcev na trgu, prav tako pa ponujajo vrhunska vina. Prav tako je eno izmed najbolj poznanih podjetij pri nas Vinakoper, kjer gre za podjetje, ki jim je mar za kakovost ter ceno in dajejo velik poudarek slovenskim proizvodom. Vinakras, ki že 70 let uspešno posluje in je vodilni pridelovalec vin s področja Krasa. Morda malo manj prepoznaven Vinart, ki je svojo zgodbo začel šele pred kratkim, ter JB vinoteka, ki se prav tako ukvarja s prodajo kakovostnih vin. Vsem naštetim podjetjem je skupno to, da veljajo za potencialno konkurenco, ki se lahko odloči za internacionalizacijo, tako kot je to storilo podjetje eVino.

Sicer pa na hrvaškem trgu že obstajajo podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo vina, in sicer podjetja Vino.hr, Wineshop.hr, Miva & Mohor, Vrutak. Imajo pa v slovenski vinoteki skupno to, da dajejo poudarek predvsem na domača kakovostna vina in ne toliko na tuja, kot recimo to počne podjetje eVino, ki ima poleg svoje lastne blagovne znamke v ponudbi tudi vina iz širšega dela sveta – Združenih držav Amerike, Nove Zelandije, Francije, Italije, Portugalske itd. – in ki so zasloveli ravno z njihovo prodajo. Med potencialno konkurenco lahko poleg vseh naštetih zgoraj uvrstimo še vse prihodnje vinarje, ki bi se odločili za spletno vinoteko oziroma prodajo vina prek spleta. Pogajalska moč kupcev predstavlja zelo širok pojem in ga lahko na kratko razumemo, kot da ima vsak sodobni potrošnik svoje želje, nakupne navade in da želi kupiti kakovostno vino po čim nižji ceni ob spremenljivem (dostavnem) času, saj predvidevamo, da so sodobni potrošniki polno zasedeni in da jim je zelo pomembno, da prihranijo na času.

Obratno pa velja pri dobaviteljih, ki si seveda želijo prodajati izdelke po čim višji ceni, kar jim omogoča ustvarjanje čim večjega dobička ob čim nižjih spremenljivih stroških. Na koncu kot zadnja silnica velja omeniti še substitute, ki jih ponujajo druga podjetja v tej panogi. Težava po mojem mnenju še vedno ostaja pri podjetnikih, kako ponuditi na trgu boljši kakovostni izdelek in storitev ob prisotnosti močne konkurence po nizki ceni (kot vemo, je to eden izmed glavnih razlogov – ni pa edini – v današnjem času, zakaj se kupci odločajo za substitute) in ob tem ustvariti dobiček.

Tabela 3: Porterjev diamant

Priložnosti	Konkurenca	Pogajalska moč kupcev	Pogajalska moč dobaviteljev	Substituti	Nevarnost vstopa novih podjetij
nižja cena	Wineshop.hr	Nagnjenost k določenemu artiklu	zamenjava določenih proizvajalcev	ob prisotnosti konkurence se lahko pojavi cenejši produkt	Koželj
višja kakovost	Vrutak	cenovna občutljivost kupcev	velik delež v skupni prodaji	cenejši stroški distribucije, zamenjave proizvajalca	Vinakoper
poprodajne storitve (garancija) in distribucijski kanali	Miva & Mohor	popolna informiranost kupcev o novostih na trgu	ob zamenjavi distributerjev lahko močno narastejo stroški	nagnjenost potrošnikov k določenemu artiklu	Vinakras
inovacije na področju končnega izdelka	Vino.hr	nagnjenost k določeni blagovni znamki	poskušajo imeti nadzor nad trgom	nevarnost, da se spremeni cena artikla	Vinart
pomoč strankam	vsi drugi, ki že delujejo na obstoječem trgu	možnost pogajanja s strani kupcev	poskušajo sami oblikovati distribucijske kanale do kupcev		JB vinoteka

Slika 4: PESTLE-analiza za hrvaški trg



#### 4.4.3 SWOT-analiza podjetja eVino

S pomočjo SWOT-analize, ki predstavlja strateško orodje za oblikovanje sedanje in prihodnje vplive na uspešnost podjetja, sem sestavil celotno strategijo poslovanja podjetja pri podjetju eVino in na podlagi izbrane analize, ki sem jo opravil skozi zaključno strokovno nalogo ter s pomočjo intervjuja z lastnikom podjetja, prišel analize, ki sem jo razdelil na dva dela, in sicer na zunanji ter notranji del analize, ki sem ju predstavil v Tabeli 4.

