

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA STRATEŠKEGA VSTOPA PODJETJA GÜTHLE  
PRESSESPANNEN GMBH NA SLOVENSKI TRG**

Ljubljana, marec 2017

PRIMOŽ TUTIN

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Primož Tutin, študent Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza strateškega vstopa podjetja Güthle Pressenspannen GmbH na slovenski trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Mateja Bodlaj.

### 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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/-a 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(-ke): \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 MAJHNA IN SREDNJA PODJETJA</b> .....	<b>1</b>
1.1 Definicija MSP.....	2
1.2 Razlika med MSP in MNO .....	3
<b>2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA GP GMBH</b> .....	<b>3</b>
2.1. Predstavitev podjetje GP GmbH.....	4
2.2 Izdelki podjetja GP GmbH.....	4
2.2.1 Izdelki skupine Rollbloc .....	4
2.2.2 Izdelki skupine Dilos .....	5
<b>3 PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA IN MANAGEMENTA</b> .....	<b>5</b>
<b>4 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA</b> .....	<b>6</b>
4.1 Analiza zunanjega okolja .....	6
4.1.1 Analiza PEST .....	6
4.1.1.1 Politično okolje .....	7
4.1.1.2 Ekonomsko okolje .....	7
4.1.1.3 Sociokulturno okolje.....	8
4.1.1.4 Tehnološko okolje.....	9
4.1.2 Analiza panoge .....	9
4.1.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji .....	9
4.1.2.2 Pogajalska moč kupcev .....	10
4.1.2.3 Pogajalsko moč dobaviteljev.....	10
4.1.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	11
4.1.2.5 Nevarnost substitutov .....	11
4.2 Analiza notranjega okolja.....	12
4.2.1 Življenski cikel izdelka.....	12
4.2.2 Trendi na trgu predelave kovine .....	15
<b>5 IZBOR TRGOV IN STRATEŠKE ODLOČITVE O VSTOPU</b> .....	<b>15</b>
5.1 Ciljno trženje.....	16
5.1.1 Segmentiranje na medorganizacijskih trgih .....	16
5.1.1.1 Demografske spremenljivke.....	16
5.1.1.2 Operativne spremenljivke.....	17
5.1.1.3 Pristop k nabavi.....	17

5.1.1.4	Situacijski dejavniki .....	18
5.1.1.5	Osebnostne lastnosti .....	18
5.1.2	Oblikovanje profilov dobljenih segmentov .....	18
5.2	Izbira ciljnih trgov .....	19
5.2.1	Vrednotenje privlačnosti ciljnih trgov .....	20
5.2.2	Izbiranje ciljnih trgov .....	20
5.3	Oblikovanje strategije pozicioniranja .....	21
5.3.1	Pozicioniranje podjetja .....	21
5.4	Izvozne oblike vstopa .....	22
5.5	Izhodišče razvoja strategije trženjskega spleta .....	23
5.5.1	Trženje in razvoj izdelka .....	23
5.5.2	Prodajne cene in pogoji .....	23
5.5.3	Tržne poti .....	24
5.5.4	Trženjsko komuniciranje .....	24
5.5.5	Storitveni trženjski splet .....	24
<b>SKLEP .....</b>		<b>25</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>		<b>26</b>
<b>PRILOGE</b>		
<b>KAZALO TABEL</b>		
Tabela 1: Klasifikacija MSP po EU in ZGD .....		3
<b>KAZALO SLIK</b>		
Slika 1: Proces strateškega planiranja .....		6
Slika 2: Vpliv sil na vstop GP GmbH .....		12
Slika 3: Prodaja KF .....		13
Slika 4: Prodaja WF .....		14
Slika 5: Prodaja KH .....		14
Slika 6: Prodaja WH .....		15
Slika 7: Razdelitev slovenskih podjetij po SKD in velikosti v letu 2015 .....		16
Slika 8: Profili dobljenih segmentov na slovenskem trgu .....		19
Slika 9: Vrednotenje privlačnosti segmentnih profilov med letoma 2012 in 2015 .....		20
Slika 10: Zaznano pozicioniranje podjetja GP GmbH med konkurenti .....		21
Slika 11: Načini izvažanja .....		22

## **UVOD**

Globalno gospodarstvo je gospodarstvo, ki odpravlja državne meje. Ekonomija kot znanost je bila vseskozi vpeta v idejo nacionalne države. Konec koncev je zaradi te vpetosti dobila tudi ime državna ekonomija. Podjetja so danes zaradi liberalizacije gospodarskih trgov in sprostitev menjalnih ovir prisiljena prenesti svoje poslovanje izven državnih meja domačega gospodarstva. Kot del tega prehoda imajo majhna in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP) ključno vlogo pri nadaljnji internacionalizaciji družbenega okolja.

Güthle Pressenspannen (v nadaljevanju GP) GmbH je le eno izmed skoraj treh milijonov in pol MSP v Nemčiji (KMU insgesamt, 2017), ki so prisiljena na širitev obsega poslovanja prek državnih meja in spodbujena k doseganju konkurenčne prednosti prek mednarodne rasti. Kot odgovor na navedene izzive se pojavljajo nova znanstvena področja, ki slonijo na teoretični ogrodjih analize strateških odločitev, osnovane na teoriji stopenjske globalizacije multinacionalnih organizacij (v nadaljevanju MNO). Model internacionalizacije je kot celota sicer integrativen in pojasnjevalen proces, vendar ne obsega vseh določljivk, ki bi lahko vplivale na internacionalizacijo MSP.

Namen zaključne strokovne naloge je podrobneje analizirati teorije internacionalizacije MSP in podati nemškemu podjetju GP GmbH predlog strategije vstopa na slovenski trg. Predlagana strateška dimenzija bi spodbudila vstop in poslovanje nemškega podjetja tudi na ostalih mednarodnih trgih.

Izbira strateškega vstopa MSP na tuji trg je tema, ki je deležna velike pozornosti vladnih organov in svetovne javnosti, predvsem zaradi njihove ekonomske vloge. Problem omejenosti mednarodne rasti bom začel z definiranjem MSP in v čem se pravzaprav razlikujejo od MNO. Razlikovanje in pridobljena spoznanja o njihovih omejitvah bodo pripomogla k izvedbi procesa strateškega načrtovanja in managementa. V literaturi (Lee & Carter, 2005) je proces strateškega načrtovanja ključnega pomena pri vstopu in delovanju na trgu. Da so podjetja konkurenčna in donosna, morajo izbrati primerno trženjsko strategijo. Po tej strategiji se morajo ravnati in jo ustrezno prilagajati trendom na trgu. Za dosego tega morajo podjetja nenehno spremljati dogajanje v zunanem in notranjem okolju. Poznavanje in predvidevanje trendov na trgu vpliva na podjetnikove prodajne dejavnosti in organizacijsko vedenje. Ključni predpogoj internacionalizacije GP GmbH na svojem nišnem trgu je stik s kupci. Preglednost poslovanja zahteva strateško razmišljanje in razumevanje potrošniških navad. Razumevanje zadnjih pomaga prepoznati tržne segmente.

## **1 MAJHNA IN SREDNJA PODJETJA**

Proces internacionalizacije podjetij je tema, ki je deležna intenzivnega zanimanja raziskovalcev in akademskih ustanov. S tehnološkim napredkom v komunikacijskem

sistemu in zmanjševanju trgovinskih ovir se podjetja nenehno prilagajajo z zniževanjem transportnih stroškov, večanjem kakovosti ter iskanjem novih poslovnih priložnosti na domačih in tujih trgih. Večina podjetij, ki si želi na trgu zagotoviti dolgoročen obstoj in dosegati stopnje rasti, se v 21. stoletju ne sprašuje več, zakaj internacionalizirati, temveč kam, kako, kaj in kdaj internacionalizirati svoje poslovanje (Konečnik Ruzzier, 2011). V zadnjih desetletjih smo pričali povečanju trenda širitve majhnih in srednjih podjetij. Czinkota in Ronkainen (2004) v svojem delu navajata, da je internacionalizacija postala realnost MSP, ki je lahko donosna tako do podjetja kot zaposlenih. V preteklosti so na tuje trge lahko vstopala le velika podjetja z večletno tradicijo. Vstop na tuje trge za MSP je bil izredno drag in časovno zavezujoč. MSP imajo pogosto težave pri pridobivanju kapitala ali posojil, zlasti v začetni fazi delovanja. Njihovi omejeni viri jim med drugim omejujejo tudi dostop do novih tehnologij ali inovacij, saj ta podjetja za razliko od MNO ne morejo priti do poslovnega kapitala z refinanciranjem kreditov ali z izdajo obveznic. MSP so hrbtenica evropskega gospodarstva, takih je 99 odstotkov vseh podjetij v Evropski uniji (v nadaljevanju EU), in zaposlujejo dve tretjini delavcev v zasebnem sektorju (Evropska komisija, 2014).

## 1.1 Definicija MSP

V enotnem trgu brez notranjih meja je bistveno, da ukrepi v korist MSP temeljijo na skupni opredelitvi, katere namen je izboljšati njihovo usklajenost, učinkovitost in omejiti izkrivljanje konkurence. To je še toliko bolj potrebno zaradi povečanega medsebojnega vplivanja nacionalnih ukrepov. Globalno ni opredeljene enotne klasifikacije za MSP. Pragi za merila se spreminjajo med državami in njihovimi ekonomskimi statusi. V EU, kjer nastopa 21 milijonov MSP, ki predstavljajo skupaj 99 odstotkov vseh podjetij, so MSP med državami članicami določena različno in se spreminjajo glede na gospodarski uspeh države ter njenimi programi. EU (2015) določa tri kvantitativna merila. Te so povprečno število zaposlenih v poslovnem letu, poslovni prihodki in vrednost aktive v bilanci stanja. Predlog EU (2015) uvaja tri različne kategorije podjetij. To razlikovanje je nujno potrebno za določitev jasne slike gospodarskega stanja podjetja in izključitvi vseh tistih podjetij, ki niso prava MSP. Uporaba takšne opredelitve je prostovoljna, vendar jo zaradi lažje mednarodne primerljivosti priporočajo Evropska komisija, Evropska investicijska banka in Evropski investicijski sklad. Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) je vse do leta 2015 za določitev velikosti podjetja uporabljal klasifikacijo Evropske komisije. V letu 2015 se je opredelitev velikosti slovenskih podjetji po novem ZGD *Uradni list RS* št. 55/15 spremenila. Vendar ta kvantitativna merila znotraj EU odstopajo. V Nemčiji so za razliko od večine evropskih držav za srednja podjetja mišljena podjetja, ki imajo do 499 zaposlenih, kar je primerljivo z bogatejšim ameriškim ali kanadskim trgom (Bloem, 2012). Obe klasifikaciji sta prikazani v Tabeli 1. Vzporednico lahko povlečemo tudi med ameriškim in kitajskim standardom klasifikacije podjetij, kjer se merila določijo glede na standardno klasifikacijo dejavnosti.

*Tabela 1: Klasifikacija MSP po EU in ZGD*

Klasifikacija	Kategorija podjetja	Število zaposlenih	Poslovni prihodki (v evrih)	Vrednost aktive (v evrih)
EU	Mikro	do 10 zaposlenih	do 2.000.000	do 2.000.000
	Mala	do 50 zaposlenih	do 10.000.000	do 10.000.000
	Srednja	do 250 zaposlenih	do 50.000.000	do 43.000.000
ZGD	Mikro	do 10 zaposlenih	do 700.000	do 350.000
	Mala	do 50 zaposlenih	do 8.000.000	do 4.000.000
	Srednja	do 250 zaposlenih	do 40.000.000	do 20.000.000

*Vir: EU, User guide to the SME definition, 2015; ZGD, Uradni list št. 55/15, 2015.*

Na Kitajskem je glavno kvantitativno merilo za določitev klasifikacije podjetij povprečno število zaposlenih. Podjetja, katerih glavna dejavnost je trgovina na drobno in imajo do 300 zaposlenih, so kvalificirana za majhno podjetje; tako tudi podjetja do 1.000 zaposlenih v dejavnosti transporta (Bloem, 2012).

## 1.2 Razlika med MSP in MNO

V 70. letih 20. stoletja so drastično hitro rastla velika podjetja kot posledica velikega števila prevzemov in združitvev. Napredek v tehnologiji in specializacija delovne sile ter naraščajoča konkurenca so vodili do spremembe trenda, kjer velika podjetja zmanjšajo število zaposlenih in nastopajo kot MSP (Doole & Lowe, 2001). Ta so v večini primerov v podrejenem položaju v primerjavi z MNO zaradi pomanjkanja virov, ki jih od njih zahtevata rast in internacionalizacija kot del strategije širitve in rasti. Razlika med MSP in MNO ni očitna le med organizacijsko strukturo, ampak tudi v organizaciji vodenja podjetja, MSP nastopajo na trgu z manjšo močjo zaradi omejenih zmogljivosti in manjše finančne moči. Fujita (1998) meni, da imajo predvsem tista MSP, ki nastopajo na nižnjih trgih, višjo stopnjo nadzora na trgu, kar je posledica manj hierarhičnega upravljanja, ki omogoča višjo stopnjo odzivnosti, fleksibilnosti in tveganja. Podrobnejši prikaz razlike je prikazan v Prilogi 2.

