

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE ŠOLE  
**ANALIZA VSTOPA PODJETJA URH & CO D. O. O. NA AVSTRIJSKI TRG**

Ljubljana, 28. avgust 2018

ANŽE URH

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Anže Urh, študent/-ka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom analiza vstopa podjetja Urh & Co d. o. o. na avstrijski trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof. dr. Nino Ponikvar.

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

## KAZALO

UVOD .....	1
1 PODJETJE URH KOT PRIMER DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA .....	1
2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA.....	3
2.1 Oblike vstopa na tuje trge.....	4
2.2 Izvozne oblike.....	5
2.3 Izvozna tveganja .....	6
2.4 Oblike klasičnega izvoza .....	7
2.5 Posredniki pri izvozu.....	7
3 PROCES VEDENJA KUPCEV TER NAVADE POTROŠNIKOV .....	8
3.1 Naklonjenost ter zvestoba kupca blagovni znamki Urh .....	9
3.2 Izdelki podjetja Urh za avstrijski trg .....	9
4 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA .....	11
4.1 Politično-Pravno Okolje.....	12
4.2 Ekonomsko okolje .....	13
4.3 Sociokulturno okolje.....	15
4.4 Tehnološko okolje .....	16
5 ANALIZA OKOLJA DELOVANJA .....	17
5.1 Analiza panožnega okolja v Avstriji .....	17
5.2 SWOT analiza .....	18
6 PREDLOG VSTOPA PODJETJA URH NA AVSTRIJSKI TRG .....	19
6.1 Tržne poti, distribucija.....	19
6.2 Oblikovanje asortimana ter prodajna cena .....	20
6.3 Tržno komuniciranje in promocija.....	21
6.4 Plačevanje.....	21
6.5 Transport.....	21
6.6 Nadaljnje možnosti podjetja Urh.....	22
SKLEP .....	22
LITERATURA IN VIRI .....	24
PRILOGE.....	28

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Blagovna menjava med Slovenijo in Avstrijo.....	15
Tabela 2: Odstotek gospodinjstev z dostopom do interneta med leti 2010 - 2017 .....	17

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:Možne oblike vstopa na tuji trg .....	4
Slika 2: Kolekcija Carolina & Donatella.....	10
Slika 3: Kolekcija ležalnih blazin ter kolekcija jungle.....	11
Slika 4: Struktura BDP v Avstriji.....	13
Slika 5: Primerjava gibanja BDP per capita. (Slovenija-Avstrija).....	14

## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA 1: Swot analiza potencialnega vstopa podjetja Urh na avstrijski trg .....	1
PRILOGA 2: Intervju 1.....	2

## UVOD

Podjetje razpolaga z lastno proizvodnjo tekstilnih izdelkov. Glavni proizvodi so okrasne ter sedežne blazine, predpasniki, prti, tekači, copati ter drugi izdelki iz tekstila, po merah ter željah kupcev oz. naročnikov. Podjetje je na slovenskem trgu prisotno že 25 let, deluje tudi na Hrvaškem. Svoje izdelke prodaja preko večjih trgovskih verig Spar, Mercator, Tuš, XXXLutZ, Baby center, Intersport, Bauhaus ter v manjših tekstilnih trgovinah. Vodilni v podjetju si že več let prizadevajo prodreti na tuje trge v sosednje države. Razlog tiči v dokaj dobro prepoznavni blagovni znamki na slovenskem trgu izkoriščenem potencialu slovenskega trga, ter v zasičenosti s konkurenčnimi izdelki. Najprivlačnejša država za širitev z vidika kupne moči, distribucije izdelkov ter bližine, Avstrija.

Cilj podjetja je, v prihodnjih letih prodreti na avstrijski ali nemški trg. Z vidika distribucije ter začetnih manjših količin izdelkov, je morda privlačnejši avstrijski trg. Primaren cilj podjetja je poskusiti s prodajo izdelkov na avstrijskem trgu. Za začetek bi bilo morda dovolj, da podjetje svoje izdelke prične prodajati v manjših trgovinah. Vstop v večje trgovske verige bi lahko glede na trenutne kapacitete predstavljal problem, saj podjetje trenutno koristi vse razpoložljive vire ter proizvodne zmogljivosti. V primeru pozitivnega odziva ter uspešnega prodora v večje trgovske verige, pa bi podjetje moralo iskati nove proizvodne prostore ter dodatne zaposlene.

Z izdelavo zaključne naloge želim odkriti možnosti za internacionalizacijo podjetja Urh na izbrani avstrijski trg. Namen zaključne naloge je raziskati, proučiti ter analizirati možnosti, priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti, ki jih premore avstrijski trg.

Cilj je proučiti potencialne možnosti internacionalizacije, glede na proizvodne zmogljivosti podjetja, distribucijske kanale ter predvsem vstopne ovire. Le te naj bi bile glavna ovira v zadnjih letih, da podjetje še vedno ne posluje s sosednjo Avstrijo. Menim, da bi z izdelano zaključno nalogo, opravljenimi analizami, primerjavami ter raziskavami, podjetje imelo nekaj dodatnih možnosti za vstop na izbrani trg.

V družinskem podjetju intenzivneje delujem zadnji dve leti, del informacij, podatkov ter dejstev o podjetju sem napisal iz lastnih videnj, izkušenj ter opažanj.

## 1 PODJETJE URH KOT PRIMER DRUŽINSKEGA PODJETNIŠTVA

Pojem podjetništvo ter možnost ustanovitve podjetja, velja v današnjem času za priložnost, ki jo ima vsak posameznik, obenem pa prinaša vrsto odgovornosti. Posameznik ima možnost uspeha in s tem nekoliko višjega potencialnega zaslužka, vendar pa je potrebno upoštevati, da se mora za uspeh podjetnika uskladiti še vrsta dejavnikov, ki so potrebni za uspeh. Četudi se včasih na prvi pogled zdi, da je uspeh prišel sam ali pa po naključju, zaposleni v podjetju vedo, da temu ni tako. Največkrat je potrebno veliko trdega dela,

odrekanja hobijem, prilagajanja ter usklajevanja in seveda kanček sreče, ki pripomore k končnemu uspehu (Hočevar, 2013).

Podjetnik je oseba ki dela, ustvarja, prilagaja v vseh pogojih in s kombiniranjem ter usklajevanjem, inovacijami, ustvarjalnostjo, prevzemom tveganja, predvsem pa s sposobnostjo aktivacije drugih ljudi in sredstev ustvarja novo dodano vrednost (Pšeničny, 2000, str. 63).

Specifika družinskega podjetja se odraža tako v številnih prednostih kot tudi slabostih, saj družinsko podjetje deluje drugače kot poslovni sistem. Družina oz. odnosi med družinskimi člani temeljijo na čustvih, brezpogojni povezanosti, medtem ko poslovni sistemi temeljijo na strogem poslovnem odnosu, ki ima običajno omejen rok trajanja. Velja omeniti prednosti družinskih povezav, ki so temelj za lojalnost ter uspeh družinskega podjetja. Domači zaposleni so pripadni podjetju in družini, kar se odraža na številnih kazalcih kot so stabilnost, zanesljivost, prenašanje znanja, viziji, poslanstvu ter fleksibilnosti v času, delu ter denarju. Slabosti se pokažejo, ko pride do konfliktov, takrat čustva negativno vplivajo na reševanje sporov oz. poslovanje ter vodenje podjetja. Pogosto se zgodi, da se v podjetjih ne uspejo medsebojno dogovoriti o nasledniku, ki bo vodil podjetje, ne smemo pa zanemariti tudi sporov ter konfliktov, ki lahko nastanejo v družini kot posledica nesoglasij ter neujemanj na poslovnem področju (Hisrich, 2008, str. 69).

Podjetje Urh & Co d. o. o. je uveljavljena blagovna znamka tekstilnih izdelkov, ustanovljena leta 1995. Podjetje je sicer delovalo že štiri leta pred uradno ustanovitvijo, le pod drugo gospodarsko obliko. Omenjenega leta sta ustanovitelj ter ustanoviteljica združila moči ter skupaj ustvarila podjetje, katero na domačem trgu posluje že dve desetletji in pol. Podjetje ima trenutno 12 zaposlenih. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja tekstilnih izdelkov za dom ter prosti čas. Podjetje je postalo znano predvsem po okrasnih blazinah, sedežnih blazinah ter plažnih ležalnih blazinah. Poleg omenjenih izdelkov v različnih barvah ter velikostih, izdeluje tudi pregrinjala, predpasnike, prte, tekače, copate ter druge izdelke po merah in zahtevah naročnikov.

Podjetje je leta 2015 ustvarilo okoli 515.000 evrov prihodkov na letni ravni, leta 2016 približno 628.000, ob zaključku poslovnega leta 2017, pa so se prihodki podjetja ustavili pri 680.000 evrov letnega prometa.

Svoje izdelke podjetje prodaja preko večjih trgovskih verig: Spar, XXX Lutz, Tuš, Baby center, Bauhaus, Intersport, Mercator ter v drugih manjših trgovskih verigah in trgovinah. Poleg omenjenih izdelkov, ki se prodajajo v trgovinah, iz leta v leto narašča delež izdelkov namenjenih fizičnim osebam, lokalom, restavracijam ter hotelom, ki želijo imeti izdelke narejene po njihovih željah ter potrebah.

Kljub slabim razmeram v proizvodnji ter predelavi tekstila v zadnjih letih, poskuša podjetje ohraniti delovna mesta ter proizvodnjo v Sloveniji. Velja omeniti, da je večina

večjih konkurenčnih podjetij, za katerih izdelke še vedno verjamejo, da kupujejo slovenske, svoje proizvodnje preselila v druge dežele, npr.: Turčija, Srbija, Bolgarija ... Razlog za omenjeno selitev proizvodnje ter količino tekstilnih podjetij in zaposlenih v tekstilni panogi, pa verjetno leži v slabih razmerah na trgu, ugodnejši delovni sili ter zakonodaji. Kljub gospodarski krizi ter slabim razmeram nekaj let nazaj, je podjetje ohranilo enako število zaposlenih ter iz leta v leto povečuje prihodke na letni ravni. Razlog najverjetneje tiči v stalnem zasledovanju trendov, ki jih narekuje trg, zanesljivem ter prilagodljivem vodstvu, prilagodljivemu kadru, uspešni prodaji izdelkov večjim kupcem ter vnaprej izdelanem brand-u /\*širši pomen izraza blagovna znamka, ki zajema korporativne, izdelčne in storitvene znamke/ na Slovenskem trgu.