Pri notranji analizi (prednosti, slabosti) sem se osredotočil na kadrovske, trženjske, finančne, tehnološke in organizacijske podstrukture, medtem ko sem se pri zunanji analizi (priložnosti, nevarnosti) osredotočil na zunanje dejavnike z namenom, da predstavim, katere enote predstavljajo podjetju priložnost oziroma nevarnost za poslovanje podjetja.

*Tabela 4: SWOT-analiza*

<b>Prednost</b>  ponujajo kakovostna vrhunska vina, konstantno izobraževanje zaposlenih, motiviranost zaposlenih, močni tržni položaj, ugled podjetja, sodelovanje s tujimi blagovnimi znamkami, zanesljiva dobava tudi v tujini	<b>Slabosti</b>  stroški transporta, če bi se odločili za vstop na tuji trg, lahko močno narastejo, nizka marža lastne blagovne znamke, celovit pregled na poslovanje podjetja (organizacijska podstruktura), nizka investicija v tehnološko strukturo (kljub temu da gre za podjetje, ki se ukvarja s spletno prodajo),
<b>Priložnosti</b>  večje investicije v rast in razvoj, večja pooblastila zaposlenih po hierarhiji, gradnja lastne vinoteke na tujem trgu, večja prisotnost na tujem trgu (obisk sejmišča), oblikovanje spletne strani, kjer dajejo jasno sporočilo kupcem, da so pri njih dobrodošli, trženjska raziskava za druge trge, če bi se odločili za širitev, večji poudarek tudi na prodaji vsakdanjih, dnevnih vin	<b>Nevarnosti</b>  vstop novih tujih konkurentov, odhod zaposlenih h konkurenci, regulative države, v katero vstopa podjetje, depreciacija denarne valute, zaradi nestabilnih razmer (političnih) v državi morda manj zaželeni za kupce, kupci niso dovolj izobraženi, prisegajo na domače

## 4.5 Ključne ugotovitve

### 4.5.1 Notranji vidik

V tem sklopu zaključne strokovne naloge sem ugotovil, da je pri nas na trgu vina že prisotna močna konkurenca, saj je trg relativno majhen, kljub temu da se uživanje vina glede na prebivalca iz leta v leto precej zvišuje, izbira je ogromna torej od domačih lokalnih vinarjev pa vse do prestižnih svetovno znanih vinarjev. Nakupne navade potrošnikov se čedalje bolj spreminjajo. Sodobni potrošniki so vse bolj radovedni, pripravljeni so poskusiti nekaj novega in za razliko od tradicionalnih kupcev znajo ceniti čas. Čas je pri sodobnem kupcu, zaradi prehitrega tempa življenja, najbolj dragocena dobrina. Za razliko od tradicionalnih kupcev se pri sodobnih uporabnikih že skoraj da pričakuje, da znajo uporabljati IKT in da jih tudi razumejo, saj si vedno bolj močno želijo poskusiti nekaj novega. Zaradi tega so sodobni uporabniki vedno bolj informirani in predstavljajo podjetjem nov sodoben izziv, ki pa v preteklosti ni prišel toliko v ospredje. Pomembno jim je, da so spletne strani enostavne, da podajajo relativne informacije o storitvah in izdelkih, nakupne možnosti (plačilo s kartico, po povzetju itd.), ponakupne storitve (garancija na nakup, možnost spremljanja pošiljke itd.).