## 2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA GP GMBH

Nemško gospodarstvo s svojim razcvetom kmalu po drugi svetovni vojni ostaja danes največji evropski gospodarski trg. Z vrednostjo prihodkov 500 milijonov € in 68-odstotno zaposljivostjo delavskega sektorja ostajajo nemška MSP hrbtenica nemškega gospodarstva. Vendar kljub tem spodbudnim podatkom dosegajo nemška MSP podpovprečno stopnjo izvoza v EU (Cernat, Norman-López & Figueras, 2014). V minulih letih se ta trend sicer spreminja in izvoz nemških MSP vse bolj narašča. Geiger (2010) na podlagi raziskav rast izvoza pripisuje povečanju števila tujih investicij nemških MNO v ostale države. Širitev

obsega poslovanja prek državnih meja, želja po hitrejši rasti in izboljšanje strateškega položaja so le eni izmed motivov nemškega podjetja GP GmbH.

## **2.1 Predstavitev podjetja GP GmbH**

GP GmbH je eno izmed mnogih MSP v industrijsko bogati deželi Baden-Württemberg. Primarna dejavnost podjetja ob ustanovitvi leta 1925 v manjšem kraju Roßwälden je bilo ključavničarstvo. Zaradi krepitve kovinsko predelovalne dejavnosti v okolici je podjetje pogosto prilagodilo svoje poslovanje. V 40. letih 20. stoletja so se specializirali v proizvodnji industrijskih žag za obdelavo kovin in v nadaljevanju s Walterjem Gütthlejem tudi strojem za transport orodij za stiskalnice. Podjetje je leta 1976 prevzel F. K. Wissner in se posvetil gradnji orodij in strojev za transport orodij za predelavo kovine, ki 41 let pozneje ostajajo njihova glavna dejavnost. Poslujejo v 22 državah, in sicer največ v Nemčiji, Franciji, Rusiji, Italiji, Švici in na Češkem (Vertrieb Weltweit, 2017). Kljub svoji majhnosti se podjetje uvršča med vodilne ponudnike na tem nišnem trgu. Danes je v podjetju zaposlenih 50 ljudi, in sicer več kot polovica jih dela v proizvodnji. Tehnično-konstruktivski oddelek z 8 zaposlenimi ostaja njegov drugi največji oddelek, kjer ima vsak zaposleni širše znanje o svoji kategoriji izdelkov in njegovi diferencirani gradnji. V ostalih oddelkih podjetja, kot so nabava, prodaja, montaža in logistika, sta eden ali dva zaposlena, ki imata veliko širšega znanja. Leta 2008 je podjetje prevzelo MNO Andreas Maier Fabrik GmbH in za direktorja GP GmbH je bil izbran Johannes Maier. Z njegovim prevzemom se je računovodski oddelek preselil v podjetje Andreas Maier Fabrik GmbH.

## **2.2 Izdelki podjetja GP GmbH**

GP GmbH ponuja širši izbor strojev in orodij različnih dimenzij, namenjenih hitrejši in zanesljivejši menjavi orodij, transporta ter pritrditvi orodij na stiskalnicah za predelavo kovine. S svojimi individualnimi komponentami, imenovanimi Rollbloc, in celovitimi sistemi Dilos nudijo stroškovno učinkovite rešitve podjetjem. Izdelčni skupini sta v nadaljevanju podrobneje opisani in ločeno kategorizirani v Prilogi 3.

### **2.2.1 Izdelki skupine Rollbloc**

Izdelek z najdaljšo tradicijo v nemškem podjetju je Rollbloc Hubleisten (v nadaljevanju RH). To je najbolj številčno proizveden izdelek nemškega podjetja. Gre za preprosto kovinsko vodilo, ki je položeno znotraj reže stiskalnice. Te so serijsko oblikovane na mizah stiskalnic, po katerih se transportira in izmenjava orodje za predelavo kovine. Orodja se zamenjajo za vsak ločen preoblikovalni postopek ali serijo več zaporednih. Omenjena orodja se premikajo na kroglastih ali valjastih vstavkih, ki so položena znotraj vodil. Vstavki valjaste oblike zmorejo enkrat višjo nosilnost od kroglastih in se lahko premikajo le po eni osi, medtem ko se kroglasti lahko obračajo v vse smeri. Pognana so



lahko ročno mehansko ali hidravlično. RH, ki so hidravličnega pogona s kroglastimi vstavki (v nadaljevanju KH) ali valjastimi vstavki (v nadaljevanju WH), so pri uporabi priklopljena na ločen, hidravlični agregat. Medtem ko RH mehanskega pogona s kroglastimi (v nadaljevanju KF) ali valjastimi vstavki (v nadaljevanju WF) delujejo na osnovi nosilnih vzmeti, položenih znotraj RH. Ti so proizvedeni v 4 različnih velikostnih dimenzijah, ki so odvisne od velikosti stiskalnice (širine 18, 22, 28 in 36 milimetrov). Ob robovih stiskalnice so položene kovinske konzole izdelčne skupine Rollbloc Konzolen, po katerih je orodje predano naprej na transportni voziček. Ti so lahko različnih dimenzij, tudi z električnim prenosom. Tako kot RH zmorejo nosilnost od pol tone do 40 ton teže.

### **2.2.2 Izdelki skupine Dilos**

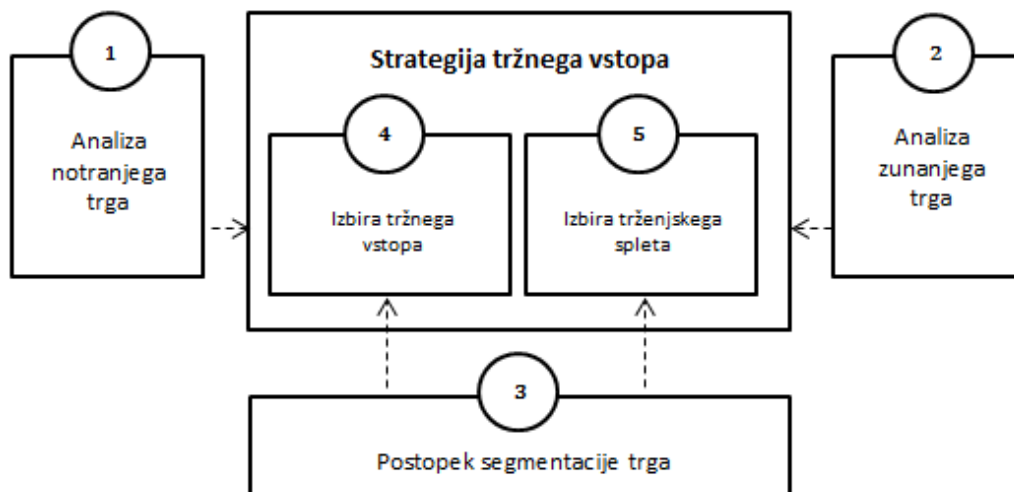
Artikli izdelčne skupine Dilos so mnogo kompleksnejša in tehnično zahtevnejša izdelčna skupina. Izdelki so naročeni v manjših letnih enotah in so proizvedeni po merah kupca. Zanje so značilni visoka stopnja diferenciacije, redno uvajanje ter nadaljnji razvoj z vsakim naročilom. Izdelki omogočajo kakovostno samodejno menjavo in transport orodij na stiskalnicah v minimalnem času. To je ključnega pomena pri podjetjih z množično proizvodnjo. Izdelki, kot so Dilos Truck, Buggy in Shuttle, so naprave električnega pogona, sestavljeni tudi iz posameznih komponent Rollbloc, ki pripomorejo k večji učinkovitosti v proizvodnji. Dilos Truck in Dilos Buggy (z izjemo nosilnosti do 1 tone) sta mobilna na kolesih s pomočjo daljinskega premikanja, medtem ko je Dilos Shuttle z najvišjo nosilnostjo 40 ton postavljen na tračnice, zaradi česar je njegova mobilnost omejena. Njuna pridobitev zmanjša čas menjave orodja na 10 do 25 odstotkov.

## **3 PROCES STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA IN MANAGEMENTA**

Proces strateškega načrtovanja seznanjeni managerje z obveznimi postopki za uspešno izvedeno implementacijo izbrane podjetniške strategije (David, 2009). Proces je dinamičen in prilagodljiv tako za MSP kakor tudi za MNO. Vsak postopek mora biti skladen s poslanstvom podjetja. V primeru neustreznosti lahko podjetje spremeni postopek ali svojo poslanstvo. Proces strateškega načrtovanja je v podjetju nenehen, saj mora podjetje po končani implementaciji strategije redno izvajati analizo zunanjega in notranjega okolja, ki mu služita kot vodilo za nadaljnjo rast podjetja. Proces strateškega načrtovanja je v MNO formalen in posledično časovno zavezujoč. MSP pa so zaradi svoje majhnosti in fleksibilnosti lahko pri tem postopku lahko manj formalna in se občasno prilagodijo le kritičnim delom postopka. David (2009) navaja, da nekatera MSP zaradi svojega minulega uspeha ne čutijo potrebe po rednem strateškem načrtovanju. Razlogi so lahko tudi osebne narave zaradi neznanja ali nezaupanja v managerja. V praksi ne obstaja skladen strateški proces, ki bi podjetjem prinesel zaželene cilje. V literaturi (David, 2009, Rothaermel, 2012, Thompson & Martin, 2010) je kar nekaj akademskim institucijam poznanih okvirjev strateškega načrtovanja. Po vzoru teh Slika 1 podrobneje prikazuje model strateškega

načrtovanja podjetja, ki je primeren tako za implementacijo strategije kakor njenega ovrednotenja. Omenjeni model služi kot teoretična osnova za predimplementacijsko fazo strateškega razvoja. Dostop do redkih virov, tehnologij, skladno s postopnim strateškim načrtovanjem in dolgoročnimi aktivnostmi, omogoča podjetju lažji vstop na izbrane trge ter zagotavlja konkurenčno prednost poslovanja MSP na domačih in tujih trgih.

Slika 1: Proces strateškega načrtovanja



Povzeto in prirejeno po F.R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 2009, str. 15, slika 1.1; F.T. Rothaermel, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 2012, str. 32–45; J. Thompson, & F. Martin, *Strategic Management: Awareness & Change*, 2010, str.34.

## 4 ANALIZA POSLOVNEGA OKOLJA

### 4.1 Analiza zunanjega okolja

Podjetja se zavedajo, da sta vstop na nove trge in inovativnost izdelkov na teh trgih ključnega pomena, če želijo doseči svoje zastavljene cilje; ti so povečanje prihodkov, dobička in tržnega deleža (Lymbersky, 2008). Za preživetje in dolgoročen obstoj na trgu mora podjetje nenehno spremljati dogajanje v podjetju ter tudi v ožjem in širšem zunanjem okolju. Sprotno opazovanje dogajanja na trgu je nujno, saj so edina stalnica v njem spremembe. Ker hitrost sprememb narašča, sta spremljanje in odzivanje nanje ena izmed ključnih nalog podjetja (Konečnik Ruzzier, 2011).

#### 4.1.1 Analiza PEST

Analiza PEST podrobneje opisuje pomembne dejavnike makroekonomskega okolja pri analizi trga (Griffin, 2010). Je analitično orodje, koristno pri strateškem načrtovanju.

#### 4.1.1.1 Politično okolje

V praksi drži pravilo, da najnižjo stopnjo političnega tveganja dosežemo v državah, ki so zgodovinsko stabilne in konstantne. Dobro ekonomsko vodenje države temelji na njeni zakonodaji, birokraciji, tarifah in ostalih fiskalnih dejavnikih. Povzeto po najnovšem poročilu Evropska komisija (2016) navaja, da se velik delež tujih potencialnih investitorjev pri vstopu na slovenski trg sooča z administrativnimi ovirami. Pomanjkanje koordinacije (Biermeyer, 2013) z državnimi organi in nepopolne zakonodaje o transferjih v ostale države otežujejo povečanje deleža neposrednih tujih investicij. Z namenom ustvarjanja prijaznejšega poslovnega okolja bo velik delež zakonodajnih predlogov v prihodnosti podan v prid spodbujanja podjetništva, še posebej za MSP. Vlada želi v prihodnosti izboljšati stopnjo pridobivanja gradbenih dovoljenj, ki je po mnenju mnogih danes kompleksna in časovno zavezujoča. Zaradi omenjenega problema je bilo v letu 2016 podano veliko ukrepov, ki bi spodbudili proces pridobitve dovoljenj za manjše in srednje gradbene posege. Vlada je z vstopom v leto 2017 tudi povišala stopnjo davka na dobiček podjetij, in sicer s 17 odstotkov na 19 odstotkov. Sprejet je bil tudi predlog za novo, 34-odstotno dohodninsko davčno stopnjo (Mikuš, 2017). V Sloveniji obstaja tudi veliko zvez in agencij, ki podrobneje spremljajo in poročajo o praksah in trendih v panogi. V kovinsko predelovalni dejavnosti s tem namenom obstajata Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS) in Združenje kovinske industrije. Oba tesno sodelujeta s komiteji za izdelavo orodij in izobraževanje ter sta člana evropskega komiteja za varno proizvodnjo ter mednarodnega orodjarskega in mehanskega združenja (GZS, 2014a).