Donos na sredstva je v tekočem letu 2017 znašal 3,86 %, donos na kapital pa 5,05 %.

Podjetje trenutno posluje ter prodaja glavnino svojih izdelkov na domačem trgu v Sloveniji. Kar 85 % letnega prometa ustvari z prodajo na slovenskem tržišču, preostanek torej približno 15 %, pa predstavlja hrvaški trg. Podjetje na hrvaškem prodaja svoje izdelke preko trgovske verige XXX Lutz v prostorih trgovskih centrov Lesnine, v Nami Zagreb ter v Hipernovalisu na otoku Pagu.

Vodstvo v podjetju si je zadnja leta prizadevalo predvsem za zapolnitev proizvodnih zmogljivosti, v naslednjih letih pa načrtuje oziroma želi razširiti prepoznavnost blagovne znamke na hrvaškem ter morda prodreti na avstrijski ali nemški trg. V primeru uspešnosti naskoka na zadnja dva navedena trga bi podjetje pridobilo stabilnost ter redna naročila dogovorjena vnaprej, kar podjetju primanjkuje za nadaljnjo rast.

Slednja trga sta za podjetje zanimiva predvsem zaradi geografske lege ter kupne moči prebivalstva, saj večino izdelkov podjetja Urh spada v višji cenovni razred. V preteklosti je vodstvo podjetja že namenilo nekaj moči ter poskusilo prodreti na tako zelen avstrijski trg, vendar je bil vsak od poskusov na koncu neuspešen. V zaključni nalogi bi prav zaradi navedenih problemov pri vstopu na omenjene trge rad raziskal, kakšne so možnosti, priložnosti, nevarnosti ter ovire za vstop na navedena tuja trga.

## **2 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA**

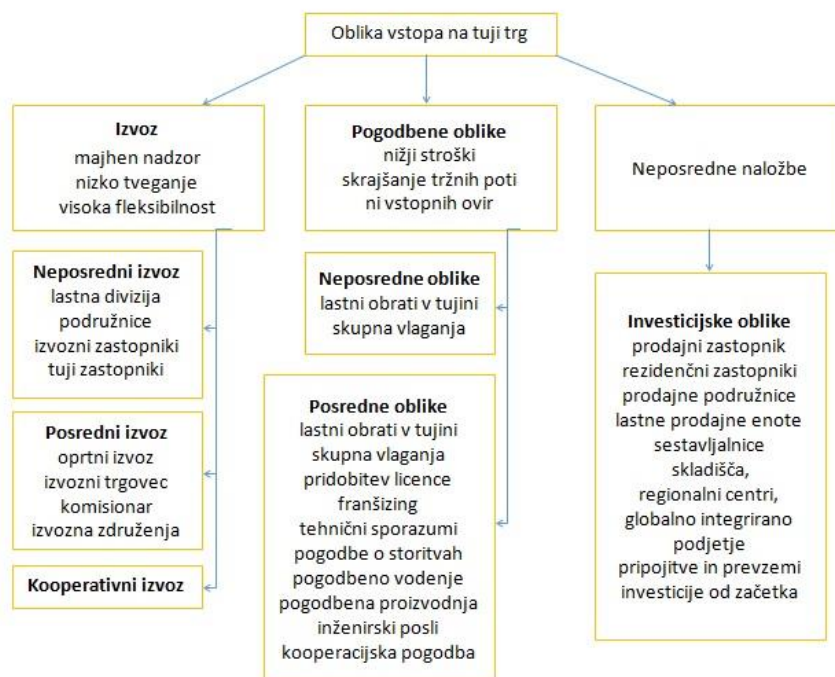
Podjetja, ki so uspešna doma oz. na domačem trgu, kmalu želijo svoje izdelke ali storitve preizkusiti tudi v tujini. Prisotnost na domačem trgu danes pogosto ne predstavlja dovolj velik izziv za podjetnika, sploh ko se podjetje razvije do te mere, da ima kapacitete ter izdelke, ki so dobro pozicionirani na domačem trgu. Podjetje, ki želi prodreti na tuje trge, mora imeti finančno stabilnost, prepoznavnost in uveljavljenost na domačem trgu, ter jasno določen cilj in prepoznavnost na tujem ciljnim trgu. Poleg omenjenega potrebuje finančna sredstva, ambiciozne zaposlene, težnjo po razvoju in je v fazi rasti ali zrelosti (Hočevar, 2013).

## 2.1 Oblike vstopa na tuje trge

Ko se podjetje odloča za vstop na tuje trge, mora pred začetkom poslovanja s tujino opraviti veliko raziskav, se spopasti z različnimi dejavniki, opraviti analize okolja, analize segmentov in še in še. Na koncu je ključna izbira oblike, s katero bo podjetje vstopilo na tuji trg. Med oblikami vstopa na tuje trge v mednarodnem poslovanju poznamo tri osnovne oblike. Med seboj se razlikujejo predvsem glede na stopnjo tveganja, stopnjo kontrole ki jo zahtevajo, ter fleksibilnost vključevanja virov podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Poznamo izvozne, pogodbene ter investicijske ali naložbene oblike vstopa na tuje trge. Potrebno je dodati, da ni idealne vstopne strategije ali načina, ki bi določal optimalno izbiro oblike vstopa. Razmere se od trga do trga razlikujejo, zato na uspešnost izbrane strategije vstopa vpliva več raznovrstnih dejavnikov. Med notranje dejavnike štejemo lastnosti proizvodov, velikost izbranega podjetja ter izkušnje, medtem ko med zunanje dejavnike štejemo razlike med domačim ter tujim trgov, konkurenčnost, ter ovire in omejitve pri trgovanju. Lastnosti podanih možnosti vstopa na tuje trge se razlikujejo tudi glede na stopnjo tveganja, nadzor ter raven fleksibilnosti. Med vsemi dejavniki je potrebno poudariti, da na tujih trgih ne obstajajo le priložnosti za podjetja, ki želijo začeti z mednarodnim poslovanjem, temveč tudi tveganja, katera lahko ogrozijo potencial ter priložnosti (Hočevar, 2013).

Slika 1: Možne oblike vstopa na tuji trg



Vir: Stankovič (2016).



## 2.2 Izvozne oblike

Izvozne oblike vstopa na tuje trge so najpogostejši način, ki se ga poslužujejo podjetja. Priljubljene so predvsem zaradi majhnega tveganja in svoje enostavnosti, za izvedbo pa podjetje ne potrebuje zajetne količino denarja. Med omenjeno obliko spadajo domači nakupi, uvozne ter izvozne hiše, agenti in distributerji. Izvozni načini so zaradi enostavnosti, preprostosti ter fleksibilnosti tudi v praksi najbolj pogost način, katerega se poslužujejo podjetja za vzpostavitev prvih poslov s tujino (Hočevar, 2013).

### Posredne oblike izvoza

Prva izmed izvoznih oblik in hkrati najmanj tvegana oblika je posredni izvoz. Razlikujemo med aktivnim ter pasivnim izvozom. Podjetje svoje izdelke proizvaja oz. izdeluje na domačem trgu, ter jih preko prodajne mreže proda na tuji trg. Prednost posrednega izvoza je predvsem v nizkih stroških, saj ne zahteva večjih naložb v tujini, kar zmanjšuje tveganje ter povečuje priljubljenost omenjene strategije vstopa na tuji trg. Celoten proces izvoza je prepuščen partnerju, ki je izvajalec procesa, s tem pa se nanj prenesejo tudi odgovornosti o izvedbi, ureditev vse dokumentacije ter distribucije ipd (Hollensen, 2001, str. 246).

Oblika je primerna predvsem za podjetja, ki si utirajo prve korake v tujini, zaradi majhnih naložb, manjših investicij, na primer za izdelavo embalaže, oznak za tujino ipd., ki so opazne v onemogočenem nadzoru nad trženjskim spletom, večji stroški oz. zmanjšanje dobička zaradi vpliva posrednika ali dodatnega člana, s tem zmanjšanje omenjenega donosa, ter zmanjšanja stika s tujim trgom (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003).

Najbolj pogoste oblike posrednega izvoza so:

Oprtni izvoz (piggyback operations) je posredna oblika izvoznih oblik, pri kateri mednarodno uveljavljen proizvajalec (nosilec), ki je pogosto dobro pozicioniran, pomaga drugemu proizvajalcu (jezdec), ki ima željo izvažati na ciljni trg, na katerem ima nosilec že izdelan ugled, razume poslovanje na trgu, pozna razmere na njem, ter mu tako pomaga z minimalnimi stroški prodreti na trg. Komisionar (commission agent) sklepa posle na tuj račun, vendar v svojem imenu. Poznamo nakupnega ali prodajnega komisionarja. Posli a conto meta je nekakšna vmesna oblika med komisionarskimi posli ter posli na svoj račun. Posle lahko posredujeta dva komisionarja, nakupni komisionar za uvoznike ter prodajni za izvoznike. Izvozni trgovec ali izvozni posrednik ima nalogo prodaje ali nakupa blaga v njegovem, torej svojem imenu na svoj račun. Izvozne trgovske družbe so pogosto večje tradicionalne trgovske družbe ali verige, ki so uveljavljene na določenem področju ter območju. Izvozna združenja ter konzorciji so pogosto specializirana ter dobro poznana združenja iz določenih dejavnosti, ki lahko specializirano blago posredujejo glede na določeno področje delovanja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2006, str. 56).

## Neposredne oblike izvoza

Neposredne oblike izvoza pomenijo neposreden stik med proizvajalcem/prodajalcem izdelkov oz. storitev s končnim odjemalcem oz. kupcem na trgu. Podjetje, ki prevzame mesto posrednika na končnem trgu, pogosto sodeluje pri pripravi dokumentov, zagotavlja fizično distribucijo ter cenovno dostopnost, proizvod/storitev pa prodaja zastopnikom ter distributerjem na končnem trgu (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2006, str. 56).

Prednosti omenjene oblike izvoza so predvsem krajše prodajne ter tržne poti, direkten kontakt z uporabniki, med slabosti pa uvrščamo slabo kontrolo ter manjši vpliv na ceno, ki so posledica carinskih omejitev (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 145).

## Kooperativni izvoz

Gre za posebno oblikovane izvozno-trženjske družbe, ki opravijo za podjetje celotno vrsto aktivnosti, ki so povezane z izvozom, mednarodnim poslovanjem za nekaj manjših podjetij. Pogosto se za omenjeno obliko izvoza odločijo manjša podjetja, ki z izvozom nimajo lastnih izkušenj ter dovolj virov za izvedbo mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2006, str. 56).