### 4.5.2 Zunanji vidik

Zanimiva so mi bila dejstva, da so Hrvaški potrošniki precej tradicionalni kupci pri izbiri vina. Predvsem zaupajo svoji lokalni izbiri, saj so s svojo izbiro vin zadovoljni in vsaj po raziskavah sodeč niso pripravljeni kupovati tujih prestižnih vin. Skozi intervju, ki sem ga opravil z Gašperjem Čarmanom, sem mu tudi omenil to dejstvo in mu predlagal, da bi bilo morda najbolje, da se udeleži kakšnega izmed sejmov, ki vsako leto potekajo na Hrvaškem in s tem poskuša ugotoviti, ali so kupci pripravljeni poskusiti nekaj novega, drugačnega in plačati morda malo višjo ceno kot sicer. Predlagal sem mu tudi, glede nato da so hrvaški potrošniki precej tradicionalni, da je morda bolje, da v prihodnosti ne bi imel težav z logistiko, dobavo poišče skladišče, kjer bi lahko shranjeval vsa ta vina in zagotovil hitrejšo dostavo po celotni Hrvaški. Odgovoril mi je, da ima zagotovilo iz kurirske družbe, da njihova dostava poteka nemoteno in da imajo dobavni rok od 1 do 3 dni po celotni Hrvaški (odvisno je od tega, ali gre za severni del, kjer je dostava takojšnja oziroma južni del, kjer bi potrebovali kakšen dan več) in da bi stroški na mesečni ravni, ki bi jih imel z najemom skladišča, presegali logistične stroške. Vendarle sem mu na koncu predlagal, da je vstop smiseln zaradi napovedi o gospodarski rasti (nakupna moč se zvišuje, raste BDP), prihod tujih turistov se povečuje, kar bi lahko izkoristili za priložnost in se povezali z lokalnim gostincem ob obali in ponujali tudi tuja prestižna vina, saj se Hrvaški trg odpira tudi globalno, kar se že pozna, saj po raziskavah sodeč čedalje več premožnejših gostov prihaja tako na formalna srečanja kot tudi na dopust – od ruskih, kitajskih, ameriških gostov – in menim, da bi se tudi ponudba morala temu prilagoditi.

## SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem predstavil proces internacionalizacije podjetja oziroma vstop podjetja eVino na hrvaški trg. V zaključni strokovni nalogi sem najprej predstavil teoretični del, kjer sem predstavil, zakaj se podjetje odloči za vstop na tuji trg. Nato sem s pomočjo različne literature, strokovnih člankov predstavil vse metode oziroma možnosti vstopa na tuji trg, kot so pogodbene, investicijske in izvozne, jih na kratko predstavil ter ovrednotil, kakšne so značilnosti njihovega vstopa (kjer gre za različno tveganje, nadzor ter fleksibilnost) na tuji trg. Kot glavno dejanje v zaključni strokovni nalogi sem si zadal cilj, da sem s pomočjo celotne raziskave ocenil, kaj je za podjetje eVino najbolj smiselno in prišel do ugotovitve, da izberem izvožno obliko vstopa na tuji trg ter znotraj te oblike izbral spletno stran kot način vstopa, s katero bom opravil celoten proces internacionalizacije.

S pomočjo različnih analiz sem spoznal, da ima trg potencial, nima resne konkurence na področju prodaje prestižnih vin, z odpravo regulacij se trg odpira in postaja vse bolj privlačnejši za tuje naložbe. Skozi vsako analizo sem po svojem mnenju poudaril konkretne možnosti, ki se jih mora vsak podjetnik zavedati, ko se enkrat odloči za vstop na tuji trg.

Z uporabo PESTLE-analize sem analiziral politične, ekonomske, sociološke in tehnološke dejavnike regulative ter okoljske standarde, ki jih država zahteva. Pri SWOT-analizi sem podrobno predstavil prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki so že prisotne na trgu, ter tudi tiste, ki bi lahko v prihodnje nastale. Pri Porterjevem diamantu sem z uporabo silnic prišel do različnih ugotovitev in jih kasneje tudi predstavil.