#### 4.1.1.2 Ekonomsko okolje

Kazalniki ekonomskega okolja so ključni pri gospodarskem uspehu izbrane države in na njihovi podlagi podjetja sprejemajo dolgoročne odločitve. Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca se med letoma 2012 in 2013 ni dosti razlikoval, vendar od tedaj naprej vse bolj narašča in je v tretjem četrtletju v letu 2016 znašal že 19.197,11 € (Banka Slovenije, 2016). Slovenska gospodarska rast se odraža tudi v ostalih kazalcih. Brezposelnost v Sloveniji se v zadnjih treh letih postopoma zmanjšuje in je že v oktobru 2016 znašala 7,6 odstotka, kar je manj od povprečja EU. Rast gospodarstva se odraža tudi v rasti kupne moči prebivalstva in krepi inovativnost. Po dveh letih hitrejše gospodarske rasti, ki je bila približno 3 odstotke, se bo z znižanjem gospodarske rasti v letu 2016 poznal predvsem padec investicij države. Padec investicij države lahko deloma pripišemo tudi začetnim ukrepom izvajanja nove evropske finančne perspektive. V prihodnjem obdobju lahko pričakujemo okrevanje kupne moči prebivalstva in zasebnih investicij, ki bodo prispevale k pričakovani 2,5-odstotni gospodarski rasti (Evropska komisija, 2016). Nadaljnja gospodarska rast se bo odražala z zmanjšanjem negotovosti na trgu dela; pričakujemo lahko namreč povečanje zaposlenosti. Skladno z gospodarsko rastjo pridobiva na svoji pomembnosti tudi kovinsko predelovalna dejavnost v Sloveniji. Vse od leta 2009

vrednost te dejavnosti narašča in je v letu 2013 znašala 7,2 milijarde evrov in zaposluje 33 odstotkov delovne sile oz. 55.000 ljudi v slovenski predelovalni industriji. V kovinsko predelovalni dejavnosti posluje 2700 podjetij, ki skupaj ustvarijo 31 odstotkov skupne vrednosti slovenskega industrijskega sektorja; 33 odstotkov vseh prihodkov nastane zaradi izvoza izdelkov (GZS, 2014b). Večina izvoza je posledica izvoza avtomobilov na tuje trge in prodaje sestavnih komponent njihovih dobaviteljev (Združenje kovinske industrije, 2014). Obdelava kovine, gradnja robotov in njihovih sestavnih delov poleg avtomobilizma ostajajo pomemben vir prihodkov iz tujine. Večina izdelkov se izvaža v države EU, med katerimi sta najpomembnejši Nemčija in Francija. Izvoz v države nekdanje Jugoslavije se znova povečuje in te države postajajo vse bolj stalen cilj izvoza (Združenje kovinske industrije, 2014).

#### 4.1.1.3 Sociokulturno okolje

Managerji pri vstopu na tuje trge nimajo ne dovolj časa ne sredstev, da bi se seznanili s socialnim sistemom in kulturo izbrane države, vendar pridobljena osnovna spoznanja, ki ločujejo domačo gospodarstvo od tujega, lahko vodijo do uspešnega strateškega načrtovanja. V okviru socialnokulturnih dejavnikov je za podjetje pomemben kazalec kvantitete in kakovosti dane ponudbe delovne sile v gospodarskem okolju. Slovenija ima visoko izobraženo delovno silo, pohvali se lahko s najvišjim deležem vpisanih študentov na višješolsko ali visokošolsko izobraževanje znotraj EU. Slovenija je imela na dan 1. januarja 2015 374.941 prebivalcev s končano višjo ali visoko šolo, visok je tudi delež podjetij, ki ponujajo izobraževanje svojim zaposlenim, in sicer 77 odstotkov. Je relativno mlada država, ki se je pred 26 leti odcepila od Jugoslavije in socialističnega sistema. Vendar se po raziskavah spletnega portala Geert-Hofstede (b.1) Slovenijo razvršča med demokratično-kapitalistične države z visoko prisotnostjo socializma, kjer so družbeni konflikti pomembnejši od individualnih. Evropska komisija (2016) med izzivi, ki jih navaja za Slovenijo, izpostavlja problem staranja, ki lahko v prihodnosti vodi do neučinkovitosti pokojninskega in zdravstvena sistema. Izboljšuje se slovenski izobraževalni sistem, ljudje stopajo na trg dela bolj izobraženi in kvalificirani. Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) potrjuje uspešnost slovenskih učencev z nedavnimi rezultati raziskave mednarodnih primerjalnih dosežkov. OECD (2016) pri preverjanju naravoslovne, bralne in matematične pismenosti naše dijake uvršča med najboljše na svetu. Skladno z makroekonomskimi podatki je tudi v kovinsko predelovalni dejavnosti visok delež izobražene delovne sile. Študija o preoblikovalni panogi, ki jo je objavila GZS (2014a), navaja, da je leta 2012, 90 odstotkov zaposlenih lahko komunicira v več kot enem tujem jeziku in da ima 16 odstotkov zaposlenih visokošolsko izobrazbo oz. najmanj 62 odstotkov jih ima srednješolsko izobrazbo (GZS, 2014a).

#### 4.1.1.4 Tehnološko okolje

Slovenski bruto delež vlaganja v raziskave je nizek, še posebej v primerjavi z velikostjo njenega gospodarskega sektorja. Podatki Eurostata (2015) kažejo, da Slovenija v raziskave in razvoj vlaga 2,39 odstotka svojega BDP. Prestrukturiranje slovenskega ekonomskega sistema, ki bi bil lahko bolj produktiven in tehnološko podprt, zahteva veliko časa in ga je tehnično zelo težko izvesti. Iniciative so sicer vidne s strani države, ki redno vlaga v MSP, kar ima pozitiven rezultat na stopnjo inovativnosti. Podpome institucije za podjetništvo v grobem delimo v subjekte inovativnega in subjekte podjetniškega okolja. Med subjekti inovativnega okolja imamo v Sloveniji najrazvitejše univerzitetne inkubatorje, tehnološke parke in podjetniške inkubatorje. Med subjekti podpornega okolja so se razvile vstopne točke, regionalne razvojne agencije, podjetniški centri in poslovne cone (Rus, 2011). Slovenija prijavlja vse manj patentov znotraj EU, in sicer jih je bilo leta 2014 le približno 135 (Eurostat, b.l.).

#### 4.1.2 Analiza panoge

Michael E. Porter (1985) nam ponuja dopolnjujoče gradivo k analizi PEST, s čimer lahko podjetje ali regija podrobneje identificira in razvije konkurenčne prednosti ter na podlagi teh razvije dolgoročne strategije. Gre za preprost model, imenovan Porterjevih 5 sil, na podlagi katerih podrobneje analiziramo panogo in na podlagi analize ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop na tuji trg. V svoji poznejši študiji Porter (1986) navaja, da dobičkonosnost ni odvisna od izbire panoge. Dobičkonosnost podjetja v panogi je odvisna od strukture njenih zunanjih dejavnikov in intenzivnosti njenih sil. V literaturi (Austin, 1990) lahko zasledimo poskuse avtorjev, ki Porterjev model (omejen na mikro okolje) dopolnijo s makroekonomskimi dejavniki, podobni analizi PEST ali PESTEL (Johnson, Scholes & Whittington, 2008), ki lahko vplivajo na strukturo panoge in njene dinamičnosti. Michael Porter v svojem modelu predstavi 5 silnic, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge, in s tem tudi na privlačnost za vstop.

##### 4.1.2.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Podjetje GP GmbH bi z vstopom na slovenski trg upravljanja orodij za predelavo kovine nastopilo na nizko tekmovalnem trgu, kjer nastopa le nekaj ponudnikov. Na njem nastopa le en slovenski ponudnik s svojo proizvodno enoto v Sloveniji, ostali konkurenti so tuja podjetja iz Italije, Nemčije in Avstrije z večletno tradicijo in širokim znanjem, ki vstopajo na slovenski trg z neposrednim načinom izvoza. Raznovrstnost med konkurenti je visoka, saj imajo pri svojem delovanju različno zgodovino, kulturo in filozofijo, vendar je njihovo poslovanje predvidljivo. Na slovenskem trgu upravljanja orodij za predelavo kovin so izstopne ovire relativno nizke in podjetja lahko prosto, brez visokih stroškov izstopijo s trga. Izstopne ovire so nizke in posledično tudi konkurenčnost na trgu, saj podjetja niso

prisiljena k nadaljnemu poslovanju. Trg predelave kovine je omejen in sledi trendom avtomobilizma, robotike in bele tehnike, kar privede do omejitve obsega. Kljub temu igra ta trend manjšo vlogo na slovenskem trgu, saj delež tujih investicij na njem skozi leta narašča. Izdelek, kakovost in poprodajne storitve so različne med ponudniki. GP GmbH med konkurenti uživa status uveljavljenega ponudnika z dolgo tradicijo in uveljavljeno kakovostjo (Unternehmen, 2017). Posledično je njihova cena višja med ostalimi in za razliko od ostalih podjetij ponuja tudi daljšo garancijo za svoje izdelke ter poprodajne storitve.

#### 4.1.2.2 Pogajalska moč kupcev

Stroški menjave dobavitelja orodij Rollbloc so relativno nizki, saj lahko potencialni kupci izdelke izbirajo med ponudniki, izdelki so tehnično preprosti in proizvedeni v velikih letnih enotah, kar spodbuja konkurenčnost med njimi ter obratno pri napravah Dilos. Ti stroji so visoko tehnično specializirani, sestavljenih po merah stiskalnic kupca, časovno zavezujoči in relativno dragi. Enako pri obeh razredih izdelkov obstaja različna stopnja diferenciacije. Pri orodjih Rollbloc je relativno nizka stopnja diferenciacije in se podjetja toliko bolj borijo med seboj za nove in obstoječe kupce, in ravno obratno pri napravah Dilos. Povpraševanje po upravljanju orodij za predelavo kovine je neelastično. Nemški in avstrijski ponudniki izdelkov so na slovenskem trgu poznani po svoji dolgi tradiciji in kakovosti. V panogi predelave kovine je povprečno razmerje med tujimi in lastnimi viri 1,57 (GZS, 2014b). Večina investicij prihaja iz razvitejših nemško govorečih držav. Stranke kupcev imajo pogajalsko moč izbire dobavitelja; te so v praksi tehnološko razvita podjetja z bližnjo kulturo in tradicijo. Posledično sprememba cene nima večjega vpliva na povpraševanje podjetja, saj navade v tej panogi ne spreminjajo. Kupci so o izdelkih na trgih dobro informirani, saj večina ponudnikov redno sodeluje na tehnoloških sejmih v Sloveniji in izven nje. Kupci zaradi pomanjkanja znanj in izkušenj teh izdelkov ne morejo sami proizvajati, a so v te panogi značilni prevzemi in združenja med podjetij. Podjetje GP GmbH spada pod združenje avstrijskega giganta Andritz Kaiser Group, združenje podjetij, specializiranih v različne postopke predelave kovine, ki s skupnim sodelovanjem in strateškim pristopom dosegajo zastavljen ekonomski uspeh.

#### 4.1.2.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Proizvodna podjetja potrebujejo za izdelavo svojih lastnih proizvodov različne materiale, specializirane delavce in ostale vložke. Pri tem se oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu. Panoga GP GmbH ima manjšo pogajalsko moč do svojih dobaviteljev, ti so nanj manj skoncentrirani in imajo omejene dostope do virov sredstev. Omejenost se razlikuje med izdelki in pogostosti njihove izdelave ter je manj prisotna pri izdelkih razreda Rollbloc ter nasprotno pri izdelkih Dilos. Zaradi majhnosti podjetja in osredinjene proizvodnje je nemško podjetje omejeno na

storitve in izdelke dobaviteljev iz neposredne bližine. Posledično so zaradi omejenosti obsega in omejenosti dostopa do substitutov stroški menjave dobavitelja visoki. V omenjeni panogi upravljanja orodij za preoblikovanja kovine je redno pomanjkanje kvalificirane delovne sile, delodajalci se pogosto odločajo za nagrajevanje svojih zaposlenih in s tem ustvarijo prijazno delovno okolje, ki spodbuja dolgoročno zaposlovanje ter redno pridobivanje znanja, delovne sile ter kapitala (Abel, Ittermann & Hirsch-Kreinsen, 2014).

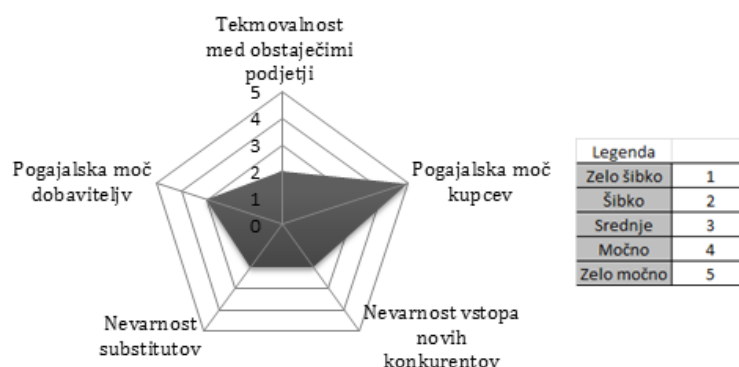
#### 4.1.2.4 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Obstoječi konkurenti na trgu stremijo k temu, da se na trgu oblikujejo ovire, ki jim omogočajo ustvarjanje večjih dobičkov in omejujejo zasičenosti trga s potencialnimi konkurenti. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) navajata, da podjetja uporabljajo različne cenovne strategije, ki jim služijo tudi kot posredne ovire omejevanje konkurence skozi različne faze na krivulji življenjskega cikla izdelka (v nadaljevanju ŽCI). Prva izbrana strategija posnemanje smetane je bolj primerna za izdelke, ki šele prihajajo na trg. V nasprotju s strategijo posnemanje smetane lahko podjetja v poznejših fazah ŽCI uporabijo strategijo postavitve nizkih cen. Zaradi velikih prodanih količin in hitrega zdrsa po krivulji učenja dosegajo nizke stroške na enoto in distribucijske stroške, s čimer si lahko podjetje še dodatno zniža ceno in onemogoči vstop drugih konkurentov ter drži svojo konkurenčno prednost. Ovire med državami se razlikujejo in so odvisne od zakonodajnih in mednarodnih sporazumov med državami. Pri tem je treba izpostaviti poznavanje carin in necarinskih omejitev, kakršne so kvote, administrativne omejitve, embargo kot ekonomske zaščite gospodarstev, ki se razlikujejo med članicami in nečlanicami zvez oz. posameznih sporazumov. Na tabeli mednarodne ekonomske integriranosti (Hooghe, 1996) tvorita državi Nemčija in Slovenija skupno ekonomsko zvezo, ki harmonizira ekonomske, socialne in regulatorne politike ter spodbuja konkurenčnost na skupnih trgih.