## 2.3 Izvozna tveganja

Pogosto pri izvozu obstajajo večja tveganja kot pri prodaji v domači državi. Razlog za omenjeno trditev leži v vrednosti poslov, težjem predvidevanju bonitete kupca v tujini, gospodarskih ter političnih razmerah, ki otežujejo izvedbo posla, stroških distribucije, možnostih poškodovanja na poti ipd.

Na splošno tveganja delimo glede na kriterije navedene v nadaljevanju. Tveganja v povezavi s plačili, tveganja med postopkom transporta, tečajna tveganja, ter administrativna in zakonodajna tveganja. Zakonodajna tveganja nastanejo v primeru, če je pogodba, ki zavezuje prodajalca ter kupca, sklenjena na temelju zakonodaje tujega partnerja in je v primeru sporov pristojno tuje sodišče. Ta težava se pojavlja predvsem v neevropskih ter nerazvitih deželah zaradi razlikovanja zakonodaj. Administrativna tveganja pogosto pomenijo birokratske formalne postopke, ki so velikokrat dolgotrajni. Lahko podražijo izvoz ter s tem povzročijo veliko škodo. (npr. izostal denarni transfer, v tehničnih ter zdravstvenih standardih, merskih enotah, v jeziku, komunikacijah, dokumentacijah) Plačilna tveganja povezujejo oba partnerja v poslu. Prodajalec želi za svoj izvoz prejeti določeno vnaprej dogovorjeno plačilo v znesku, valuti ter času kot je dogovorjeno, uvoznik pa dogovorjeno količino ter kakovost izdelkov. Glede na čas nastanka razlikujemo riziko kršitve sklenjene pogodbe ter riziko plačila samega. Kršitev sklenjene pogodbe pomeni odstop od pogodbe, ko je proizvajalec že pričel s proizvodnjo

blaga namenjenega za izvoz, uvoznik pa si je premislil. V primeru da gre za blago, ki je bilo izdelano po naročilu uvoznika, je škoda še večja. Riziko plačila predstavlja čas, v katerem je uvoznik oz. kupec blago že prevzel, vendar za blago ne želi ali ne more plačati (Kenda, 2001, str. 97).

## **2.4 Oblike klasičnega izvoza**

Poznamo tri oblike klasičnega izvoza na tuje trge: posredni izvoz, neposredni oz. direktni izvoz ter izvoz z internimi transferji.

Posredni izvoz pomeni izvoz blaga na tuje trge, ne da bi izvoznik sprožil kakršnekoli aktivnosti v zvezi z izvozom, saj za to poskrbi neko drugo podjetje. Posrednik pripravi dokumentacijo namenjeno za izvoz, organizira prevoz na določeno lokacijo ter izvede morebitno promocijo na ciljnim trgu, če (v kolikor) je to potrebno. Omenjena oblika je primerna predvsem za manjša podjetja, manjša naročila oz. manjše zneske naročil. V primeru večjih podjetij posredni izvoz ni strategija, ki bi zadovoljevala potrebe multinacionalk zaradi pomanjkanja izkušenj ter odnosov. O neposrednem izvozu govorimo takrat, ko podjetja sama pripravijo ter izvedejo izvozno transakcijo, izvedejo za to potrebne raziskave in razvijejo večšine podjetnikov. Podjetja ki nameravajo biti mednarodno aktivna slej ali prej izberejo neposredno obliko internacionalizacije zaradi boljše kontrole, zaslužkov ter izboljšanja odnosov. Izvoz z internimi transferji oz. medpodjetniški transferji pomenijo klasičen izvoz, vendar jih razlagamo kot posebno obliko, saj prodajajo blago iz podjetja v prvi deželi istemu podjetju v tujini oz v drugi deželi (npr. British Patrol iz svojih skladišč v Kuvajtu dobavlja nafto svoji avstralski podružnici) (Kenda, 2001, str. 156).

## **2.5 Posredniki pri izvozu**

Proizvajalec, ki je v omenjenem primeru tudi izvoznik, se lahko dogovori za izpeljavo posla preko tretje osebe, ki naj bi bila specializirana za zunanjetrgovinske posle. Omenjene osebe lahko delujejo kot trgovci (blago ogledajo, kupijo ter nato prodajo), organizatorji izvoza ali pa kot koordinatorji. Vsem najbolj znani posredniki pri izvozu so ti. trgovinski zastopniki. Potrebno je natančno določiti ter definirati zastopniško pogodbo, ki ne sme vsebovati ničesar kar bi bilo v nasprotju s prisilnimi zakonskimi predpisi države, v kateri pogodba velja. Pogodba mora biti izdana v pisni obliki, stranki morata biti seznanjeni z težavami in nevarnostmi, ki lahko nastopijo v primeru kršitve pogodbe. Opremljen mora biti predmet zastopanja oz. čim bolj natančen spisek blaga na katerega se pogodba nanaša. Potrebno je opredeliti tudi geografsko področje zastopanja. Pomembna je zlasti pri zaščitnih proizvodih z blagovno znamko. Ekskluzivnost podeli principal trgovinskemu zastopniku, s tem pa se zaveže da bo blago dobavljal samo preko njega in mu s tem pomagal ustvariti monopol. Ekskluzivnost ima lahko navedene številne izjeme katere morajo biti jasne in razumljive tako principalu kot tudi trgovinskemu zastopniku. Vnaprej

je potrebno določiti tudi povračilo potnih stroškov ter drugih izdatkov nastalih zaradi službenih poti povezanih z dejavnostjo trgovinskega zastopnika (Kenda, 2001, str. 156).

Nagrado ali provizijo je mogoče zastopnikom določiti in izplačati na tri različne načine. Prvi način je proporcionalen in zajema določen odstotek realizacij. Je najbolj pogost, potrebna pa je pazljivost na začetku, ko se odstotek določa. Drugi možen način je progresiven način, ki zastopniku omogoča višji profit v primeru večjega prodajnega uspeha ter manjši profit v primeru neuspeha. Tretja oblika je fiksni znesek. Primerna je na začetku, ko promet s provizijo ne doseže pričakovanega profita zastopnika in pomeni ti. investicijo v zastopnika (Kenda, 2001, str. 156).

### **3 PROCES VEDENJA KUPCEV TER NAVADE POTROŠNIKOV**

Najnovejša izmed raziskav za leto 2016, izdelana s strani mednarodno priznane družbe Pricewaterhousecoopers (2017) v spletnem članku navaja pet najbolj pogostih ter pomembnih trendov, ki krojijo vrh trgovinske dejavnosti.

Prva in hkrati najbolj intenzivna ter opazna je rast nakupovanja preko spleta. Raziskave so pokazale, da glede na vzorec anketirancev (okoli 20 tisoč anketirancev iz 25-ih držav), okoli 54 % potrošnikov vsaj enkrat na mesec opravi vsaj en nakup preko spletnih strani. Rast spletnega nakupovanja je opazna v zadnjih letih tudi v Sloveniji, zato bi bilo morda smotno razmisliti tudi o možnostih vzpostavitve spletne trgovine.

Naslednji dejavnik, ki vpliva na odločanje ter nakupno vedenje potrošnikov je cena. Po opravljenih raziskavah je bilo ugotovljeno da se kar šest od desetih kupcev odloča na podlagi cene, vendar pa to še zdaleč ni edini ter najpomembnejši faktor pri izbiri produkta. Približno tretjina kupcev, po raziskavah na globalni ravni, nakupuje na podlagi preferenc, dobrih izkušenj ter zaupanja, ki ga goji do določene trgovske znamke.

Tudi rast nakupov preko mobilnih telefonov narašča. To nam pove, da je priporočljivo spletne strani ali spletne trgovine prilagoditi pametnim telefonom, saj vse več potrošnikov uporablja mobilne telefone. V letu 2014 je okoli 40 % potrošnikov na globalni ravni opravilo vsaj kakšen nakup preko mobilnega telefona, leto za tem pa že okoli 55 %.

Pomemben vpliv na odločanje pri nakupu imajo tudi družbena omrežja. Kar okoli 70% anketirancev meni, da pisanje ter prebiranje mnenj drugih uporabnikov vpliva na njihovo odločitev o končnem nakupu. Poleg AdWords oglasov ter bannerjev so družbena omrežja med najbolj učinkovitimi načini za oglaševanje ter pospeševanje prodaje.

V svetovnem merilu trende glede spletnega nakupovanja postavlja Kitajska, zato se je potrebno ozreti na kitajski trg. Leta 2016 je že kar okoli 65 % kitajskih kupcev vsaj enkrat mesečno nakupovalo preko mobilnega telefona, medtem ko je delež v ZDA v enakem obdobju znašal le petino, kar znaša okoli 20 % (Lorenci, 2017).

### **3.1 Naklonjenost ter zvestoba kupca blagovni znamki Urh**

Podjetje Urh si je z leti poslovanja v Sloveniji ustvarilo blagovno znamko, kateri kupci zaupajo in so ji naklonjeni. Prepoznavnost si je podjetje pridobilo predvsem s prodajo izdelkov preko večjih trgovskih verig: Spar, Tuš, Mercator, Lesnina idr. Za poslovanje podjetja je značilno, da prodaja izdelke višjega kakovostnega razreda, izdelane izključno v Sloveniji. Potrošniki, ki so tej blagovni znamki naklonjeni, pričakujejo v zameno za nekoliko višjo ceno od konkurenčnih izdelkov, določene ugodnosti. Te so prepoznavne v kvaliteti, dizajnu ali modnih vzorcih tkanin.

Ciljna skupina potrošnikov so prijatelji blagovne znamke ter privrženci blagovne znamke. Podjetje Urh si prizadeva, da bi pridobilo zanimanje kupcev za lastno proizvodnjo znamke s širitvijo asortimana izdelkov, tudi zaradi prepoznavnosti blagovne znamke. Tako je podjetje razširilo svoj asortiman v preteklih letih ter ponudilo kupcem copate, tekače, pogrinjke, prijemalke ter podobne tekstilne izdelke, ki so zdaj dopolnitev k temeljnim izdelkom podjetja Urh.