V nadaljevanju sem s pomočjo strokovnih člankov podrobno pregledal trende zadnjih nekaj let na področju prodaje in uživanja vina in prišel do ugotovitve, da se rast počasi, a postopoma stopnjuje ter da se bo tudi v prihodnje nadaljevala. Po ocenah strokovnjakov najvišjo rast prodaje vina beležijo ravno prek spleta, kar kaže na dejstvo, da se končni porabniki vse bolj zanimajo za nakup vina, so bolj ozaveščeni, informirani in so za kakovostno vino pripravljeni plačati tudi več. V nadaljevanju sem informacije podkrepil s podatki, kjer sem predstavil analizo smiselnosti vstopa na hrvaški trg. Trg na Hrvaškem se je prvič po letu 2016 začel krepiti, prvič po dolgi krizi, ki so jo doživljali, se je njihov turizem toliko okrepil, da so prišli iz domačih števil.

Za ta korak sem se odločil, ker menim, da je danes v času digitalne dobe zelo pomembno, da ima podjetje odlično spletno stran, s katero se lahko promovira, dosega končne porabnike tudi izven domačega trga ter se tako uspešno prilagaja trgu in zahtevam kupcev. Še preden pa se podjetje dokončno odloči za vstop na tuji trg, je treba pregledati vse metode smiselnosti vstopa na tuji trg, da preverimo, kaj nam določeni trg lahko ponudi in ali se nam vstop izplača.

Eden izmed načinov, s katerim se lahko tega lotimo, so zgoraj omenjene analize, s katerimi lahko vsaj delno nadzorujemo trg, predvidimo, v katero smer se bo obrnil trend ter se že vnaprej pripravimo na določene spremembe, ki se lahko posledično zgodijo na trgu.

V svoji zaključni strokovni nalogi sem že večkrat poudaril, da je turizem na Hrvaškem eden izmed najpomembnejših storitvenih sektorjev, saj predstavlja kar 60 odstotkov letnih prihodkov. Dejstvo je, da sta turizem in vino močno povezana, saj se je s krepitvijo gospodarstva oziroma turizma povečala tudi prodaja vina (najbolj v poletnih mesecih), kjer v povprečju po ocenah članka v Jutarnjem listu največ zapravijo Rusi – okoli 150 EUR na dan. Rusi postajajo na Hrvaškem iz leta v leto vse bolj priljubljeni turisti in če se bo ta trend nadaljeval, bodo prej ali slej prehiteli vodilne na tej lestvici – Nemce. Kljub sicer številčni premoči evropskih turistov v ospredje iz leta v leto bolj pritiskajo tuji turisti, ki so znani po svoji kupni moči.

Hrvaški trg se je z vstopom v EU močno odprl oziroma globaliziral, zato ne preseneča dejstvo, da želi politika z različnimi regulativami (kot je recimo dvig davka na dodano vrednost, cestnin itd.) še dodatno pridobiti nekaj denarnih sredstev, saj se dobro zavedajo, da jih v prihodnje čaka t. i. množičen turizem, ki lahko potencialno predstavlja temno plat turizma, ki si ga pa nobena država ne želi, zato si politika na vse pretege prizadeva in investira v infrastrukturo, da bi turizem pri njih potekal čedalje bolj tekoče.

V praktičnem delu zaključne strokovne naloge sem najprej napisal namene in cilje raziskave – zakaj sem se odločil ravno za podjetje eVino, raziskal hrvaški trg, zapisal, kje so prednosti, na kaj naj bodo pozorni in kot cilj zapisal raziskovalno vprašanje, ki mi je bilo vodilo skozi celotno zaključno strokovno nalogo. Pri raziskovalnem vprašanju sem si zadal cilj, da bom prikazal, ali se podjetju splača vstopiti na tuji trg in kakšni so porabniki vina glede na prebivalstvo po svetu. Zanimal me je torej trend prodaje in uživanja vina. V tem poglavju velja poudariti, da je trg prestižnih vin še neraziskan, saj se ljudje dostikrat odločijo za substitute (ki seveda tako kot drugi izdelki obstajajo pri lokalnih vinarjih).

S pomočjo sekundarnih podatkov in intervjuja, ki sem ga opravil z Gašperjem Čarmanom, sem predstavil njegovo podjetniško pot od začetka, kako se je vse skupaj začelo, predstavil celoten kader ter finančne kazalnike podjetja vse do danes, ko podjetje eVino že uspešno deluje znotraj Slovenije ter tudi prek meja. Predstavil sem tudi rezultate vseh treh analiz, ki sem si jih zadal v nalogi.