#### 4.1.2.5 Nevarnost substitutov

Vpliv vstopa substitutov na prodajni trg spodbuja tekmovalnost med podjetji na domačem in tujem trgu ter vpliva na dobičkonosne priložnosti. Obstoj večjih bližnjih substitutov vodi do povišanja konkurenčnosti na trgu in posledično do manjše dobičkonosnosti. Nasprotno obstoj majhnega števila substitutov naredi panogo manj tekmovalno in bolj donosno. Substituti so lahko izdelki ali storitve, ki zadovoljijo določeno stopnjo kupčeve potrebe in so lahko različnega izvora, tudi iz drugačne panoge. Zato moramo pri samoanalizi gledati z drugačne perspektive izdelkov in njihovega posrednega ali neposrednega vpliva. V praksi se pojavijo primeri, ko podjetja redno analizirajo svoje neposredne substitute in okoli njih gradijo svojo nadaljnjo strategijo. To lahko vodi do deljenja manjše pozornosti na ostale substitute tudi izven panoge.

Slika 2: Vpliv sil na vstop GP GmbH



Povzeto in prirejeno po M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, str. 187, slika 8.4.

Stopnja nevarnost je visoka, kadar so stroški menjave izdelka nizki in je kakovost izdelka najmanj enakovredna njegovemu substitutu. Posledično so donosi na takih trgih substitutov nizki. Podjetja lahko posredno zmanjšajo učinek substitutov s višjo stopnjo diferenciacije in spretnim trženjem. GP GmbH se na svojem trgu menjave orodij za predelavo kovine sooča s majhnim številom konkurentov in substitutov. Posredni primer so proizvajalci stiskalnic, ki proizvajajo stiskalnice s hitrejšimi menjalnimi postopki, kar naredi izdelke GP GmbH manj pomembne pri postopku (Abel, Ittermann & Hirsch-Kreinsen, 2014). Nevarnost substitutov in ostalih sil je grafično prikazana na Sliki 2.

## 4.2 Analiza notranjega okolja

Notranja strateška analiza vključuje pregled ključnih kazalnikov, s katerimi želimo ovrednotiti splošno stanje znotraj podjetja. Tudi če se podjetja ne odločajo o vstopu na nov trg, morajo redno spremljati razvoj izdelkov in procesov tako znotraj podjetja kakor tudi zunaj njega. Napovedovanje stanja in dejstev razvoja notranjega okolja spodbuja k nenehnemu nadgrajevanju obstoječe strategije podjetja. Notranja analiza mora podati stanje v ključnih funkcijah v podjetju in opozoriti na ključne strateške dimenzije, ki opozarjajo na probleme, prednosti in slabosti znotraj podjetja. Na trgu se še vedno dogaja, da večina MSP posluje brez formalnega načrta in poglobljenih tržnih raziskav.

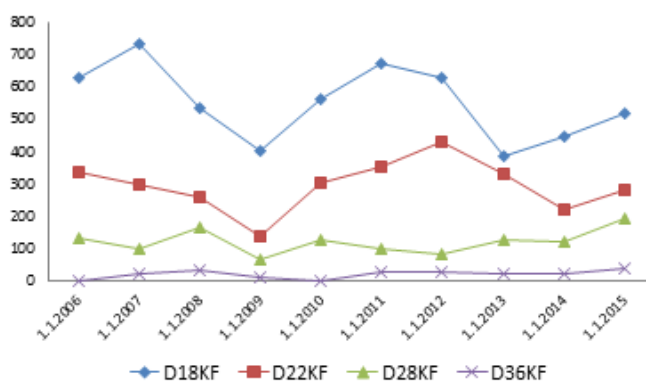
### 4.2.1 Življenjski cikel izdelka

Koncept ŽCI izhaja iz spoznanja, da imajo vsi izdelki omejeno življenjsko dobo. Tako kot človek v času svojega življenja prehaja skozi različna obdobja, za večino izdelkov predpostavljamo, da se njihova pot giblje po določenih zakonitostih (Konečnik Ruzzier, 2011). Vernon (1966) trdi, da je vsak izdelek sestavljen iz štirih življenjskih stopenj: uvajanje, rast, zrelost, upadanje. ŽCI je dostikrat omenjen v kontekstu z motivi vlaganja



naprednejših zahodnih podjetij na trge v razvoju (Bennett, 1999). Zaradi bližnje stopnje razvitosti slovenskega in nemškega trga ostaja zamisel ŽCI koristen instrument v mednarodnem trženju in njegov koncept ponuja možnost nadaljevanja življenjske dobe izdelka na ostalih tehnološko razvitih izdelkih. Kotler (2004) meni, da lahko podjetje poskuša razširiti trg svojih proizvodov, tako da upošteva tudi preostala pravila prodaje in trženja. Praksa pogosto navaja primere, ko podjetje sprva prodaja svoj izdelek na razvitem trgu, in z učinkom ekonomije obsega in krivulje učenja postaja krivulja stroškov na izdelek vsa bolj vodoravna ter zaradi večje zasičenosti trga upada prodaja. V naslednjem koraku managerji premestijo prodajo izdelka na trge v razvoju in tako začne izbrani izdelek nov cikel življenja na novem trgu. Koncept ŽCI (Potočnik, 2005) je pogosto povezan s standardizacijo izdelka. Izdelki Dilos, ki so deležni visoke stopnje diferenciacije, so pogosto proizvedeni v manjših količinah in deležni visokih nestandardiziranih stroškov, kar jih naredi neprimerne za prikaz na konceptu ŽCI. Nasprotno od izdelkov Dilos so izdelki RH deležni najmanjšega deleža diferenciacije. Pri prenosu ŽCI se v praksi nemalokrat soočamo s težavami, saj pogosto ne vemo točno, ali se omenjeni trend prodaje navezuje izključno na izdelek ali mogoče tudi na izdelke s specifičnimi lastnosti. S tem namenom sem izdelčno skupino RH razdelil na 4 skupine. V vsakem delu analiz skupin so izdelki različnih dimenzij, od izdelkov RH širine 18 milimetrov (v nadaljevanju D18), ki so relativno poceni in preprosti za izgradnjo, do večjih, dražjih in kompleksnejših RH širine 36 milimetrov (v nadaljevanju D36). V analizo so vključeni rezultati prodaje med obdobjem 1. 1. 2006–1. 1. 2015. Na Sliki 3 opazimo, da se izdelki skupine KF med obdobjem gibljejo skozi podobne zakonitosti in doživljajo enake trende. So tudi izdelki z najvišjim deležem prodaje, saj so to izdelki največje nosilnosti s mehanskim pogonom. Lahko opazimo, da je delež prodaje leta 2009 strmo padel, kar pripisujemo posledicam globalne finančne krize in upadu prodaje v ostalih navezujočih panogah.

Slika 3: Prodaja KF

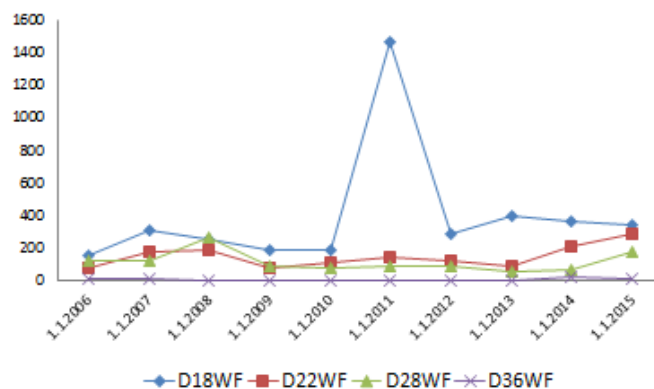


Vir: GP GmbH, Jahresbericht, 2016.

Podobne zakonitosti in trende lahko opazimo tudi pri izdelkih vrste WF na Sliki 4. Prodana so v manjšem številu kakor izdelki KF. Opazimo tudi, da število prodaje preprostih

artiklov D18 upada skozi obdobje in da se kupci pogosteje odločajo za nakup ostalih močnejših izdelkov. Lahko si pomagamo s razlago, da podjetja pri predelavi kovine uporabljajo večje stiskalnice ter zahtevnejša stiskalna orodja z več sprotnimi operacijami.

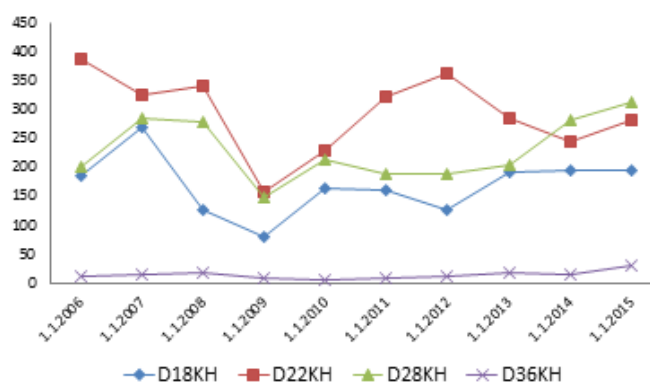
Slika 4: Prodaja WF



Vir: GP GmbH, Jahresbericht, 2016.

Če prodajo in življenjsko stopnjo zahtevnejših izdelkov KH s hidravličnim priklopom pogledamo natančneje, lahko opazimo nekaj zanimivosti. Ker bodo ti izdelki delovali na zahtevnejših in močnejših stiskalnicah, se kupci malo manj odločajo za nakup manj nosilnih D18 ter se raje odločijo za nakup D22 ali D28. Na Sliki 5 opazimo, da je bil trend prodaje podoben za vse izdelke do leta 2012. Trend se je po letu 2012 spremenil in kupci vse pogosteje kupujejo D28 ali D36, ki sta za GP GmbH dražja za sestavo, vendar bolj donosna.

Slika 5: Prodaja KH

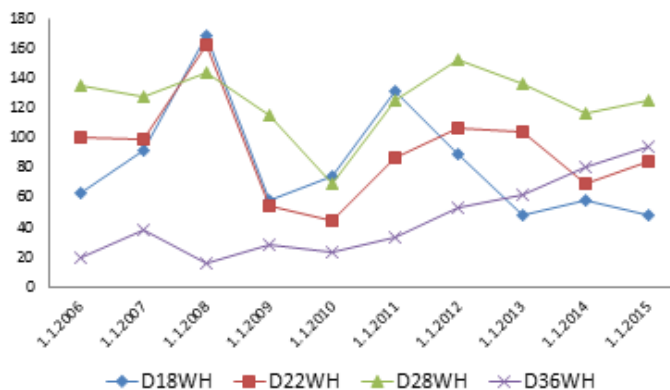


Vir: GP GmbH, Jahresbericht, 2016.

ŽCI najdražjih izdelkov RH z največjo nosilnostjo nam v primerjavi z drugim hidravličnimi izdelki ponuja kar nekaj enakih iztočnic, a se prav po eni pomembni

razlikuje. Opazimo lahko vnovično rast prodaje izdelkov D22 in D28 ter manjšo prodajo izdelkov D18. Od leta 2011 vse bolj narašča prodaja izdelka D36 z najvišjo nosilnostjo za zamenjavo najtežjih orodij. Razlog lahko prepisemo vse bolj zahtevnejšim trendom. Podrobneje je prikazano na Sliki 6

Slika 6: Prodaja WH



Vir: GP GmbH, Jahresbericht, 2016.

#### 4.2.2 Trendi na trgu predelave kovine

Predelava kovine ostaja eden ključnih procesov v predelovalni panogi. To je ključno predvsem zaradi velikosti avtomobilske industrije na nekaterih trgih. Avtomobilska industrija je vodilni sektor predelave kovine v nekaterih državah, posledično tudi gonilna sila panoge predelave kovine (Geiger, 2010, str. 88). Konkurenca na trgu avtomobilizma je zelo močna. V njej sta v zadnjih letih značilna trenda širšega razpona ponudbe avtomobilov ter krajšanje ciklov te ponudbe. Oba trenda vodita do novih raziskav in razvoja pri povečanju produktivnosti proizvajalcev ob hkratnem nižanju stroškov. Inovativnost in uporaba vse lažjih materialov pri proizvodnji avtomobilov je vse bolj pogost trend. Posledično se morajo podjetja prilagoditi drugačnemu materialu in uskladiti postopek predelave kovine na zahteve dobavitelja. To vpliva na poslovne partnerje v panogah informacijskih sistemov, strojništva in robotike, ki morajo priskrbeti vse krajši čas odziva predelovalnih podjetij na zahteve avtomobilskih proizvajalcev (Tisza, 2013).

## 5 IZBOR TRGOV IN STRATEŠKE ODLOČITVE O VSTOPU

Uspeh organizacije v smislu rasti prihodkov in dobičkonosnosti je dostikrat povezan z iskanjem novih privlačnih trgov. Zaznava in izbira tujega trga sta najbolj kritični in odločujoči determinanti internacionalizacije, ki lahko vplivata na stopnjo uspeha podjetja v njeni začetni fazi (Miesenbock, 1988). Različne študije (Yip, 2000) so pokazale, da si v povprečju večina podjetij ne pripravi sistematičnega postopka izbire trga; kljub temu

študije potrjujejo večji uspeh podjetij, ki upoštevajo sistematičen postopek izbire trga (Hollensen, 2007). Neposredno sta si s postopkom o izboru trgov povezana tudi postopek izbire tržnega vstopa in trženjskega spleta.