Podjetje na tujem trgu ne uživa prepoznavnosti blagovne znamke. Tako bi bilo potrebno na avstrijskem trgu prepoznavnost pričeti graditi z dnem, ko bi podjetju uspelo plasirati prve izdelke na avstrijski trg. Morda preko sistema Znamka se predstavi, kjer bi vsak kupec prejel praktično darilo ali dodaten izdelek podjetja Urh. Cenovno najbolj ugoden način je postavitve lastnih promocijskih letakov, posterjev ter drugega promocijskega materiala na prodajna mesta. Vendar pa je potrebno biti pozoren, da se ne oglašuje, da je znamka slovenska, kot je praksa na našem, slovenskem trgu, saj je avstrijski precej zaprt za tuje blagovne znamke. S poudarjanjem slovenske blagovne znamke bi si lahko v omenjenem primeru naredili več škode kot koristi.

Naklonjenost blagovni znamki se izoblikuje glede na pretekle izkušnje; na preference do določene blagovne znamke, pa imajo velik vpliv tudi konkurenčni izdelki. V kolikor se kupec odloči za nakup določenega izdelka zaradi uporabnosti, dobrih lastnosti ter ugodne cene, ne moremo govoriti o lojalnosti ali zvestobi določeni blagovni znamki. V primeru, da potrošnik kupuje izdelek kljub temu, da ima konkurenčni izdelek nižjo ceno, boljšo uporabnost, ali katero izmed lastnosti, ki naredijo izdelek boljši, govorimo o naklonjenosti blagovni znamki (Aaker, 1991, str. 46).

### **3.2 Izdelki podjetja Urh za avstrijski trg**

V nadaljevanju bom predstavil nekaj izdelkov, ki so glede na predstavljena izhodišča lahko primerni za vstop na avstrijski trg.

Podjetje Urh izdeluje tekstilne izdelke višjega kakovostnega razreda, za katere v Sloveniji v zadnjem času primanjkuje kupcev. Slovenski trg je za podjetje, ki šteje 12 zaposlenih, ravno prav velik, vendar je potrebno veliko truda ter zagnanosti, da so proizvodne

zmogljivosti stalno zasedene. V primeru, da bi si podjetje želelo rasti ter razvijati v Sloveniji že dobro poznano blagovno znamko, je nujen prodor izven meja naše države. V kolikor se ozremo na sosednje države je z vidika distribucije, kupne moči prebivalstva ter standarda, morda najbolj privlačen avstrijski trg. Življenjski standard v sosednji Avstriji je precej visok, kupna moč višja kot pri nas, izdelki, ki jih proizvaja podjetje, pa kvalitetni ter gotovo zanimivi (kot nalašč ustvarjeni) za izvoz v sosednjo Avstrijo.

Na odločanje posameznika pri nakupu vpliva vrsto psiholoških dejavnikov, ki izoblikujejo njegovo obnašanje, kupne navade ter odločitve. Na odločanje potrošnika vpliva tudi dejavnik, ti. potrošniški etnocentrizem, kar v nekoliko poenostavljeni verziji pomeni nagnjenost k nakupu lokalnih izdelkov ter storitev. (Dinnie, 2004).

Etnocentrizem potrošnika se ukvarja z vedenjem posameznega potrošnika do tujih izdelkov sorazmerno z domačimi izdelki. Za potrošnike ki so nagnjeni k etnocentrizmu je nakup uvoženih izdelkov napaka, razlog pa leži v škodovanju domačemu gospodarstvu. Za omenjenega potrošnika je nakup domačih izdelkov nujen, saj s tem potrjuje svojo pripadnost narodu, identiteto ter odobravanje in sprejemanje znotraj skupine (Shimp & Sharma, 1987, str. 280).

Prva linija izdelkov, ki bi po mojem mnenju na avstrijskem trgu imela možnosti za uspeh, je kolekcija okrasnih blazin, pregrinjal, tekačev in copat Karolina, predstavljena na Sliki 2. Vzorci spominjajo na barok, všita zlata nit pa dviguje vzdušje ter razpoloženje v prostoru. Glamurozna kolekcija je izdelana z robovi ter zaključki najvišjega razreda, ter sodi tako cenovno kot tudi kakovostno v višji cenovni razred. Glede na to, da slovenskim kupcem cenovno ustreza ter se na prodajnih policah prodaja že vrsto let menim, da je ravno omenjena kolekcija po standardu, kakovosti ter cenovnem razredu primerna za vstop na avstrijski trg.

*Slika 2: Kolekcija Carolina & Donatella*



*Vir: lastno delo.*

Druga možnost skupine izdelkov, ki so primerni za prodor na avstrijski trg, so ležalne blazine, ki jih prikazujem v Sliki 3. Državljeni naše severne sosedice so znani po navadah, da radi kupijo kvalitetne ter cenovno nekoliko dražje izdelke in jih nato uporabljajo določeno časovno obdobje, ki je po navadi daljše od konkurenčnih cenejših izdelkov. Ležalne blazine podjetja Urh so v večini primerov izdelane iz 100 % bombaža zaradi preprečevanja alergij ter drugih reakcij kože. Zgornji material predstavljajo tkanine, potiskane z dizajni, ki so izdelani v sodelovanju z znanimi slovenskimi oblikovalci. Zložljive ležalne blazine je mogoče trenutno dobiti v petih različnih dimenzijah, ti. »armaflekse« pa v treh različnih dimenzijah. Ker so artikli sezonski, jih trgovske verige s katerimi podjetje posluje, po koncu sezone vrnejo. Podjetje Urh bi bilo v tem primeru primorano poiskati najugodnejšo obliko distribucije. Za poslovanje s Hrvaško, podjetje za manjše količine uporablja Pošto Slovenije, za večje količine, pa prevoz z lastnim tovornim vozilom.

*Slika 3: Kolekcija ležalnih blazin ter kolekcija jungle*



*Vir: lastno delo.*

#### **4 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA**

Na točki, ko se neko podjetje odloči vstopiti na tuji trg, je pomembna analiza poslovnega okolja države, v katero želi podjetje prodreti ter vstopiti. Glede na razvojni cikel podjetja lahko predvidevamo, da je za uspešen prodor na tuje trge dobro pozicioniranje podjetja na domačem trgu nujno. S tem podjetje razume, pozna ter obvlada razmere poslovnega okolja v domači državi (Bartlett, Ghoshal & Beamish, 2008).

Na splošno je za uspešen razvoj podjetja pomembno spremljanje poslovnega okolja. Delimo ga na ožje (panožno) okolje, širše družbeno okolje ter notranje okolje. **Ožje panožno okolje** predstavlja kupce, pogajalsko moč kupcev, obstoječo konkurenco, potencialno konkurenco, dobavitelje ter njihovo pogajalsko moč, stanje izdelkov na trgu

ter možnost pojava drugih konkurenčnih izdelkov (nadomestkov) in spreminjajoči se trendi v panogi. **Širše družbeno okolje** predstavlja demografija, oblike zakonodaje, gospodarske razmere na trgu, naravno okolje, obstoječa tehnologija ter infrastruktura, različne javnosti, kot so lokalne skupnosti, interesne skupine, razna društva, ekološke skupine ter združenja itd. **Notranje okolje** podjetja predstavljajo zaposleni v podjetju, lastniki obravnavanega podjetja ter vodstvo podjetja (Analiza poslovnega okolja, 2018).

#### 4.1 Politično-pravno okolje

Pri omenjeni analizi se je potrebno osredotočiti na spremembe v vladni politiki, stabilnost vlade, odnose ciljne države do drugih držav ter položaja države na mednarodni ravni. Pomembno je proučiti, kakšen je odnos do tujih naložb ter vstopa tujih podjetij na njihov trg, zaposlovanje tujcev, ter hitrost in natančnost izvedbe administrativnih postopkov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 44).

Republika Avstrija deluje po sistemu razdelitve na devet dežel. Po politični ureditvi je federativna republika. Zakonodajno oblast v Avstriji predstavlja narodna skupščina, ki ima 183 sedežev ter zvezna skupščina, ki ima 64 sedežev. Zadnje parlamentarne volitve so potekale predčasno, potekale so oktobra 2017, zmaga pa je pripadla ljudski stranki. Zvezni kancler je od decembra 2017 tako Sebastian Kurz. Predsednik je v republiki Avstriji izvoljen za največ dva šestletna mandata. Na zadnjih volitvah je zmagal Alexander Van der Bellen (Izvozno okno, 2018a).

Z vstopom Slovenije v EU je začel veljati prost pretok blaga in storitev med državama. V istem obdobju priključitve Slovenije k EU je bilo podpisanih vrsto bilateralnih sporazumov, ki so temelj za urejeno gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Avstrijo. Za izvedbo poslov med državami članicami EU zadostuje poenostavljena dokumentacija, kar bi lahko v primeru izvoza tekstilnih izdelkov v sosednjo Avstrijo zmanjšalo vstopne ovire za prodor na trg (Izvozno okno, 2018c).

Davek na dodano vrednost znaša 20 %, za določene proizvode je davčna stopnja znižana na 10 %. (hrana, knjige, ipd ...) Davek na dobiček plačujejo pravne osebe javnega ter zasebnega prava in znaša 25 %. Določeni imajo tudi minimalni dobiček v prvih petih letih poslovanja, ki znaša 500 evrov na letni ravni ter 1.000 evrov letno v naslednjih petih letih poslovanja (Izvozno okno, 2018b).

Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi eden ali več ustanoviteljev, ki so lahko pravne ali pa fizične osebe. (Omejitev glede državljanstva ter prebivališča ni.) Najnižji osnovni kapital ustanovljene družbe znaša 35.000 evrov, kar lahko predstavlja denarna sredstva, stvarne vloške ali pa kombinacijo obeh naštetih elementov. Kapital družbe je razdeljen na deleže, ki so sorazmerni z udeležbo v kapitalu. Deleži dajejo lastnikom glasovalno pravico na skupščinah, prenos deležev je omejen, mogoč je le v primeru



soglasja ostalih družbenikov ter biti mora notarsko overovljen. Podjetje plačuje državi davek na dobiček v višini 25 %. V primeru poslovanja družbe z izgubo ali v primeru mirovanja, mora družba vseeno plačati letni davek v višini 1.750 evrov (Izvozno okno, 2018d).

## 4.2 Ekonomsko okolje

Avstrija je visoko razvita ter industrializirana država, ki je ekonomsko močno povezana z drugimi državami članicami EU. Za gospodarstvo Avstrije je značilen predvsem močan storitveni sektor, trden industrijski sektor ter nekoliko manjši, a vseeno razvit kmetijski sektor. Majhna in srednje velika podjetja (SME) imajo v Avstrijskem gospodarstvu velik pomen. Velja omeniti, da obstaja v Avstriji več kot 300.000 SME podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo ter storitvami. (Kar 99,7 % podjetij spada med SME podjetja.) Le okoli 1.400 podjetij ima več kot 250 zaposlenih, kar jih uvršča v skupino velikih podjetij. Omenjena SME podjetja zaposlujejo kar dve tretjini vseh zaposlenih ter proizvedejo okoli 60 % BDP-ja.