Na koncu zaključne strokovne naloge sledi še intervju, ki sem ga v celoti dodal med priloge. Opravljen je bil 17. oktobra 2017 v baru eVino na Šmartinski cesti 53 z lastnikom podjetja Gašperjem Čarmanom in je trajal približno 30 minut. Intervju je v celoti potekal ustno, intervjuvanec ni pustil, da se snema.



## LITERATURA IN VIRI

1. Bruwer, J., Li, E., & Reid, M. (2010, 4. avgust). Segmentacija trga. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0957126022000046510>
2. Byounggho, J., & Hwy-Chang, M. (2006, 2. oktober). Diamonds model, *Emerald Insight*. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/action/showCitFormats?doi=10.1108%2F13612020610667504>
3. Claessens, M. (2016, 4. junij). Diamonds model. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://marketing-insider.eu/porter-diamond-model>
4. Croatia Week. (2016, 18. maj). *Croatia 3rd Biggest Wine Drinking Country in the World*. Najdeno 10. avgusta 2017 na spletnem naslovu: <https://www.croatiaweek.com/croatia-3rd-biggest-wine-drinking-country-in-the-world>
5. Euromonitor International Ltd. (2018, junij). *Wine in Croatia*. Najdeno 14. junija 2018 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/wine-in-croatia/report>
6. EVINO trgovina in gostinstvo d.o.o., (b.l.a). *Ekipa strokovnjakov – zaposleni v podjetju eVino*. Najdeno 5. oktobra 2017 na spletnem naslovu <https://www.evino.si/ekipa>
7. EVINO trgovina in gostinstvo d.o.o., (b.l.b). *Finačni podatki podjetja EVINO d.o.o.* Najdeno 5. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/EVINO-D-O-O>
8. Folly, W. (2017, 26. junij). Predstavitev hrvaških vin. Najdeno 5. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://winefolly.com/review/introduction-to-croatian-wines>
9. Foster, J. (2016, 16. december). Croatia summer holidays guide: food and wine. *Telegraph*. Najdeno 5. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/croatia/articles/croatia-summer-holidaysguidefoodandwine>
10. Frue, K. (2017, 8. maj). Who Invented PEST Analysis And Why It Matters. Najdeno 21. marca 2018 na spletnem naslovu <http://pestleanalysis.com/who-invented-pest-analysis>
11. Gajdoš Kljusurić, J., Karpati, L., & Čačić, D. (2010, 24. junij). Collective Wine Export Promotion in Transitional Countries: The Case of Croatia. Najdeno 5. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10454446.2010.484739>
12. Hudelson, E. J. (2014). Eastern Promises: The Potential Future for Wine Tourism in the Balkans. Najdeno 5. oktobra 2017 na spletnem naslovu <http://article.sapub.org/10.5923.s.tourism.201402.05.html#Sec6.4>
13. Jovanova, A. (2011, 27. april). Do strategije podjetja s SWOT analizo. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/do-strategije-podjetja-s-swot-analizo>
14. Jug, K. (2014, 26. september). Kako s spletno stranjo na tuje trge. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.editor.si/kako-s-spletno-stranjo-na-tuje-trge>