## 5.1 Ciljno trženje

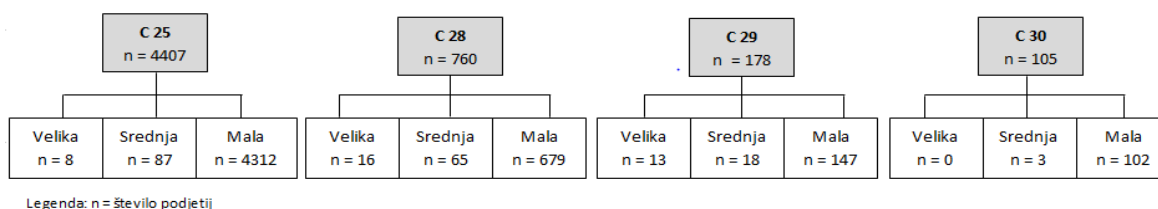
### 5.1.1 Segmentiranje na medorganizacijskih trgih

Wind in Cardoza (1974) navajata, da je proces medorganizacijskega segmentiranja pomemben pri identifikaciji skupin potencialnih kupcev s podobnimi značilnostmi. Medorganizacijske trge lahko segmentiramo s spremenljivkami organizacijskih in potrošniških osnov. Z njimi bom v nadaljevanju razdelil slovenski kovinski trg na skupine kupcev, ki se odzivajo podobno in imajo enake potrebe. Ta proces je ključen pri postopku vstopa podjetja GP GmbH na slovenski trg.

#### 5.1.1.1 Demografske spremenljivke

Demografska merila so pomembna in se najpogosteje uporabljajo pri segmentiranju trga, verjetno prav zaradi njihove preprostosti in podatkovne dosegljivosti (David, 2009). Omenjena merila nam pokažejo kupčevo velikost in klasifikacijo dejavnosti. Segmentiranje podjetij po velikosti spodbudi k zaznavanju novih kupčevih preferenc.

Slika 7: Razdelitev slovenskih podjetij po SKD in velikosti v letu 2015



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, b.l.

V zgoraj prikazani Sliki 7 sem podjetja razdelil na standardno klasifikacijo dejavnosti, v katerih nastopajo kupci podjetja GP GmbH, in na njihovo velikost. Trend prodaje kaže, da so slovenska podjetja v kovinsko predelovalni dejavnosti v letu 2012 izvozila 68,4 odstotka vseh izdelkov, zlasti je ta delež velik pri MNO, ki izvozijo kar 80,1 odstotka, medtem ko ta delež pri malih podjetjih znaša le 30,1 odstotka (Združenje kovinske industrije, 2013). Mala podjetja so nagnjena k prodaji končnim porabnikom ali večjim podjetjem na domačem trgu. Zaradi omejenega znanja in tehničnih zmogljivosti ne morejo dosegati velikosti naročil podjetij iz tujine. To se vidi tudi v velikosti stroškov amortizacije, ki je precej višja pri MNO. Lahko si razlagamo, da so MNO specializirane in

tehnično dovršene za doseganje velikosti standardiziranih naročil iz tujine. Vlaganja in izobraževanje zaposlenih sta višja pri MNO; pri teh so v letu 2012 znašali prihodki na zaposlenega 189 960 €, kar je višje od povprečja panoge, ki znaša 135 030 € (Združenje kovinske industrije, 2013). Tehnična dovršenost in specializacija zaposlenih spodbujata koncentrirano rast dejavnosti motornih vozil in prikolic. Tvori jo 13 velikih in 18 srednjih podjetij, ki so skupaj v letu 2014 ustvarili 34 odstotkov prihodkov kovinsko predelovalne dejavnosti. Kar 78 odstotkov teh prihodkov izhaja iz tujine (Združenje kovinske industrije, 2015).

#### 5.1.1.2 Operativne spremenljivke

V tej fazi kupce razdelimo na podlagi tehnologije, ki je uporabljena v podjetju. Spoznati moramo, katere tehnologije uporabljajo kupci in kako pogosto. Pogostost uporabe tehnologije odloča o številu poprodajnih storitev, ki jih kupec potrebuje. Podjetje GP GmbH mora upoštevati podjetja, ki uporabljajo samodejno ali mehansko vodeno proizvodnjo linijo. MNO uporabljajo pretežno ali delno samodejno proizvodnjo linijo. Nanje lahko podjetje GP GmbH cilja s svojimi celovitimi tehnološkimi sistemi Dilos. V praksi so kupci sistema Dilos izkušeni veliki kupci, ki zahtevajo hitro in kakovostno vzdrževanje ter popravila. Manjši poudarek dajo na ceno in večji na prilagajanje izdelkov po svojih merah. Nemško podjetje tako zaveže dolgoletni dobaviteljski sporazum, ki mu prinaša nove prodajne priložnosti in poprodajne storitve. Delno samodejne proizvodnje linije so kombinacija tehnoloških sistemov Dilos in posameznih strojnih komponent Rollbloc. Gre za kombinacijo, primerno za MNO in razvita srednja podjetja. V letu 2015 je bilo skupaj takih podjetij 210, ki skupaj ustvarijo 84 odstotkov prihodkov celotne dejavnosti (Združenje kovinske industrije, 2015). Lahko dodamo tudi dimenzijo poprodajnih storitev. Načeloma so podjetja, katerih proizvodnja je vse bolj mehansko vodena, cenovno občutljiva in manj nagnjena poprodajnim storitvam GP GmbH.

#### 5.1.1.3 Pristopi k nabavi

Proces nabave oz. nakupa je pogosto povezan s stopnjo centraliziranosti nabavne funkcije. Zaradi omejenih delovnih zmogljivosti je za MSP značilna visoka stopnja centralizirane nabave, ki se z zvišanjem delovnih zmogljivosti in virov sredstev razbremeni ter postane bolj učinkovita. Zaradi tehnične kompleksnosti in visoke stopnje dodane vrednosti so v praksi kupci podjetja GP GmbH nagnjeni k centralizirani nabavi. Slovenska MNO se pogosto soočajo z izzivom doseganja velikih naročil iz tujine, zato so primorani k tehnološkemu mišljenju. Pri MSP je večji poudarek na finančni miselnosti ob tehnološki iznajdljivosti. Kljub temu da je podjetje rahlo več sodelovalo z MSP, ostajajo MNO donosnejši. To lahko pripišemo večjemu poudarku glede kvalitete in cenovne fleksibilnosti. Vse od leta 2006 je GP GmbH skupaj prejelo 412 povpraševanj in 37 naročil slovenskih podjetij. Med 3 MNO so v preteklosti prejeli naročila za najkompaktnjše

rešitve Dilos. S temi podjetji tvorijo skupni strateški razvoj. Zaradi velike stopnje zaupanja izvajajo veliko poprodajnih storitev in nadgrajuje strojne sisteme Dilos s kompaktnimi izdelki Rollbloc, ki so narejeni po merah kupcev. Ostala podjetja so bolj podvržena nakupu izdelkov Rollbloc ali manj kompaktnih sistemov Dilos. Zaradi tega so deležni tudi manj poprodajnih storitev. Predvsem prejmejo veliko povpraševanj za izdelke Rollbloc, saj so njihovi kupci cenovno fleksibilni in stalno iščejo najugodnejše rešitev.

#### 5.1.1.4 Situacijski dejavniki

S pomočjo situacijskih dejavnikov ovrednotimo stališča uporabe in velikosti naročil kupca. Izdelke nemškega podjetja lahko razdelimo na standardizirana in diferencirana. To je predvsem odvisno od dinamike in velikosti podjetij na mednarodnih trgih. Glede na karakteristike potreb porabnikov podjetje prilagodi svojo ponudbo trženjskemu okolju. Standardizirani izdelki so v praksi hitreje dostopni in ugodnejši od diferenciranih. Zaradi omejenosti sredstev so ta pogosto primerna za manjša podjetja. Ta se racionalno obnašajo na trgu in iščejo najugodnejše rešitve. Z raznovrstnostjo trgov v kovinsko predelovalni dejavnosti so se oblikovali nišni trgi, na katera vstopajo tehnološko diferencirana MSP. Zahteve dobaviteljev te prisilijo k diferenciaciji tehnoloških procesov, ki čez čas postanejo standardizirani. Takšni primeri so npr. MSP na slovenskem trgu izdelave motornih vozil. Z večanjem izvoza in rasti MNO v kovinski predelovalni dejavnosti lahko pričakujemo okrepitev MSP na nišnih trgih. S povečanjem intenzivnosti delovanja različnih trgov bi se nemško podjetje osredotočilo na trg standardiziranih izdelkov Rollbloc in diferenciranih sistemov Dilos. Kombinirano ravnanje in racionalnost zaposlenih bi pripomogla k dosegu zahtevnejših projektov Dilos in novih naročil Rollbloc.

#### 5.1.1.5 Osebne lastnosti

Stopnja, do katere so podjetja pripravljena tvegati pri poslovanju, vpliva na njihovo uspešnost. Novi kupci se morajo soočiti s tveganjem, ko iščejo nove dobavitelje. Ti morajo kupcem zaupati in razumeti njihovo poslovanje. To je odvisno od filozofije in kulture podjetja. Podjetja s hierarhično strukturo vodstva si pogosto pripravijo sistematičen postopek izbire dobavitelja. GP GmbH zgledno dokazuje zmožnosti za dosledno zagotavljanje izdelkov in storitev, skladno z mednarodno postavljenimi. Ti pomagajo kupcem, ki želijo slediti najboljšim dobaviteljem. Podjetje GP GmbH zato sledi najnovejšim standardom vodenja kakovosti. Vzporednico najdemo s slovenskimi MNO, ki redno sodelujejo z GP GmbH na osnovi medsebojne zvestobe in podobnih vrednot.

### 5.1.2 Oblikovanje profilov dobljenih segmentov

Oblikovanje profilov segmentov spodbuja trženjsko komuniciranje podjetij z obstoječimi kupci, ki izražajo homogene značilnosti (Bennett, 1999). Na podlagi določenih meril lahko

ustvarimo in zaznamo nove skupine porabnikov. Glede na poznavanje potreb segmentnih profilov lahko prilagodimo svojo ponudbo ali izdelek. Hermann Simon (1996) je v svoji raziskavi med nemškimi MSP ugotovil splošen pozitiven učinek učinkovitega oblikovanja segmentnih profilov. Ta podjetja so izjemno predana svoji manjši skupini kupcev in jih odlikujejo superiorna ponudba, odzivne storitve, točna dostava in nenehna usmerjenost h koristim za kupce. Glede na predhodno opredeljene spremenljivke segmentiranja so na Sliki 8 opredeljeni profili dobljenih segmentov.

*Slika 8: Profili dobljenih segmentov na slovenskem trgu*

<b>Profili</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Lastnosti</b>	Tehnološko miselne MNO	Finančno miselne MNO	Prodorna srednja podjetja	Razvita MSP	Mikro družbe
Poslovni poudarek	Razvoj tehnoloških trendov	Slediti tehnološkim trendom	Slediti tehnološkim zahtevam naročnikov	Stabilna in dobičkonosna rast	Podjetniški dobiček
Nabavni pristop	Strateško usmerjeni	Večji obseg poslovne koristi	Večji obseg poslovne koristi	Cenovno občutljivi	Omejeni in cenovno občutljivi
Poprodajne storitve	Redno svetovanje vzdrževanje in popravila	Pretežno vzdrževanje in popravila	Pretežno vzdrževanje in popravila	Manjša popravila	Zelo redke
Tehnologija	Inovativna	Uveljavljena	Uveljavljena	Iznajdljiva	Zastarela
Ciljni organizacijski kupci	Vodilne in tehnološko razvite MNO	Vodilne MNO	Tehnološko in finančno miselne MNO	Finančno miselna podjetja	Pretežno MSP
Zvestoba	Neomajna	Deljena	Deljena	Nezvesta	Nezvesta

*Povzeto in prirejeno po J. J. Lambin, Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing, 2000, str. 205, tabela 8.7.*

Oblikovanih je 5 različnih profilov segmentov, in sicer glede na tehnološko učinkovitost in poslovni pristop. Tehnološko miselne MNO so skupek 9 podjetij, ki so v letu 2012 dosegala najmanj 95-odstotno stopnjo izvoza in več kot 164.000 € prihodkov na zaposlenega. Preostala velika podjetja predstavljajo finančno miselne MNO. Segmentni profil prodorna srednja podjetja sestavlja 62 podjetij, ki so v letu 2012 dosegali najmanj 95.000 € prihodkov na zaposlenega in 79-odst. stopnjo izvoza. Preostala srednja podjetja tvorijo segmentni profil razvitih MSP, ki so jim dodana mala podjetja, ki so dosegla najmanj 2.000.000 € prihodkov v letu 2012. Zadnji segmentni profil so mikro podjetja.

## 5.2 Izbor ciljnih trgov

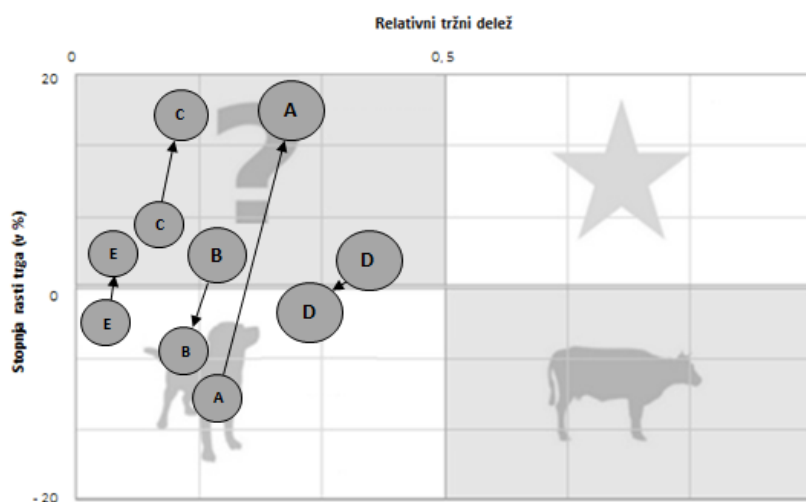
Segment naredijo splošno privlačnega značilnosti, kot so velikost, dostopnost, donosnost, rast in potrošniške navade (Kotler, 2004). Odgovori na navedena vprašanja so izhodišča za

oblikovanje trženjskega spleta in strategije vstopa (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Privlačni trgi se morajo skladati z dolgoročnimi cilji podjetja, šele potem lahko podjetje izbere način ciljanja.