*Slika 4: Struktura BDP v Avstriji*



*Vir: Izvozno okno (2018b).*

Kljub majhnemu deležu, ki ga prispeva kmetijstvo k celotnemu BDP-ju, zaposluje približno 5 % aktivnega prebivalstva. V zadnjem času se razvija ekološko kmetijstvo, glavni dejavnosti pa sta govedoreja ter vinogradništvo. Visok delež koristi ima Avstrija od zajetnih subvencij Evropske Unije, namenjenih za razvoj kmetijstva v okviru skupne kmetijske politike.

Glavne dejavnosti v industrijskem sektorju so kovinsko-predelovalna industrija, elektrokemija ter inženiring, kljub temu, da je večina omenjenih podjetij relativno majhna. Država ima glede na velikost relativno malo rudnih bogastev. Sektor obnovljivih virov energije je v zadnjih letih krepko napredoval, zlasti v primeru hidroelektrarn. V uspešnosti sta v zadnjih letih prehitela tudi turizem ter gradbeništvo.

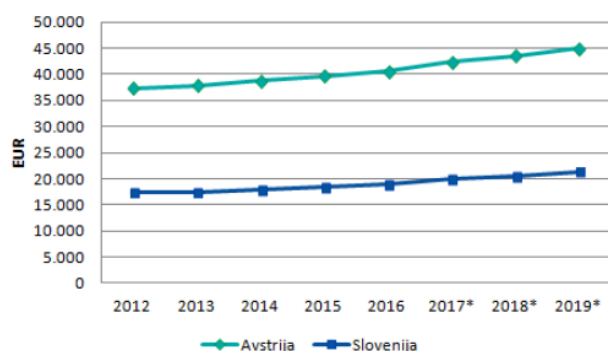
Že iz zgornjega grafa je razvidno, da največji delež v celotnem BDP-ju zaseda storitveni sektor, ki zaposluje okoli 70 % aktivnega prebivalstva. Velja poudariti, da je v razcvetu turizem, ki v Avstrijsko deželo vsako leto privabi okoli 25 milijonov tujih obiskovalcev letno.

Industrijski sektor ustvari letno okoli 29 % celotnega BDP-ja in je precej raznolik. Glavne industrijske dejavnosti so gradbeništvo, strojna industrija, avtomobilska industrija, živilska, kemijsko-predelovalna, lesna ter tekstilna industrija. Tekstilna industrija je skoncentrirana na vzhodu države, kjer se nahaja poleg steklarske in kemične industrije.

Ker je avstrijski trg relativno majhen, so podjetja izvozno usmerjena. Delež izvoza predstavlja okoli ena tretjina celotnega letnega BDP-ja. V zadnjih letih si država prizadeva zmanjšati svojo vlogo s pomočjo privatizacije, ter s tem spodbuditi zasebni sektor. Okoli 80 % podjetij predstavljajo mala podjetja, ki zaposlujejo manj kot deset zaposlenih.

BDP na prebivalca je v letu 2017 znašal 42.394 evrov, kar Avstrijo uvršča med eno bogatejših ter razvitejših evropskih držav. Stalna je tudi rast omenjenega indikatorja v zadnjih letih, saj BDP per capita v zadnjih treh letih stalno raste.

*Slika 5: Primerjava gibanja BDP per capita. (Slovenija-Avstrija)*



*Vir: Izvozno okno (2018b).*

V zadnjih letih je opazno zmanjšanje Slovenskega izvoza v Avstrijo, kar kaže na relativno zaprt avstrijski trg, ali pa na izogibanje se tujim proizvajalcem ter podpiranje domačih izdelkov.

*Tabela 1: Blagovna menjava med Slovenijo in Avstrijo*

<b>Leto</b>	<b>Izvoz blaga</b>	<b>Uvoz blaga</b>	<b>Skupaj</b>	<b>Saldo</b>
<b>2011</b>	1.613.458	2.594.201	4.207.659	-980.743
<b>2012</b>	1.731.808	2.585.840	4.317.648	-854.032
<b>2013</b>	1.896.754	2.557.807	4.454.561	-661.053
<b>2014</b>	2.075.800	2.623.178	4.698.978	-547.378
<b>2015</b>	2.024.056	2.740.215	4.764.271	-716.159
<b>2016</b>	1.976.783	2.713.800	4.690.583	-737.017
<b>2017</b>	1.276.601	1.672.446	2.949.047	-395.845

*Vir: Izvozno okno (2018).*

Tuje investicije v Avstriji so v letu 2015 znašale 235 milijard evrov. Povprečna letna stopnja rasti vhodnih tujih neposrednih investicij je od leta 2012 znašala 16,6 %. Celotne izhodne tuje neposredne investicije so v letu 2015 znašale okoli 279 milijard evrov, povprečna letna stopnja rasti izhodnih TNI, pa je znašala 13,4 % od leta 2012 dalje.

V obdobju med leti 2003 ter 2017 je vsota skupnih vrednosti vhodnih TNI znašala okoli 26 milijard evrov. Glavne vlagateljice tujih neposrednih investicij v Avstrijo so Nemčija, ZDA ter Kanada. Investicije so najbolj opazne na področju avtomobilske industrije, premoga, nafte, plina ter telekomunikacij (Izvozno okno, 2018d).

### **4.3 Sociokulturno okolje**

Beseda kultura v mednarodnem trženju pomeni obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, stališčih, organiziranosti, izobrazbi, navadah, politiki, političnih razmerah, izobrazbi, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki ali odjemalci različnih kulturnih trgov oziroma držav (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 49).

Razlike med posameznimi deželami se kažejo v tako veliki meri, da ni mogoče pričakovati enovitega pogajalskega sloga. Tipična je ljubezen do narave, nostalgija glede preteklih časov, galantnost, razredna pripadnost ter gostoljubnost, ki je značilna predvsem za območje Dunaja. Ena od posebnosti je, da čas vrednotijo na različne načine. Na zahodu Avstrije čas spoštujejo bolj kot na Vzhodu. Zlasti Dunaj je znan po svoji lahkotnosti oz. »kulturi kavarn«. Med pogajanji radi zapeljejo pogovor z glavne teme na stranske. Glede

zanesljivosti uresničevanja pogodb, jim v primerjavi z njihovimi sosedi, pripisujejo manjšo zanesljivost. So lastniki ene najbolj razvejanih ter dragih administracij v Evropi, kar je rezultat pretiranega uravnavanja; gledano iz druge smeri, pa so prožni v iskanju posebnih rešitev, kar privlači partnerje iz tranzicijskih držav (Hrastelj, 2001, str. 73).

Čas v Avstriji velja za denar, zato je priporočljiva točnost glede vnaprej dogovorjenih sestankov. Običajno je rokovanje na začetku ter na koncu vsakega poslovnega ali družabnega srečanja. Običajno je, da starejša oseba prva ponudi svojo vizitko mlajši, v nasprotnem primeru se gesta ponekod lahko izkaže za nevljudno. Pogosto je v navadi, da kosilo med delavnikom plača tisti, ki poda povabilo.

Veljajo za korektne ter zanesljive poslovne partnerje. Nepotrebne informacije, ki niso v povezavi s poslom, ter izrazita govorica telesa niso običajne in se jim večinoma izogibajo. Pričakujejo in cenijo osebni prostor, za katerega pričakujejo, da ga bodo sogovorniki spoštovali. Med sestankom je priporočljivo uporabiti grafe ter druge podobne elemente, ki podpirajo ustne izjave ter ideje. Priporočljiva je uporaba nemškega jezika, v zadnjem času se v poslovnem svetu uveljavlja tudi angleški jezik (Izvozno okno, 2018b).

V Avstriji je značilen počasen razvoj kulture; včasih to pomeni več generacij, da pride do uveljavitve nekaterih družbeno-kulturnih sprememb, saj ljudje s seboj vse življenje nosijo vrednote, s katerimi odraščajo (Walker, Mullins, Boyd & Larreche, 2006, str 91).

Za priljubljeno darilo velja v Avstriji cvetje. V primeru, da se za to odločite, je pomembno, da se podari liho število cvetic, saj sodo število lahko pomeni nesrečo za naslovnika cvetja. Priporočljivo je, da so rože razmaknjene, razen če so v embalaži. Kot zanimivost: Rdeče vrtnice simbolizirajo ljubezen, rdeči nageljni veljajo za uraden simbol Socialdemokratske stranke, lilije pa so značilne kot pogrebno cvetje. Darila morajo biti lično ter kreativno zavita ter zapakirana (Business etiquette, 2018).

#### **4.4 Tehnološko okolje**

Glede na tehnološko razvitost okolja lahko določimo velikost potencialnega trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), vstopne ovire v določenih panogah, možnosti najetja prostorov itd. Poleg lahko uvrstimo še inovacije ter nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja v državi, dostop do interneta in drugih mobilnih tehnologij, odnos do drugih informacijskih tehnologij ter drugih tehnoloških kadrov (Kos, 2011).

Med vsemi dejavniki, ki vplivajo na življenje ljudi, lahko tehnologijo označimo za enega od najpomembnejših dejavnikov. Vsako tehnološko odkritje lahko povežemo z določeno stopnjo gospodarske rasti. Ker se tehnološka odkritja vrstijo neenakomerno in jih je nemogoče predvideti, gospodarstvo niha ter stagnira. Podjetje mora ves čas spremljati

tehnološka odkritja, jih analizirati, uporabljati, iskati nove tehnološke možnosti ter povečevati nadzor nad tehnološkimi spremembami (Radonjič & Iršič, 2006, str. 193).

Dejavniki, ki se pojavljajo v tehnologiji, vključujejo ekološke ter okoljske vidike, kot so na primer dejavnosti razvoja, raziskav, avtomatizacije, tehnoloških spodbud ter stopnjo tehnoloških sprememb. Premiki v tehnologiji lahko vplivajo na stroške, kakovost ter vodijo k inovacijam (Paladino, 2011, str. 122).