15. Kos, B. (2011, 24. februar). PEST analiza. Najdeno 10. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>
16. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
17. McCarthy, N. (2016, 17. maj). The World's Biggest Wine Drinkers. *Forbes*. Najdeno 8. julija 2018 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2016/05/17/the-worlds-biggest-wine-drinkers-infographic/#3090ca547a57>
18. MindTools Ltd. (2017). *SWOT Analysis – Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats*. Najdeno 14. februarja 2018 na spletnem naslovu [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)
19. Ministrstvo za zunanje zadeve. (2016, 21. oktober). *Poročilo o trendih na področju prodaje in konzumacije vin*. Najdeno 13. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.cbi.eu/market-information/wine/trends>
20. Okhuysen, N. (2006). PESTLE-analiza. Najdeno 26. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.storyboardthat.com/sl/articles/b/%C5%A1kodljivcev-analiza>
21. Porter Diamond. (b.l.). V *Investopedia*. Najdeno 14. februarja 2018 na spletni strani <http://www.investopedia.com/terms/p/porter-diamond.asp>
22. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007, januar). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. Najdeno 10. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://organizacija.fov.uni-mb.si/index.php/organizacija/article/viewFile/161/322>
23. Smith, O. (2017, 17. februar). Revealed: The countries that quaff the most wine per capita. Najdeno 10. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/wine-consumption-per-capita-by-country>
24. SPIRIT Slovenija, javna agencija., (b.l.). *Gospodarska panoga Hrvaške, gospodarstvo – storitveni sektor*. Najdeno 10. avgusta 2017 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Hrvaska/Gospodarske\\_panoge\\_4668.asp](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Gospodarske_panoge_4668.asp)
25. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2017). *Podatki o državah, Hrvaška, Svetovalec v državi, Predstavitev*. Najdeno 10. marca 2018 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Podatki\\_o\\_drzavah/Hrvaska/Svetovalec\\_v\\_drzavi/Predstavitev](http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Svetovalec_v_drzavi/Predstavitev)
26. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2018). *Predstavitev gospodarstva Hrvaške, predstavitev države*. Najdeno 10. marca 2018 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Podatki\\_o\\_drzavah/Hrvaska/Predstavitev\\_drzave](http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Hrvaska/Predstavitev_drzave)
27. The world factbook – Economy CROATIA (2018, 5. julij). *The World Factbook*. Najdeno 8. julij 2018 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/hr.html>
28. Tomljenović, R., & Getz, D. (2009, 1. marec). Life-Cycle Stages in Wine Tourism Development: A Comparison of Wine Regions in Croatia. Najdeno 5. oktobra 2017 na

spletnem naslovu

<http://www.ingentaconnect.com/content/cog/tri/2009/00000013/00000001/art00003>

29. *Wine Market – Growth, Trends and Forecasts (2018 – 2023)*. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/wine-market?clid=CLjzmLPA79ECFWsW0wod16UDWg>



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Intervju z Gašperjem Čarmanom, direktorjem spletne trgovine eVino .....	1
Priloga 2: Seznam uporabljenih kratic.....	3





## **PRILOGA 1: Intervju z Gašperjem Čarmanom, direktorjem spletne trgovine eVino**

1. Na katere ovire ste naleteli v poslu?

»Večjih ovir pri nas nismo niti zaznali. Kot v vsakem poslu je najpomembnejša ekipa, torej ustrezen kader, ki se trudi za uspeh podjetja. Ena izmed redkih težav pri nas je bila, ko smo se odločili, da bomo iz prodajalne prešli v spletno prodajo. Problema se nismo lotili sistematično, saj smo še vedno dajali večji poudarek na prodajalne, ker smo bili mnenja, da kupci potrebujejo strokoven nasvet, katero vino je najbolj ustrezno zanje. Druga težava je bila pa zagotovilo za dobavo in plačilo, ker še nismo imeli dobre povezave z vsemi trgi in se je velikokrat zgodilo, da je bila dobava določenega vina predolga.«

2. Živimo v času, ko je informacijska tehnologija v razcvetu. Na spletnem portalu Taylor & Francis Online (<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10454446.2010.484739>) sem zasledil, da kar okoli 35 odstotkov Hrvatov, ki živijo v Istri, nakupuje prek spleta. Ali menite, da potrošniki raje kupujejo prek spleta kot pa v fizičnih prodajalnah?

»To vprašanje bo morda zanimivo čez kakšnih 5 ali 10 let. Spletna vinoteka je zelo specifična panoga in večina kupcev, ki se prvič odločajo za takšen nakup, pogosto pride k nam po nasvet oziroma nam piše tudi po elektronski pošti. Je pa res, da če te danes ni na spletu, te bodo kupci zelo težko našli. V današnjem času je pomembno, da slediš koraku tehnologije, spremljaš kupčeve navade ter jih sproti obveščaj o novostih ter s tem ohranjaš stike.«

3. Na prvem intervjuju, ki sva ga opravila 25. novembra 2016, ste mi omenili, da je ena izmed vaših konkurenčnih prednostnih nalog stalno izobraževanje zaposlenih. Menite, da delavce motivira denar ali znanje?