### 5.2.1 Vrednotenje privlačnosti ciljnih trgov

Griffin (2011) uvaja razvito in popularizirano matriko rast – delež skupine Boston Consulting Group. Matrika je razdeljena na 4 različna polja, pri čemer vsako pomeni drugačno tržno obnašanje segmentnih profilov.

Slika 9: Vrednotenje privlačnosti segmentnih profilov med letoma 2012 in 2015



Povzeto in prirejeno po R. Griffin, 2011, *Fundamentals of Management*, str. 76, slika 3.4.

Na Sliki 9 lahko vidimo, da so tehnološko miselne MNO in prodorna srednja podjetja med letoma 2012 in 2015 povečala svoj tržni delež ob visoki stopnji rasti trga. Oba segmentna profila bosta v prihodnosti poskušala selektivno razvijati svoje prednosti in okrepiti ranljiva področja z vlaganjem v razvoj. Vzporednici najdemo med segmentnima profiloma finančno miselnih MNO in razvitih MSP. Ta podjetja so v preteklosti manj vlagala v razvoj in dajala večji poudarek na učinkovitost poslovanja. Njihove poslovne priložnosti so omejene. V prihodnosti bodo usmerili svoje naložbe racionalno, brez velikih tveganj.

### 5.2.2 Izbiranje ciljnih segmentov

Potem ko podjetje ovrednoti različne segmente, lahko izbira med različnimi modeli izbire ciljnega trga. Glede na dinamiko in razvoj trgov ter diferenciranosti potreb podjetij se mora podjetje prilagoditi okolju, v katerega vstopa (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003). Poraja se vprašanje, s kakšnimi cenami in drugimi sestavinami trženjskega spleta naj vstopi podjetje GP GmbH na slovenski kovinsko predelovalni trg. Praksa nam pravi, da se



podjetja najprej lotevajo tistih zunanjih trgov, ki so skladni z domačim. Podjetja morajo v naslednjem koraku izbrati stopnjo standardizacije izdelkov glede na število ciljnih trgov. Meffert in Althans (1982) v skladu s tem navajata 4 možne trženjske strategije diverzifikacije, standardizacije in koncentracije na zunanjih trgih. Strategija koncentriranega trženja je še posebej privlačna za podjetje GP GmbH, ki mu omejeni viri ne omogočajo širšega pokrivanja trgov. V okviru izbrane strategije bi si nemško podjetje prizadevalo obravnavati le omejeno število segmentov. Podjetje se bi torej osredotočilo na tehnološko miselne MNO, finančno miselne MNO in prodorna srednja podjetja in s tem skušalo doseči močan tržni položaj (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

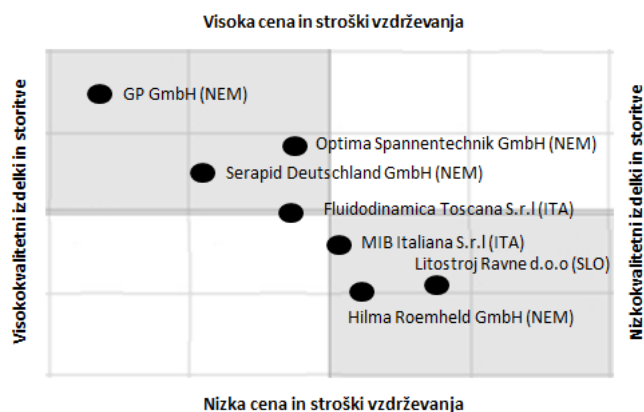
### 5.3 Oblikovanje strategije pozicioniranja

Potem ko podjetje oblikuje različne skupine porabnikov z različnimi potrebami, začne meriti tiste, ki jih lahko zadovolji, in nato pozicionira svojo ponudbo. Tako trg prepozna njegovo edinstvenost in podobo (Kotler, 2004).

#### 5.3.1 Pozicioniranje podjetja

Če želimo pozicionirati podjetje, koliko lastnosti in koristi lahko vključimo v postopek pozicioniranja? Današnja konkurenca poteka na razširjeni ravni tako izdelka kot podjetja. Zato podjetje GP GmbH zagovarja dodano tehnično odličnost svojih izdelkov in storitev v kupčevih prostorih. Reis in Trout (1982) menita, da lahko izdelki zasedejo posebno mesto v glavah porabnikov. Treacy in Wiersema (1994) menita, da se podjetje lahko bori za položaj tehnološko najboljšega izdelka, operativno odličnega izdelka ali pa ima položaj najboljšega stika s kupci. Vsak trg je sestavljen iz vseh treh razmišljanj.

Slika 10: Zaznano pozicioniranje podjetja GP GmbH med konkurenti



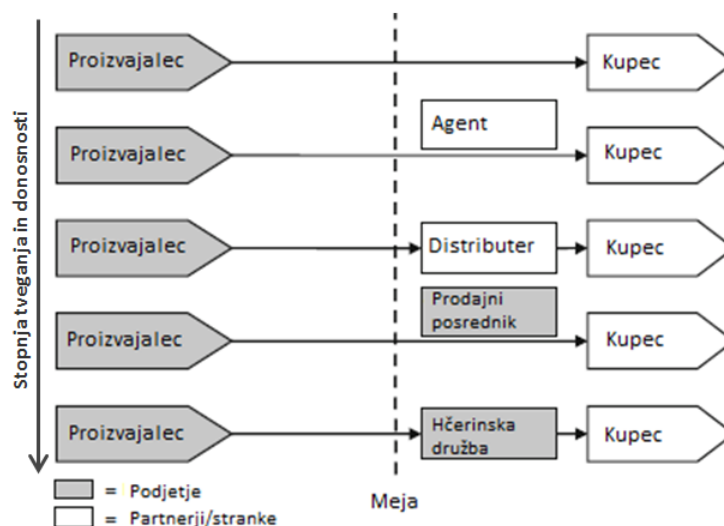
Vendar s tem ko podjetje povečuje število koristi, tvega, ker ustvarja občutek nejasnosti med porabniki. Z izdelki Rollbloc in Dilos želi nemško podjetje sebe pozicionirati v očeh ostalih podjetij za tehnološko najnaprednejšega v panogi menjave orodij. Ko podjetje

določi, kako bo pozicioniralo sebe, neposredno določi tudi svoj trženjski splet. Na Sliki 10 je prikazano zaznano pozicioniranje nemškega podjetja GP GmbH v primerjavi z ostalimi znanimi evropskimi ponudniki.

## 5.4 Izvozne oblike vstopa

Ko se podjetje odloči, da bo vstopilo na nove mednarodne trge, se mora odločiti za primeren način vstopa. V literaturi (Lee & Carter, 2005) lahko najdemo kar nekaj vrst teorij in modelov, primernih za internacionalizacijo podjetij. Root (1998) deli načine vstopa na izvozne, investicijske in pogodbene. V zadnjem času se pojavljajo tudi alternativni načini izbire trgov, ki predstavljajo določljivke in osrednje dimenzije o izbiri ustreznega modela za poskuse vstopa MSP na tuje trge. Izvoz ostaja osnovna začetna oblika internacionalizacije podjetja, ki se lahko nadgrajeno razvije z ustaljenim poslovanjem. Razlikujemo med kooperativno, posredno in neposredno obliko izvoza. Podjetje GP GmbH trenutno (v začetni fazi) vstopa na slovenski trg predelovalne kovine s posrednim načinom izvoza. Ta začetna oblika izvoza jim omogoča nizko stopnjo tveganja in kontrole. Z večanjem velikosti in rasti trga se bo podjetje nagibalo k obsežnejši kontroli trga. Prehod v neposredne oblike izvoza bi nemškemu podjetju omogočil maksimizacijo dobička glede na razpoložljive vire podjetja. Grünig in Morschett (2012) se v svojem delu osredotočita na posredne in neposredne poskuse izvoza MSP, grafično prikazanih na Sliki 11 (podrobneje opisanih v Prilogi 4). Žal pa idealna strategija vstopa ne obstaja, saj lahko različne metode vstopa uporabijo različna podjetja za iste trge oziroma eno podjetje za več trgov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Slika 11: Načini izvažanja



Povzeto in prirejeno po R. Grünig in D. Morschett, *Developing International Strategies: Going and Being International for Medium-Sized Companies*, 2012, str. 124, slika 7.1.

## **5.5 Izhodišče razvoja strategije trženjskega spleta**

Trženjski splet zajema vse trženjske aktivnosti, ki pripomorejo k ustvarjanju, komuniciranju in prenosu tržne dodane vrednosti h kupcu. Tradicionalno je trženjski splet sestavljen iz izdelka, cene, prodajnih poti in trženjskega komuniciranja. Toda številni drugi avtorji (Kotler, 2004; Lee & Carter, 2005) navajajo še dodatne 3 storitvene spremenljivke. Dodajanje novih spremenljivk pripomore k prepoznavnosti izdelka in njegovemu razlikovanju od ostalih.

### **5.5.1 Trženje in razvoj izdelka**

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) menita, da v primerjavi s končnim porabniškim trgom konkurenca na medorganizacijskem trgu daje večji neposredni poudarek na dobičku. Nemško podjetje GP GmbH za svoje systemske rešitve zagotavlja visoko kakovost, ki je v razvitih državah samoumeven pogoj medorganizacijskega sodelovanja (Kotler, 2004). Podjetje GP GmbH bi svoje izdelke prilagodilo preferencam MNO in prodornih srednjih podjetij na slovenskem trgu. V sodobnem medorganizacijskem trženju so oblikovani partnerski odnosi ključni za doseganje zastavljenih ciljev. Toda za učinkovito delovanje takšnih odnosov je potrebno poznavanje podjetniške kulture in ciljev potencialnega organizacijskega kupca. Navedena dejavnika sta ključna za doseganje dolgoročnih strateških sodelovanj z MNO. Warren Keegan (Kotler, 2004) v svojem delu navaja 5 različnih strategij prilagoditve izdelka in trženjskega komuniciranja ciljnemu trgu. Omenjeni model lahko služi kot izhodišče razvoja strateškega sodelovanja. Tako bi nemško podjetje GP GmbH na osnovi medsebojnega sodelovanja razvilo nove izdelke ali jih prilagodilo zahtevam MNO in prodornim srednjim podjetjem. Predvsem je za doseg prodornih srednjih podjetij nemškemu podjetju ključna t. i. strategija dvojne prilagoditve. Gre za strategijo, ko podjetje vstopu na ciljni trg prilagodi tako izdelek kot komuniciranje. Nova sodelovanja bi pripomogla k vlaganju in razvoju novih izdelkov ter njihovemu razlikovanju.

### **5.5.2 Prodajne cene in pogoji**

Podjetje mora ceno določiti prvič, ko razvije nov izdelek. Kotler (2004) navaja, da obstaja 9 strategij glede na razmerje kakovost – cena. Nemško podjetje postavlja ceno sorazmerno visoko v primerjavi s svojimi konkurenti, a zanj jamči tudi najvišjo kakovost na svojem nišnem trgu. Uporablja t. i. strategijo visokih cen, ki je tudi posledica neelastičnega povpraševanja na trgu in visokih vstopnih ovir. Prvotno bo nemško podjetje vstopilo na slovenski trg predelave kovine z enako oblikovanimi izhodiščnimi cenami in poslovnimi pogoji kot na domačem trgu. Vendar lahko zaradi novo uveljavljenih poslovnih odnosov in poenostavljenih tržnih poti pričakujemo nižje končne cene. Zlasti lahko to pričakujemo pri poslovanju s tehnološko miselnimi MNO in prodornimi srednjimi podjetji, saj so pri

srednjeročnih in dolgoročnih poslih podjetja prisiljena sprejeti nove pogoje poslovanja. Nanje vplivajo tudi nakupni pogoji, ki so sklenjeni skladno z izbrano klavzulo Incoterms. Zadnja cena je posebej pomembna pri poslovanju omenjenega podjetja, saj v tujini pogosto posluje z distributerji. Ti si lahko sami postavijo višjo ceno in pogoje poslovanja, kar pa pogosto razdraži nakupne navade potencialnih kupcev.

### **5.5.3 Tržne poti**

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003) menita, da je mednarodne tržne poti treba redno pregledovati. Predolgo vztrajanje pri ustaljenih poteh lahko vodi do zmanjšanja prodaje, in to zaradi sprememb razmer na trgu. Nemško podjetje GP GmbH bi prvotno vstopilo na slovenski trg z lastnim agentom, vendar bi bile zaradi uveljavljenih poslovnih odnosov z MNO in prodornimi srednjimi podjetji oblikovane nove neposredne tržne poti, združilo bi se tudi več novih tujih trgov, saj nekdanje države Jugoslavije vse pogosteje vstopajo v območje EU, s čimer se odpravljajo tržne ovire. V teh državah se hitreje razvijata kovinska panoga in delež NTI iz držav zahodne Evrope (Hort, 2016). Prav tako se krajša čas odzivnosti med povpraševanjem in naročilom.