*Tabela 2: Odstotek gospodinjev z dostopom do interneta med leti 2010-2017*

<b>Država/leto</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Avstrija</b>	70	73	75	79	81	81	82	85	89
<b>Slovenija</b>	64	68	73	74	76	77	78	78	82
<b>Hrvaška</b>	50	56	61	66	65	68	77	77	76

*Vir: Eurostat (2018).*

Po zbranih podatkih iz tabele 4 lahko sklepamo, da bi podjetje moralo spletne prevode glede na trenutno poslovanje ter internacionalizacijo prilagoditi Hrvaškemu trgu. Glede na rast interneta v Avstriji zadnja leta, je morda priporočljiv prevod obstoječe spletne strani v Nemški jezik, ter nato morda celo vzpostavitev spletne trgovine. Razlike med številom gospodinjev, ki imajo dostop do interneta, so bile morda bolj vidne v obdobju, ko je internet prodiral na tržišče. Danes so razlike vse manjše, torej se zmanjšuje tudi pomembnost omenjenega kazalnika za razvoj.

## **5 ANALIZA OKOLJA DELOVANJA**

### **5.1 Analiza panožnega okolja v Avstriji**

Avstrijsko tržišče velja za enega izmed razvitejših svetovnih trgov, ki je dobro pozicioniran v zahodni Evropi. Konkurenca med proizvajalci je visoka, kar za dobavitelje pomeni relativno malo možnosti za uspešen prodor ter obstanek na tržišču, saj zahteva avstrijski trg težke pogoje vstopa ter nato poslovanja na policah trgovskih verig. Pogajalska moč trgovcev je izredno visoka, kar v praksi pomeni pritiske na dobavitelje ter posledično zahtevane nizke cene in rabate s strani velikih trgovcev. Omenjena premoč ter pogajalska moč izvira iz razvejanih mrež njihovih poslovalnic ter upravljanja prostora na trgovskih policah, za katerega pogosto zaračunavajo dodatne pristojbine ter druge dajatve (Dobson, Waterson & Davies, 2003).

V omenjenem gospodarstvu obratuje 74 tisoč podjetij, kar uvršča Avstrijo med največji sektor avstrijskega gospodarstva. Navsezadnje velja omeniti, da je trgovina na drobno eden glavnih zaposlovalcev v sosednji Avstriji. Omenjeni obrati so kljub gospodarski krizi številčno naraščali. S tem je prišlo do diverzifikacije ter zasičenosti trga, kar je posledica razvoja številnih oblik trgovskih poslovalnic. V zadnjih letih beležijo porast trgovskih poslovalnic oz. hipermarketov. Navkljub temu ostajajo najbolj pogoste poslovalnice z prodajnim prostorom med 400-999 m<sup>2</sup>. Glede na rezultate gospodarske krize in zmanjšanju prometa, se je število poslovalnic nesorazmerno povečevalo med gospodarsko krizo. (Hoffmann & Schnedlitz, 2008).

Na omenjenem področju trgovine na drobno je v zadnjem času prevladoval trend velikih trgovskih verig, hipermarketov ter drugih nakupovalnih centrov, kar posledično pomeni propadanje majhnih butični trgovin ter trgovcev. Ravno razkropljenost majhnih trgovcev je eden izmed glavnih razlogov za njihovo neučinkovitost v boju proti večjim trgovskim verigam (Samiee, 1995).

## **5.2 SWOT analiza**

V prejšnjih poglavjih zaključne naloge so bili omenjeni predvsem dejavniki na področju notranjega ter zunanjega okolja podjetja. V kolikor združimo notranje ter zunanje okolje podjetja, dobimo prostor z različnimi vplivi, katerim je podjetje vsakodnevno izpostavljeno. Prednosti ter slabosti podjetja pred konkurenti predstavlja notranje okolje, priložnosti in nevarnosti podjetja, pa so prikazane v zunanjem okolju podjetja. Instrument, s katerim si podjetja pomagajo izoblikovati strategijo poslovanja v prihodnosti, imenujemo SWOT analiza. Podrobna analiza prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti je osnovno izhodišče za izoblikovanje celotne strategije podjetja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Med prednosti podjetja uvrščamo dejavnike, ki vplivajo na delovanje podjetja iz notranjega okolja. V omenjeno okolje uvrščamo komparativne prednosti ter najmočnejše točke podjetja, od katerih se podjetje razlikuje oz. diferencira od ostalih konkurentov, podjetju pa bodo pomagale, da doseže zastavljene strateške cilje. Poleg omenjenih lastnosti v notranje okolje uvrščamo tudi slabosti podjetja. Med slabosti uvrščamo dejavnike, na katere mora biti podjetje pozorno, saj predstavljajo grožnjo oz. nevarnosti ter lahko posledično ogrozijo nadaljnje poslovanje podjetja na tujih trgih. Med omenjene slabosti podjetja štejemo prednosti konkurentov na njihovem domačem, torej v našem primeru tujem trgu, ter interne lastnosti podjetja samega. Med dejavnike zunanjega okolja uvrščamo priložnosti ter nevarnosti podjetja. Priložnosti nam kažejo neizkoriščene izzive ter poslovne možnosti za podjetje, s pomočjo katerih bo podjetje pridobilo prednosti pred konkurenti na trgu. Med poslovanjem je podjetje izpostavljeno tudi raznim nevarnostim, med katere uvrščamo dejavnike zunanjega okolja, ki lahko ogrozijo podjetje pri doseganju strateških ciljev podjetja (Kotler & Armstrong, 2012).

## **6 PREDLOG VSTOPA PODJETJA URH NA AVSTRIJSKI TRG**

Na avstrijski trg je možno vstopiti preko raznolikih distribucijskih kanalov. Prodaja in internacionalizacija na avstrijski trg je možna preko uvoznikov, trgovcev na debelo, neposredno preko trgovcev na drobno, preko nabavnih združenj, podružnic in prodajnih predstavnikov.

### **6.1 Tržne poti, distribucija**

Prvi možen način pridobivanja potencialnih skupin ali posameznih kupcev je preko trgovskih registrov ali pa kar direktno pri avstrijski gospodarski zbornici. Slovensko podjetje opredeli svoje potrebe, zahteve in želje konkretno, kar jim omogoča, da so posledično odgovori, ki jih želijo dokaj točni. V kolikor podjetje pošlje jasne želje, si lahko obeta koristne odgovore. Kot odgovor Avstrijska gospodarska zbornica pošlje ponudbo, formular za naročilo, spisek dejavnosti z šiframi dejavnosti, da naročnik izbere področje, ki ga zanima. Podjetje izbere določene dejavnosti ter dežele, katerim je podjetje sposobno dobavljati blago. Naslednja informacija o številu potencialnih kontaktov je brezplačna. Na podlagi informacij se podjetje odloči za želeno število naslovov, vsak izmed naslovov stane približno pol evra. Glede na potrdilo o plačilu, podjetje prejme naslove ter kontakte potencialnih podjetij.

Druga možnost za vzpostavitev stikov z avstrijskimi kupci ter začetek poslovanja je Avstrijsko-slovenska trgovinska zbornica. (v nadaljevanju ASTZ) Ustanovljena je bila leta 2000 kot podpora ter krepitev gospodarskih stikov med Slovenijo in Avstrijo. Primarna naloga ASTZ je pomoč podjetjem obeh držav pri vstopu na sosednji trg, sedež pa ima v Gradcu.

Naslednja možnost za vzpostavitev stikov je Slovenska gospodarska zveza, katere glavna naloga je vzpostavitev poslovnih stikov z avstrijskimi partnerji ter deluje kot slovenski poslovni klub v Avstriji.

Poleg že omenjenih možnosti za vzpostavitev stikov se lahko obrnemo tudi na katerega od ponudnikov plačljivih informacij: Compass Verlag, Herold Business Data, Bureau van Dijk, Bisnode Austria Holding ipd.

V kolikor se podjetje odloči za prodajo direktno končnim potrošnikom, je priporočena prodaja preko agenta oz. trgovskega zastopnika. Omenjeni agent bo deloval v imenu in za račun ter v korist podjetja – izvoznika, ki ga zastopa. V Avstriji deluje okoli devet tisoč agentov, ki v Avstriji uživajo visoko spoštovanje ter sloves in so kakovostni prodajni specialisti. Prav zaradi naštetih lastnosti, je prodaja preko agentov učinkovita ter priporočljiva. Izdelan je tudi register trgovskih zastopnikov, ki vzporedno vključuje aktualne oglase ter povpraševanja trgovskih zastopnikov. Dodatna možnost, s katero

razpolaga veleposlaništvo RS na Dunaju, je vključitev internega povpraševanja t.i. oglasa za področje Dunaja, ki vključuje okoli dva tisoč agentov. Mesečni oglas pogosto stane okoli 100 evrov. Sodelovanje z omenjenim agentom – zastopnikom, se podrobneje opredeli v pogodbi o zastopanju, kjer se določijo pravice, dolžnosti ter naloge agenta. Vsi agenti registrirani v Avstriji so člani organizacije Bundesgremium der selbstständigen Handelsagenten, ki je del avstrijske gospodarske zbornice (WKO), preko katere je možno direktno oz. neposredno priti do elektronskega naslova agentov ter vzpostaviti kontakt. Avstrijski zakon o trgovskem zastopanju opredeljuje pravice ter dolžnosti med pogodbenima strankama. Po odpovedi ali ob morebitni odpravnini, se lahko trgovski zastopnik odloči za zastopanje konkurenta. Pogodbe o zastopanju podjetja se pogosto sklenejo za obdobje od ene do pet let. Odpoved je vezana na odpovedni rok. V primerih kršitve pogodbe, zlorabe, prevare ter drugih kršitev, je možno pogodbo odpovedati tudi brez odpovednega roka (Izvozno okno, 2018a).