»Izobraževanje pri nas poteka redno pod strokovnim usposabljanjem po programu Sommelier, ki velja za enega izmed najuglednejših priznanih certifikatov. Je pa dejstvo, da vsak delavec gradi svojo kariero, vsak ima možnost, da če ni zadovoljen, lahko to spremeni. Pomembno pri nas je to, da se vsak delavec zaveda, da je pomemben za podjetje in da je za uspešno delo primerno nagrajen. Osebno se pa sicer držim starega pregovora več znaš, več veljaš.«

4. Po svojih raziskavah, ki sem jih opravil skozi zaključno strokovno nalogo, nisem zasledil, da na Hrvaškem trgu obstaja resen ponudnik svetovnih vin in ker opažam, da ste vi eden izmed prvih, ki boste to storili, je zelo pomembno, da se ga zavedajo tudi končni porabniki. Na podlagi vseh teh podatkov, ki sem vam jih predal, vključno z zaključno nalogo, nisem zasledil, da bi imeli močno oglaševalsko kampanjo. Zanima me, na kakšen način se boste lotili oglaševanja na tujem trgu, če se boste odločili za vstop?

»Kot enega od primarnih ciljev smo si zadali, da bomo v prihodnjih mesecih najprej poskušali doseči hrvaško Istro, kjer se že dogovarjam z oblikovalcem spletne strani, ki bo celotno spletno stran prevedel v hrvaščino, da bo lažje ter bolj dostopna kupcem, nato pa bomo pripravili ponudbo najbolj prodajanih vin (na podlagi pretekle analize kupcev iz Hrvaške, ki so že kupovali pri nas) ter na ta način poskušali prodreti na trg. Kot orodje, s katerim bomo dosegali kupce, bomo pa najprej poskušali s pomočjo socialnih omrežij ter drugih internetnih kanalov in oglasov v časopisu ter revijah.«

5. Ste morda razmišljali, da bi, preden vstopite na tuji trg, poskusili vzpostaviti stik s končnimi kupci prek sejma?

»Sejem je odlična priložnost, kjer se srečata ponudba in povpraševanje, kupci te bolje spoznajo, se izobražujejo, hkrati pa spoznaš kupčeve navade, spoznaš, kaj kupec v danem trenutku išče. Imam nekaj rednih strank, ki se mesečno raje pripeljejo k nam ter kupujejo prestižna vina, kot pa da to opravijo na Hrvaškem. Problem pri nas je ta, da imamo prenizke marže, v tujini je to del vsakdana. Vsako leto se namreč udeležujem mednarodnega sejma v Londonu, kjer se vedno nekaj novega naučim. Je pa res, da se mi včasih časovno ne izide udeležiti kakšnih drugih sejmov, kot je recimo sejem na Hrvaškem, ki je prav tako vsako leto v Zagrebu – sejem čokolade in vina.«

6. Trgovci pri nas uporabljajo kartice zvestobe, s katerimi spremljajo nakupne navade kupcev. Zanima me, glede na to, da Hrvaški potrošnik v povprečju nosi v denarnici ravno toliko kartic kot Slovenski, ali ste morda razmišljali, da bi na podoben način spremljali nakupne navade kupcev, kot to danes počnejo velike trgovske verige?

»Sicer je dobra ideja, ampak osebno sem mnenja, da imamo potrošniki že tako ali tako preveč kartic. Dandanes ima že vsaka trgovina svojo kartico in ko smo pred kratkim prenovili spletno stran, smo dodali piškotke, s katerimi beležimo klike potencialnih kupcev in na podlagi tega nam sistem beleži, kaj kupca zanima ter ga na ta način segmentiramo in mu ponudimo najboljšo možno izbiro.«

## **PRILOGA 2: Seznam uporabljenih kratic**

MSP – mala in srednje velika podjetja

PESTLE-analiza – Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental (politična, ekonomska, sociološka, tehnološka, pravna, okoljska analiza)

SWOT-analiza – Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti)

BDP – bruto domači proizvod

EU – Evropska unija

AJPES – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

IKT – informacijsko-komunikacijska tehnologija

s.p. – samostojni podjetnik