### **5.5.4 Trženjsko komuniciranje**

Cilj trženjskega komuniciranja je prepričati kupce o prednostih izdelkov in storitev, po katerih povprašujejo. Z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije je spletno trženje pridobilo učinkovitejše oblike trženjskega komuniciranja. V teoriji (Schultz & Schultz, 1998) lahko komunikacijski proces poteka združeno med proizvajalcem, posrednikom, tržnikom in kupcem. Ta proces temelji na interesih kupca, medtem ko lahko temelji tudi na interesih posrednika ali proizvajalca. Nemško podjetje bi oglaševalo svoje izdelke in storitve z uveljavljenimi trženjskimi pristopi na domačem trgu. Predvsem bi si prizadevalo približati se MNO in prodornim srednjim podjetjem z nastopanjem na mednarodnih organizacijskih sejmih in razstavah v neposredni bližini. S uporabo omenjenega pristopa bi obnovilo uveljavljena sodelovanja in privabilo potencialne nove kupce. Z izdajo brošur in letnih publikacij bi podjetje širše informiralo ostale potencialne kupce o svojem poslovanju in preteklih tehnoloških dosežkih. Pomemben del medorganizacijskega trženja je tudi osebna prodaja, s katero kupcem ustno predstavimo izdelke in storitve (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

### **5.5.5 Storitveni trženjski splet**

Učinkovito trženje storitev pripisujemo tradicionalnim sestavinam trženjskega spleta, ki jih nadgradimo z dodatnimi sestavinami. Te sestavine so ljudje, fizični dokazi in procesi. Zaposleni v GP GmbH izvajajo svetovalna in vzdrževalna dela v prostorih kupca. Zato so zanje pomembni zgled, redno tehnološko izobraževanje in odnos do kupca. To še posebej

velja pri strateških kupcih. S pomočjo fizičnih dokazov skuša GP GmbH svojim potencialnim kupcem sporočiti svojo kakovost in diferenciacijo od ostalih. Temu primerno so pisarniški prostori moderni in proizvodnja je opremljena z novjšimi stroji in pripomočki. GP GmbH skuša namreč vplivati na zaupanje kupca z dobrimi delovnimi pogoji znotraj podjetja. Svoje ključne značilnosti skuša sporočiti tudi prek razstavnih strojev v avli podjetja. K procesom dodamo napisana pravila ali standardov za izvajanje storitev. Večina podjetij ima namreč predpisan postopek, kako pristopiti k storitvam.

## **SKLEP**

Globalizacija gospodarskega okolja in postopni tehnološki napredek omogočata celoviti razvoj družbenega okolja. Glavna dejavnika mednarodne konkurenčnosti sta danes znanje in sodobna tehnologija in zato govorimo o družbi znanja. S povečevanjem tehnološke zahtevnosti proizvodov, s hitro dinamiko tehnološkega napredka in s padanjem pomembnosti surovin in cenenege dela je danes konkurenčna sposobnost določene države odvisna predvsem od sposobnosti inoviranja proizvodov in storitev.

Dejstvo je, da internacionalizacija MSP ni le posledica posameznih strateških odločitev, temveč tudi posledica institucionalnih sprememb držav članic politično-ekonomskih zvez. V Sloveniji v preteklem obdobju dosledno sledimo sodobnim tehnološkim trendom in povečani učinkovitosti zaposlenih. Z vidika napovedi nadaljnjega gospodarskega razvoja bo tudi v prihodnosti kovinsko predelovalna pomemben del slovenskega gospodarstva. Učinek konkurenčnosti se pretežno nanaša na obseg in rast mednarodne pomembnosti in povečanja deleža neposrednih tujih investicij. Predvsem je ta delež velik v kovinsko predelovalni dejavnosti, za katero je značilen premik od počasneje rastočih do tehnološko prodornih MNO in MSP.

MSP kamor sodi tudi obravnavano podjetje GP GmbH, postajajo z internacionalizacijo podjetništva in dinamiko tehnološkega razvoja vse pomembnejša za določene ciljne trge. Če se bi podjetje GP GmbH osredotočilo samo na gospodarske razvite države, nad povprečjem EU, bi to lahko pomenilo poslabšanje poslovne uspešnosti in manjšanje ekonomije obsega. Zato je predlagam, da podjetje GP GmbH si pripravi sistematični postopek izbire trga, na podlagi katerega oblikujejo strategijo tržne poti in trženjskega spleta. Tako podjetje pridobi nova spoznanja o svojih potencialnih kupcih. Na podlagi pridobljenih spoznanj bi nemško podjetje GP GmbH vstopilo na slovenski trg predelovanja kovine posredno prek agenta. Predlagana tržna pot bi zagotovila hitro prilagodljivost in individualno obravnavo, namreč agenti imajo že oblikovano mrežo kontaktov. Predlagani model se lahko v prihodnosti spremeni in prilagodi razvoju bližnjega poslovnega okolja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Abel, J., Ittermann, P., & Hirsch-Kreinsen, H. (2014). *Einfacharbeit in der Industrie: Strukturen, Verbreitung und Perspektiven*. Berlin: Sigma.
2. Austin, J.E. (1990). *Managing in developing countries: Strategic analysis and operating techniques*. New York: The Free Press.
3. Banka Slovenije (2016). *Napovedi makroekonomskih gibanj v Sloveniji*. Ljubljana: Banka Slovenije.
4. Bennett, R. (1999). *International Business* (2<sup>nd</sup> ed.). Harlow: Prentice Hall.
5. Biermeyer, T. (2013). Study on the Application of the Cross-Border Mergers Directive. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/mergers/131007\\_study-cross-border-merger-directive\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/mergers/131007_study-cross-border-merger-directive_en.pdf)
6. Bloem, J. (2012). Micro, Small, Medium Enterprise (MSME) Definitions. Najdeno 2. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://jeffbloem.files.wordpress.com/2012/07/msmedefinitions1.pdf>
7. Boston Consulting Group. (1973). The Experience Curve-Reviewed, *The Growth Share Matrix or The Product Portfolio*. Najdeno 2. januarja 2017 na spletnem naslovu [https://www.bcgperspectives.com/content/classics/corporate\\_finance\\_corporate\\_strategy\\_portfolio\\_management\\_experience\\_curve\\_reviewed\\_growth\\_share\\_matrix\\_product\\_portfolio/](https://www.bcgperspectives.com/content/classics/corporate_finance_corporate_strategy_portfolio_management_experience_curve_reviewed_growth_share_matrix_product_portfolio/)
8. Brenčič, M.M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje* (1. izd.). Ljubljana: GV Založba.
9. Czinkota, M. R., & Ronkainen I. A. (2004). *International Marketing* (7<sup>th</sup> ed.). Australia: Thomson.
10. David, F.R. (2009). *Strategic Management; Concepts and Cases* (12<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
11. Doole, I., & Lowe, R. (2001). *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation* (3<sup>rd</sup> ed.). Australia: Thomson.
12. Eurostat. (2015). First estimates of Research & Development expenditure. *Eurostat Newsrelease*. Eurostat Press Office.
13. Eurostat. (b.l.). *Patent applications to the European patent office (EPO) by priority year*. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=ts\\_c00009](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=ts_c00009)
14. Evropska komisija. (2014). *Kljub spodbudnim znakom gospodarskega okrevanja MSP v letu 2013 še vedno v težavnem položaju*. Sporočilo za medije. Bruselj: Evropska komisija, 2014.
15. Evropska komisija. (2016). *Country Report Slovenia 2016*. Commission Staff Working Document. Bruselj: Evropska komisija.

16. Evropska unija. (2010). *Internationalisation of European SMEs*. Final Report. Bruselj: Evropska unija, 2010.
17. Evropska unija. (2015). *User guide to the SME Definition*. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Luxembourg: European Union, 2015.
18. Fujita, M. (1998). *The Transactional Activities of Small and Medium-Sized Enterprises*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
19. Geert-Hofstede, (b.l). What about Slovenia ?. *Country Comparison*. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/slovenia.html>
20. Geiger, F. (2010). *Mergers & Acquisitions in the Machinery Industry* (1<sup>st</sup> ed.). Heidelberg: Gabler Verlag.
21. Gospodarska zbornica Slovenije. (2014a). *Metal Processing Industry of Slovenia*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
22. Gospodarska zbornica Slovenije. (2014b). *Metal Processing Industry of Slovenia in 2013*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
23. Griffin, D. (2010). *Business with a Purpose: Starting, Building, Managing and Protecting Your New Business*. Denver: Outskirts Press.
24. Griffin, R. W. (2011). *Fundamentals of Management* (6<sup>th</sup> ed.). Mason: South-Western College Pub.
25. Grünig, R., & Morschett, D. (2012). *Developing International Strategies: Going and Being International for Medium Sized Companies*. Fribourg: University of Fribourg.
26. Güthle Pressenspannen GmbH. (2016). *Jahresbericht* (interno gradivo). Ebersbach an der Fils: Güthle Pressenspannen GmbH.
27. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A decision-oriented approach* (4<sup>th</sup> ed.). Essex: Pearson Education Limited.
28. Hooghe, L. (1996). *Cohesion policy and European integration: Building Multi-Level Governance*. New York: Oxford University Press.
29. Hort, J. (2016). We have seen good growth in the SEE region. *South-East European Industrial Market*. Najdeno 9. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://see-industry.com/industrial-statii.aspx?br=69&rub=424&id=1471>
30. Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1998). The international process of the firm-a Mode of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 7(4),23–32.
31. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (8<sup>th</sup> ed.). Essex: Pearson Education Limited.
32. *KMU insgesamt*. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensbestand/#accordion=0&tab=0>
33. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
34. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Zagreb: GV Založba.
35. Lambin, J.,J. (2000). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. London: McGraw Hill.

36. Lee, K. & Carter, S. (2005). *Global Marketing Management* (1<sup>st</sup> ed.). New York: Oxford University Press.
37. Lucian, C., Norman-López, A., & Figueras, A. (2014). SMEs are more important than you think! Challenges and opportunities for EU exporting SMEs. *DG TRADE Chief Economist Notes*. Najdeno 2. februarja 2017 na spletnem naslovu [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/september/tradoc\\_152792.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2014/september/tradoc_152792.pdf)
38. Lymbersky, C. (2008). *Market Entry Strategies: Text, Cases, and Readings in Market Entry Management* (1<sup>st</sup> ed.). Hamburg: Management Laboratory Press.
39. Meffert, H., & Althans, J. (1982). *Internationales Marketing*. Stuttgart: Kohlhammer.
40. Miesenbock, K.J. (1988). Small Businesses and Exporting. A Literature Review. *International Small Business Journal*, 6(2), 42–61.
41. Mikuš, Š. (2017). Le še Argentinci imajo zaradi davkov manj volje do dela kot Slovenci. *Finance*. Najdeno 23. januarja 2017 na spletnem naslovu <https://topjob.finance.si/8853176/Le-se-Argentinci-imajo-zaradi-davkov-manj-volje-do-dela-kot-Slovenci?cctest&>
42. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
43. Porter, M.E. (1985). *Competative Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon & Schuster Inc.
44. Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
45. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse* (2. izd.). Ljubljana: GV Založba.
46. Reis, A., & Trout, J. (1982). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books.
47. Root, F.R. (1998). *Entry Strategies for International Markets* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
48. Rothaermel, F.T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases* (1<sup>st</sup> ed.). Irwin: McGraw-Hill Education, 32–45.
49. Rus, N. (2011). *Pregled institucij podpornega okolja v Republiki Sloveniji*. Subjekti inovativnega in podjetniškega okolja. Maribor: IRP Inštitut za raziskovanje podjetništva.
50. Schultz, D.E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning Marketing Communication into the Twenty-first Century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9–26.
51. Shenkar, O., & Luo, Y. (2008). *International Business* (2<sup>nd</sup> ed.). Los Angeles: Sage Publications.
52. Simon, H. (1996). *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. London: Harvard Business School Press.
53. Thompson, J., & Martin, F. (2010). *Strategic Management: Awareness & Change* (6<sup>th</sup> ed.). London: International Thomson Business Press.
54. Tisza, M. (2013). Recent development trends in sheet metal forming. *International Journal of Microstructure and Materials Properties*, 126–131.