## **6.2 Oblikovanje asortimana ter prodajna cena**

Ko se podjetje odloči posredovati ponudbo avstrijskemu partnerju, je potrebno natančno opredeliti ter opisati blago, dodati cene s popusti v evrih, dobavne pogoje v skladu z Incoterms, ilustriran reklamni material, morebitne vzorce in primere proizvodov, rok dobave, minimalne ter maksimalne količine naročila ter trajanje ponudbe. Ponudba oz predstavitev podjetja mora biti napisana ter sestavljena v nemškem ali angleškem jeziku. Največkrat podjetja ponujajo blago DDP, ki vključuje dobavo z plačanimi dajatvami. Klavzulo DDP oz. dobavljeno ocarinjeno je mogoče uporabljati ne glede na izbrani način prevoza, tudi v primeru multimodalnega prevoza. Omenjena klavzula pomeni, da prodajalec izpolni obveznost dobave, ko je blago kupcu dano na razpolago uvozno ocarinjeno, pripravljeno za razkladanje na prevoznem sredstvu, s katerim je bilo pripeljano, v navedenem namembnem kraju. Druga možnost je DDU, ki pomeni blago, ki je bremenjeno s carinskimi ali drugimi dajatvami, ki jih v tem primeru mora kriti kupec. Blago je dobavljeno, vendar dajatve niso plačane. Naslednja možnost je CIF, ki pomeni stroški, zavarovanje in prevoznina. To klavzulo je mogoče uporabiti le pri pomorskem prevozu ali prevozu po notranjih plovih poteh. »Stroški, zavarovanje in prevoznina« pomeni, da prodajalec dobavi blago na krov ladje ali priskrbi tako dobavljeno blago. Prodajalec mora skleniti prevozno pogodbo ter plačati stroške in prevoznino, potrebne za prevoz blaga do navedenega namembnega pristanišča. Prav tako prodajalec sklene zavarovalno pogodbo za kritje kupčev nevarnosti izgube ali poškodovanja blaga med prevozom. Priporočena je uporaba Incoterms. Če je naročilo s strani avstrijskih kupcev potrjeno, pričakujejo odgovor, torej dobaviteljevo potrditev naročila. V kolikor se v tem času pogoji ponudbe spremenijo, mora to dobavitelj neposredno in v najkrajšem možnem času pisno sporočiti kupcu. Pogosto je priporočeno pisno sklepanje pogodb, oblika ter vsebina sta lahko poljubni. Do prenosa lastninske pravice ne pride le z podpisom pogodbe,



temveč s predajo blaga kupcu ali prevozniku. Priporočljiva je uporaba Incoterms (Izvozno okno, 2018d).

### **6.3 Tržno komuniciranje in promocija**

V Avstriji najbolj izstopajo tiskani časopisi ter revije, brezplačni regionalni tedniki, radijske postaje ter televizija.

Najpomembnejši mediji namenjeni oglaševanju za avstrijski trg (v 2016 vrednost 3,2 milijardi evrov - Izvozno okno, 2018c) so: tiskani mediji: 56 %, on-line oglaševanje: 7,6 %, oglaševanje na javnih mestih: 8 %, televizija: 31,3 %, radio: 6,3 %.

Poleg že omenjenih, je učinkovito tudi zunanje oglaševanje. Plakati, posterji ter reklamni materiali so nameščeni na vseh glavnih prometnih ter frekventnih lokacijah. Tudi predstavitve blaga na večjih frekventnih mestih ima visoko stopnjo učinkovitosti. S tem izdelke predstavimo kupcem in s tem posledično pospešimo prodajo. Tudi sponzoriranje športa ter kulture je v Avstriji visoko cenjeno ter razširjeno. Ključne podatke za neposredno trženje končnim uporabnikom dobite pri ponudnikih elektronskih seznamov. Končne porabnike je možno doseči preko telefona ali preko e-mailov.

Cenovna konkurenca ni prepovedana, nezakonita je v primeru, če je združena z nakupom blaga ali če je na kupca izvajan pritisk za nakup specifičnega izdelka. Oglaševanje, v katerem so izvajane primerjave, je dovoljeno le v primeru, da ni etično sporno ali zavajajoče za kupce (Izvozno okno, 2018b).

### **6.4 Plačevanje**

V primerjavi z našo državo je plačilna disciplina v Avstriji precej boljša, torej so plačilni zaostanki relativno redki, plačilna doba pa pogosto kratka. Število nelikvidnih podjetij v Avstriji je v primerjavami z drugimi državami v EU relativno visoko.

V kolikor podjetja, ki so zainteresirana za vstop na avstrijski trg, potrebujejo finančne informacije, podatke o kredibilni sposobnosti, izterjavi dolgovi ali upravljanju s terjatvami, so le-te na voljo pri ponudnikih: Dun & Bradstreet, Creditreform Wirtschaftsauskunftei, Kreditschutzverband, AKV Europa ipd. (Izvozno okno, 2018c)

### **6.5 Transport**

Zaradi svoje idealne geografske lege in pozicioniranja, je Avstrija v svetovnem pogledu pomembna tranzitna država. Pri tranzitu in v notranjem prometu ima pomembno vlogo tovarni promet. Poleg tovarnega prometa velja omeniti še železniški promet, preko katerega se prevaža okoli 30 % vsega blaga. To uvršča Avstrijo občutno nad povprečje EU.

Avstrija ima precej dobro razvito cestno infrastrukturo, ki obsega okoli 125.000 km. Za osebne avtomobile je obvezna uporaba vinjet, pri večjih tovornih vozilih je cestninjenje elektronsko. Vodilno vlogo ima tovorni promet. Po zraku se odvija le približno 0,3 % avstrijskega tovornega prometa (Izvozno okna, 2018a).

## **6.6 Nadaljnje možnosti podjetja Urh**

Glede na opravljeno raziskavo ter vstopne ovire, bi bilo potrebno v podjetju natančno izdelati plan prodora na sosednji trg. Zaradi zaprtega avstrijskega trga, konkurenčnih izdelkov in nenaklonjenosti tujim proizvodom, bi bila morda najbolj idealna izbira trgovskega zastopnika oz. agenta, ki bi v imenu podjetja Urh predstavil vizijo, izdelke ter prodajne programe s katerimi bi podjetje lahko prodajalo svoje izdelke, ter bilo konkurenčno.

Distribucija izdelkov v Avstrijo bi potekala glede na zahteve kupcev. V kolikor bi želeli distribucijo po posameznih poslovalnicah, bi podjetje na lokacije, ki so blizu slovenske meje izdelke dostavilo s svojimi transportnimi vozili, na lokacije, ki so bolj oddaljene, pa bi svoje izdelke poslalo preko Pošte Slovenija. V podjetju omenjeno storitev že uporabljajo za distribucijo izdelkov na Hrvaško. Prav ta oblika je cenovno najugodnejša zaradi relativno lahkega tovora ter hitre dostave na sosednjo Hrvaško. Če bi kupec želel, da bi bila celotna pošiljka dostavljena na enotno lokacijo, bi podjetje svoje izdelke pripeljalo z večjim tovornim vozilom, katerega bi najelo za ta namen.

## **SKLEP**

Namen izdelave zaključne naloge je bila raziskava potencialnih možnosti internacionalizacije podjetja Urh na izbrani avstrijski trg. Z različnimi elementi, raziskavami ter modeli sem preučil možnosti, priložnosti, slabosti, vstopne ovire in druge značilnosti sosednjega trga. Glede na moje dosedanje aktivnosti ter sodelovanje v podjetju, sem lahko upošteval dejansko stanje v podjetju, spoznanja ter pretekle izkušnje. Pretekle izkušnje se nanašajo nekoliko bolj na zaposlene ki so delovali, ali pa še delujejo v podjetju, pravzaprav na komercialiste ki so kadarkoli poskusili s prodorom na avstrijski trg. Ravno zaradi preteklih neuspešnih ter ponesrečenih poskusov je bil izziv še večji.

V nalogi je predstavljena glavna dejavnost podjetja, na podlagi katere je bilo podjetje ustanovljeno, trenutno stanje v podjetju ter nadaljnji cilji. Ugotovil sem, da je vstop na avstrijski trg v omenjenem primeru specifičen. Glede na sedanje stanje in nerazpoznavnosti podjetja na sosednjem trgu, bi bilo potrebno investirati precej sredstev ter časa. Zaradi naklonjenosti Avstrijcev domačim proizvodom, proizvajalcem ter etnocentrizmu, bi bilo morda najbolje, da se prodor na trg preda tretji osebi, ki tekoče govori nemški jezik, pozna razmere, običaje, navade ter poslovni svet v sosednji Avstriji. Ugotovitve kažejo, da bi bil

cenovno najbolj primeren vstop na avstrijski trg s pomočjo trgovskega zastopnika, ki bi bil v primeru uspeha plačan glede na vrednost izvoznega blaga. Postopoma, v nekaj letih, bi morda blagovna znamka pridobila na prepoznavnosti ter lažje prodrla v druge trgovske verige. Poleg že omenjenih ugotovitev sem zaznal, da bi bilo potrebno pred podpisom pogodb z večjimi trgovskimi verigami, določiti ter pridobiti nove proizvodne zmogljivosti, organizirati transport, valute ipd. Ravno omenjeni dejavniki so lahko ključni za uspešen prodor majhnega podjetja na širok avstrijski trg. V primeru neuspeha so lahko pogodbene kazni v nekaterih primerih tako visoke, da je to lahko usodno za obstoj celotnega podjetja. Glede na sedanje količine uvoženih izdelkov, kvaliteto izdelkov ter kupno moč prebivalcev, bi po opravljenih raziskavah imelo podjetje Urh potencialne možnosti za uspeh na omenjenem trgu. Ključna elementa v prodoru na sosednji trg, bi bila izbira pravilne kolekcije ter pripravljenost in spretnost trgovskega zastopnika. V primeru neuspeha trgovskega zastopnika, bi bilo potrebno zgodbo razvijati naprej ter iskati nove možnosti.

Z izdelavo zaključne naloge sem pridobil nekoliko širši pogled, ter odgovoril na nekatera vprašanja, ki so se zaposlenim v podjetju pojavljala ob neuspešnih dosedanjih poskusih. V prihodnjih mesecih bo prodor na tuje trge, ob močni konkurenci na slovenskem trgu ter razmeroma dobri pokritosti slovenskega trga, ključen za obstoj podjetja ter zaposlenih. Uspešen prodor trgovskega zastopnika bi pomenil nadaljnje možnosti za rast in razvoj podjetja, saj podjetje že nekaj let ohranja letni promet, število zaposlenih ter druge kazalnike ki so pomembni za obstoj ter uspešno delovanje ter kondicijo podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
2. Bezek, B. (2008). *Vrednost tržne znamke in učinkovitost tržno-komunikacijskih kanalov* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. & Beamish, P. (2008). *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management*. New York: McGraw-Hill.
4. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Dobson, P. W., Waterson, M. & Davies, S. W. (2003). The patterns and implications of increasing concentration in European food retailing. *Journal of Agricultural Economics*, 54(1), 111–125.
6. Podjetniški portal (brez datuma). *Analiza poslovnega okolja*. Pridobljeno 18. marca 2018 iz <https://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja>
7. Eurostat. (2018). *Database*. Pridobljeno 3. marca 2018 iz <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
8. Franklin, R. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets. Revised and expanded*. New York: Lexington Books.
9. Hočevar, M. (2013, 21. avgust). *Internacionalizacija majhnega podjetja*. Pridobljeno 31. marca 2018 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/internacionalizacija-majhnega-podjetja>
10. Hisrich, R. D., Antončič, B., Ruzzier, M. & Bratkovič, T. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
11. Hoffmann, N. A. & Schnedlitz, P. (2008). European retail research. The Australian retail market: *A Profile*, 22(1), 207–227.
12. Hollensen, S. (2001). *Global marketing – A Market-Responsive Approach*. Harlow: Prentice Hall/financial Times.
13. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: A decision-oriented approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
14. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
15. Hutt, D. M. & Speh, W. T. (2010). *Business Marketing Management: b2b (10<sup>th</sup> ed.)*. Mason: South-Western.
16. Izvozno okno (2018a). *Pregled gospodarskih gibanj v državi Avstriji*. Pridobljeno 8. marca 2018 iz [https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Avstrija/Pregled\\_gospodarskih\\_gibanj\\_4042.aspx](https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Avstrija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4042.aspx)
17. Izvozno okno (2018b). *Bilateralni ekonomski odnosi Avstrije s Slovenijo: Avstrija*. Pridobljeno 12. marca 2018 iz