55. Treacy, M., & Wiersema, F. (1994). *The Disciplines of Market Leaders*. Reading: Addison-Wesley.
56. *Unternehmen*. Najdeno 14. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://maschinenbau.region-stuttgart.de/unternehmen.html?&page=&ABC=2>
57. Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Life Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 195–207.
58. *Vertrieb Weltweit*. Najdeno 11. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.guethle-swt.de/de/kontakt/vertrieb-weltweit.html>
59. Wind, Y., & Cardoza, R. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3(2), 153–166.
60. Yip, G.,S. (2000). Global Strategy in the Internet Era. *Business Strategy Review*, 11(4), 3–14.
61. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 65/2009, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013; *Odl. US*: U-I-82/13 in 55/15.
62. Združenje kovinske industrije. (2013). *Kovinska industrija v letu 2012*. Ljubljana: Združenje kovinske industrije.
63. Združenje kovinske industrije. (2014). *Kovinska industrija v letu 2013*. Ljubljana: Združenje kovinske industrije.
64. Združenje kovinske industrije. (2015). *Kovinska industrija v letu 2014*. Ljubljana: Združenje kovinske industrije.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Uporabljene kratice .....	1
Priloga 2: Razlike med MSP in MNO .....	2
Priloga 3: Podrobna izdelčna ponudba GP GmbH.....	3
Priloga 4: Neposredne in posredne oblike izvoza .....	4
Priloga 5: Predlagana vstopna oblika GP GmbH na slovenski trg.....	6

## **PRILOGA 1: Uporabljene kratice**

BDP – Bruto domači proizvod

D18 – Rollbloc Hubleisten širine 18 milimetrov

D22 – Rollbloc Hubleisten 22 milimetrov

D28 – Rollbloc Hubleisten širine 28 milimetrov

D36 – Rollbloc Hubleisten širine 36 milimetrov

EU – Evropska unija

GP – Güthle Pressenspannen

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

KF – Rollbloc Hubleisten mehanskega s kroglastimi vstavki

KH – Rollbloc Hubleisten hidravličnega pogona s kroglastimi vstavki

MNO – Multinacionalne organizacije

MSP – Mala in srednja podjetja

OECD – Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj

RH – Rollbloc Hubleisten

WF – Rollbloc Hubleisten mehanskega pogona s kroglastimi vstavki

WH – Rollbloc Hubleisten hidravličnega pogona z valjastimi vstavki

ZGD – Zakon o gospodarskih družbah

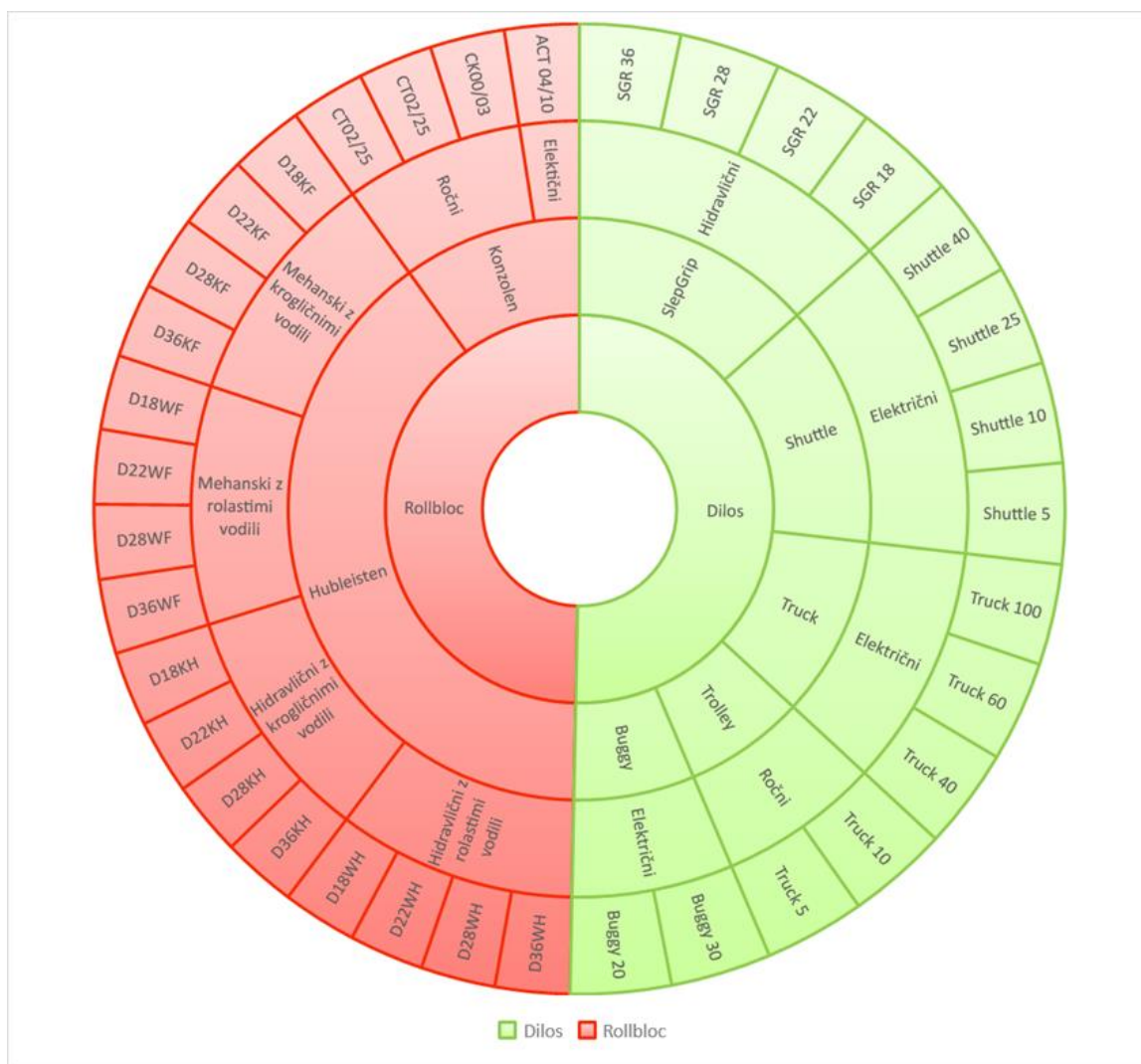
ŽCI – Življenjski cikel izdelka

## PRILOGA 2: Razlike med MSP in MNO

Velikost Področje	MSP	MNO
<b>Kadri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majhno število zaposlenih</li> <li>• Velik delež širokega znanja</li> <li>• Malo število zaposlenih z visokošolsko izobrazbo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velike število zaposlenih</li> <li>• Velik delež specializacije</li> <li>• Veliko število zaposlenih z visokošolsko izobrazbo</li> </ul>
<b>Logistika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ni sistematičnega logističnega koncepta</li> <li>• Ni prisotnega logističnega oddelka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisoten logistični koncept</li> <li>• Prisoten logistični oddelek</li> </ul>
<b>Financiranje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V družinski lasti</li> <li>• Finančne omejitve</li> <li>• Pomanjkanje rezerv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razpršena lastnina</li> <li>• Močan kapital</li> <li>• Dovolj ali presežek rezerv</li> </ul>
<b>Vodstvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manj birokracije</li> <li>• Hiter odziv na notranje in zunanje dejavnike</li> <li>• Fleksibilen način vodenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarhična struktura</li> <li>• Počasen odziv na notranje in zunanje dejavnike</li> <li>• Določen način vodenja</li> </ul>
<b>Razvoj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvegano vlaganje v raziskave in razvoj</li> <li>• Lastniki in managerji so inovatorji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliko vlaganja v raziskave in razvoj</li> <li>• Inženirji in raziskovalci so inovatorji</li> </ul>
<b>Upravljanje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomanjkanje strateškega planiranja</li> <li>• Nedoločen način sprejemanja odločitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redno strateško planiranje</li> <li>• Hierarhični 'top-down' način sprejemanja odločitev</li> </ul>

*Povzeto in prirejeno po S.. Hollensen, 2007, Global Marketing: A Decision-oriented Approach, str.10, tabela 1.1.*

### PRILOGA 3: Podrobna izdelčna ponudba GP GmbH



Vir podatkov: GP GmbH, interni prodajni katalog, 2016



## **PRILOGA 4: Neposredne in posredne oblike izvoza**

### **Neposredni izvoz do končnega kupca**

Neposreden izvoz pomeni, da proizvajalec prodaja izdelek neposredno končnemu kupcu v tujini. Stroški poslovanja so tudi neposredno odvisni od izbire mednarodne klavzule Incoterms v njuni pogodbi. Gre za preprost način doseganja prodaje v tujini brez vlaganja v mednarodne operacije in pripomore k doseganju ekonomije obsega. Neposreden izvoz je pogost v robotskih, orodjarskih in obdelovalnih industrijah, v katerih so izdelki pogosto kompleksni, dragi, posel pa je sklenjen po končanih, dolgo trajajočih pogajanjih. V ostalih praksah je lahko neposreden izvoz izveden hitreje s uporabo spletnega ali telefonskega naročanja (Grünig & Morschett, 2012).

### **Posredni izvoz prek distributerja**

Poslovni distributer je lahko prodajni posameznik ali organizacija za podjetje na tujem trgu. Distributerji so neodvisni trgovci, ki kupujejo izdelke od podjetja in ga naprej posredujejo kupcem. Imajo svobodo sami si izbirati svojega kupca in določati svojo ceno ter pogoje pri tem postopku. V praksi imajo distributerji v svoji državi pogosto lastne maloprodajne kanale, skladišče hiše in podpome organizacije, s katerimi naprej dosežejo končne kupce (Hollensen, 2007). To jim omogoča boljše poznavanje trga. V primeru donosnega trga si bo proizvajalec v prihodnjih letih želel prekiniti sodelovanje z distributerjem in poskušal postaviti svojo lastno podružnico na tujem trgu. Distributerji se teh potencialnih groženj in nevarnosti zavedajo ter posledično sklepajo večletne sodelovalne pogodbe s proizvajalcem (Grünig & Morschett, 2012).

### **Posredni izvoz prek agenta**

Bližnja alternativa distributerja je prodaja z uporabo agenta. Toda agent je za razliko od distributerja neodvisen posameznik ali organizacija, ki prodaja izdelek v imenu podjetja in si med postopkom prodaje izdelka ne lasti ali skladišči. Ker agent nastopa v imenu prodajnega podjetja, je njegova vloga v postopku zelo omejena in ne more vplivati ne na ceno ne na pogoje. Agenti služijo na podlagi provizij in si pogosto lastijo ekskluzivne pravice zastopanja za izbrano državo ali regijo. Agent lahko zastopa izdelke ostalih konkurentov in znižuje konkurenčnost, saj navsezadnje gre za podjetje, ki neodvisno nastopa na trgu z namenom višanja dobičkonosnosti. Podjetje GP GmbH bi stopilo na slovenski trg s pomočjo agenta. Ta oblika vstopa je tudi pogosta v podjetju.

### **Izvoz prek lastnega prodajnega posrednika**

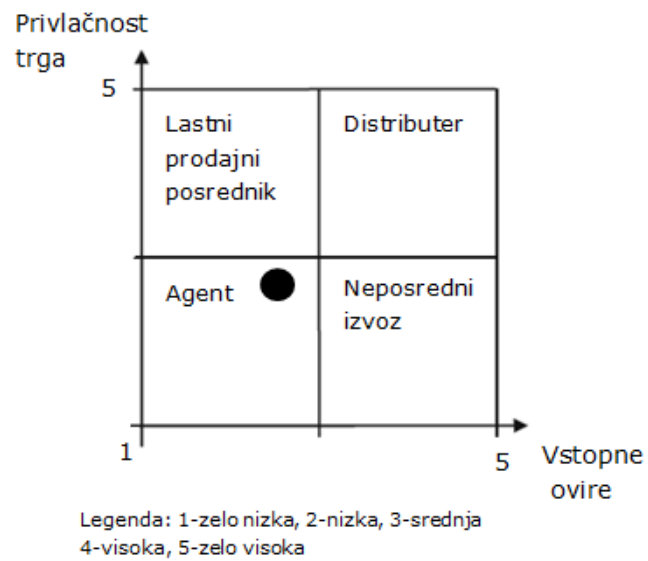
Namesto zunanega neodvisnega predstavnika lahko podjetje izvaža s svojim prodajnim predstavnikom, zaposlenim v matičnem podjetju. Za podjetja v nišnih trgih je pomembno,

da imajo neposredni stik s svojo stranko, saj ima podjetje s tem večjo stopnjo nadzora nad svojim izdelkom in lahko poda neposredna navodila svojim zaposlenim, kako izdelek bolje prilagoditi tujemu trgu. Teorija (Grünig & Morschett, 2012) deli predstavnike na tiste, ki na tujem trgu poslujejo redno, in tiste, ki delajo redno na domačem trgu in potujejo v tujino. Niso zavezani le na en trg in se lahko posvetijo tistim, ki so v danem trenutku najbolj donosni in zahtevajo najvišjo stopnjo prodajnih operacij. Pri MSP so ti predstavniki vodje svojih oddelkov s širokim razponom ekonomskega in tehničnega znanja. Prodajni predstavnik ustvari pri svojem poslovanju fiksne stroške. Grünig in Morschett (2012) predlaga, da kadar je trg donosen in so nizke vstopne ovire, lahko podjetje postavi svojega prodajnega posrednika. Ta pristop vstopa je redek pri nemškem podjetju, saj ta upoštevajo tudi ostala merila, kot so fizična in psihična oddaljenost ter zakonodaja. Zaradi tega podjetje nastopa z lastnimi prodajnimi posredniki le po najprivlačnejših nemških deželah.

### **Izvoz prek hčerinske družbe**

Hčerinska družba na tujem trgu je del organizacije, ki služi kot korporativni podaljšek matičnega podjetja. To na tujem trgu poslujejo skladno z njegovo zakonodajo in direktivo matičnega podjetja. Pogoste oblike hčerinske družbe so predstavniške in prodajne pisarne, ki se pogosteje pojavljajo pri srednjih in velikih podjetjih. Z njimi matična podjetja delujejo skladno s tržno zakonodajo in nad njim izvajajo tržne analize (Shenkar & Luo, 2008). Matičnemu podjetju služijo kot trgovci, ki prodajajo lastne izdelke lokalnim kupcem. V podružnici so lahko zaposleni tudi tehnični strokovnjaki, ki izvajajo redne servisne storitve za lokalne kupce. Pogosteje izvajajo tržne analize nad trgom in zaradi večje svobode pri svojem delu lahko svoje poslanstvo prilagodijo izbranim segmentom. Za svojo poslovanje morajo pripraviti svojo bilanco stanja in izkaz poslovnega izida. Zavezani so plačilu lokalnim davkom in pogosto v praksi nastajajo težave s transferjem čistega dobička podružnice k matičnemu podjetju (Grünig & Morschett, 2012).

## PRILOGA 5: Predlagana vstopna oblika GP GmbH na slovenski trg



*Povzeto in prirejeno po R. Grünig in D. Morschett, 2012, Developing International Strategies: Going and Being International for Medium-Sized Companies, str.146.*