- [https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Avstrija/Bilateralni\\_odnos\\_i\\_s\\_Slovenijo\\_4022.aspx](https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Avstrija/Bilateralni_odnos_i_s_Slovenijo_4022.aspx)
18. Izvozno okno (2018c). *Gospodarske panoge Avstrije: Avstrija*. Pridobljeno 16. marca 2018 iz [https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Avstrija/Gospodarske\\_panoge\\_4655.aspx](https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Avstrija/Gospodarske_panoge_4655.aspx)
  19. Izvozno okno (2018d). *Predstavitev gospodarstva Avstrije: Avstrija*. Pridobljeno 16. marca 2018 iz [https://www.izvoznookno.si/Podatki\\_o\\_drzavah/Avstrija/Predstavitev\\_drzave](https://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Avstrija/Predstavitev_drzave)
  20. Keith, D. (2004). Country-of-Origin 1965-2004: A literature Review. *Journal of Customer Behaviour*, 3, 165–213.
  21. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
  22. Koncept poslovanje (brez datuma). *Analiza SWOT*. Pridobljeno 26. februarja 2018 iz [http://www.koncept-poslovanje.si/?page\\_id=1187](http://www.koncept-poslovanje.si/?page_id=1187)
  23. Kos, B. (2011). *PEST analiza*. Pridobljeno 24. februarja 2018 iz <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>
  24. Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). *Principles of marketing*: Englewood Cliffs, NJ Prentice- Hall international Editions.
  25. Kotler, P. (1996). *Marketing management: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
  26. Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Analyzing Marketing Environment. Principles of marketing (14<sup>th</sup> ed)*. Englewood cliffs, N.J.: Prentice Hall.
  27. Lorenci, T. S. (2017, 24. januar). *Kako se bodo letos spreminjale nakupne navade potrošnikov*. Pridobljeno 31. marca 2018 iz <https://smind.si/kako-se-bodo-letos-spreminjale-nakupne-navade-potrosnikov/>
  28. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
  29. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  30. Paladino, B. (2011). *Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results*. New Jersey. John Wiley & Sons.
  31. Passport to trade 2.0. (brez datuma). *Business etiquette*. Pridobljeno 16. marca 2018 iz <http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-austria/business-etiquette-in-austria/>
  32. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J. & Žižek, J. (2000). *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
  33. Puharič, K. (1999). *Gospodarsko pravo z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
  34. Radonjič, D. & Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
  35. Samiee, S. (1995). Strategic considerations in european retailing. *Journal of International Marketing*, 3(3), 49–76.

36. Shankarmahesh, M. N. (2006). Consumer ethnocentrism: an integrative review of its antecedents and consequences. *International Marketing Review*, 23(2).
37. Shimp, T. & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing research*, 26, 280–289.
38. Stankovič, L. (2016, 23. julij). *Strategije vstopa na trge latinske Amerike*. Pridobljeno 27. marca 2018 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/priloznosti-ki-jih-ponuja-latinskoameriski-trg>
39. Walker, O. C. , Mullins, J. W., Boyd, H. W. & Larreche, J. C. (2006). *Marketing Strategy (5<sup>th</sup> ed)*. New York: McGraw-Hill.



## **PRILOGE**







**PRILOGA 1:** Swot analiza potencialnega vstopa podjetja Urh & Co d. o. o. na avstrijski trg

<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepoznavnost podjetja na slovenskem trgu</li> <li>- Izdelki visoke kvalitete</li> <li>- Tradicija ter dovršena blagovna znamka</li> <li>- Močna blagovna znamka na domačem trgu</li> <li>- Ugodna geografska lega</li> <li>- Nizki stroški distribucije</li> <li>- Fleksibilnost ter prilagodljivost podjetja zaradi strukture</li> <li>- Dovršen proces izdelave proizvodov</li> <li>- Rok dobave</li> <li>- Utečenost posla na domačem trgu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neizkušenost na tujih trgih</li> <li>- Nizka pogajalska moč podjetja</li> <li>- Neprepoznavnost blagovne znamke na tujih tržiščih</li> <li>- Omejene proizvodne možnosti (potrebna bi bila širitev proizvodnih linij)</li> <li>- Ozka grla v proizvodnji</li> <li>- Premajhni prostori proizvodnje</li> </ul>
<b>Priložnosti</b>	<b>Nevarnosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilnost gospodarstva</li> <li>- Velikost trga</li> <li>- Kupna moč prebivalstva</li> <li>- Geografska lega države</li> <li>- Ustaljena uporaba izdelkov</li> <li>- Zanimanje potrošnikov za modne trende</li> <li>- Cenovno sprejemljivi izdelki za avstrijski trg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Močna konkurenca</li> <li>- Pogajalska moč kupcev</li> <li>- Nepoznavanje zakonov v Avstriji</li> <li>- Zasičenost trga s konkurenčnimi izdelki, ki so na prvi pogled enaki</li> <li>- Nizka cena konkurenčnih izdelkov</li> </ul>

## **PRILOGA 2: Intervju 1**

Intervju opravljen z ustanoviteljem in lastnikom podjetja (Vinko Urh)

Pozdravljeni, sem Anže Urh, študent ekonomske fakultete, smer podjetništvo. Za zaključno strokovno nalogo za dokončanje študija, sem si izbral internacionalizacijo podjetja Urh na izbrane tuje trge, natančneje v sosednjo Avstrijo. Preko intervjuja želim pridobiti jasne smernice, katerim področjem se je potrebno podrobneje posvetiti, da bi bili lahko prihodnji poskusi prodora na sosednji trg uspešnejši. Vprašanja lahko predhodno pregledate, v primeru morebitnih nevšečnosti pri strukturi intervjuja, vam na vsa vprašanja ni potrebno odgovarjati.

### **Od kod ideja ter vizija za ustanovitev tekstilnega podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo ?**

Največji dejavnik za začetek samostojne poti je bila izguba službe v večjem trgovskem podjetju v Ljubljani, ki sicer deluje še danes. Od izgube službe, pa do začetka samostojne poti, sem bil pol leta brezposeln, vmes pa poskusil tržno nišo najti na drugih področjih. Ko sem nekako odkril ter začutil priložnost na trgu otroških ter vrtnih blazin, poleg pa dodal še svoje zadovoljstvo ob prodaji, sem predvideval, da sem na pravi poti.

### **Kako ste zadovoljni s trenutnim poslovanjem podjetja ?**

V zadnjem času v podjetju ne beležimo večjih vzponov ter padcev. Vsekakor imamo zaradi obsega prednosti majhnih podjetij kot so: fleksibilnost, hitra odzivnost, prilagodljivost ter dinamičnost. Glede na poplavo izdelkov iz tujine ter konkurenčnih izdelkov iz vzhodnih držav, sem ponosen, da naše malo slovensko podjetje navkljub močni konkurenci, še obstaja. Glede na spreminjajoče razmere na trgu v zadnjih letih, smo nekaj zaradi zaprtja trgovin in menjave lastnikov izgubili; vendar vse to začasno uspešno nadomeščamo z novimi izdelki.

### **Kateri so bili vaši največji izzivi pri vodenju podjetja ?**

Moji največji izzivi v podjetju so navezani na večje trgovske družbe ter sodelovanje z omenjenimi družbami. Med omenjene uvrščam trgovske verige: Spar, XXXLutz, Engrotuš ipd. Vsekakor mi je v spominu ostal tudi prodor na sosednji hrvaški trg, ko smo svoje izdelke pričeli prodajati v Mercatorju, Lesnini, Nami ter Hipernovalisu. A potrebno je poudariti, da se vse omenjene trgovske povezave niso razvile v enem letu; bile so plod večletnega dela. Sodelovanje z večjimi trgovskimi verigami pomeni točnost,

prepoznavnost ter konkurenčnost, kajti le na omenjen način lahko postaneš dolgoročni poslovni partner ter s tem okrepiš poslovni odnos.

### **Kaj za vas pomenijo sosednji tuji trgi ? Vidite priložnosti za vaše podjetje ?**

Glede na našo pokritost slovenskega trga definitivno vidim nujnost ter obenem priložnost za širitev na sosednje trge. Določen odstotek letnega prometa nam že predstavlja sodelovanje z sosednjo Hrvaško, naše izdelke je možno kupiti v Zagrebu, Zadru, Splitu, na Pagu, vendar so naše želje v prihodnosti prodreti na avstrijski ali nemški trg. Omenjena trga sta po mojih dosedanjih izkušnjah, zaradi svoje lokalne usmerjenosti težje dostopna za slovenska podjetja.

### **Kako uspešni so bili vaši dosednji poskusi prodora na tuje trge ?**

Prodreti smo uspeli v nekaj večjih hrvaških mest: Zagreb, (Ilica, Jankomir, Kvaternikov trg, Ivanja reka) Zadar, (Poličnik) Pula, Pag, Poreč idr. V sosednjo Italijo smo prodrli le z nekaj manjšimi izdelki v manjšo trgovino, občasno pa so naši kupci manjših količin tudi Avstrijci.

### **Potek dosedanjih poskusov prodora na avstrijski trg ?**

Do sedaj sem bil v sosednji Avstriji dvakrat na sestanku v komerciali večje trgovske verige. Naši izdelki so jih zanimali, cena je bila dokaj sprejemljiva, vendar se je ustavilo pri tem, da so izdelki vendarle slovenski. Njihovi predstavniki so si zadali vprašanje, kako avstrijskim kupcem predstaviti ter prodati slovenske izdelke. Trdili so, da je uspeh malo verjeten, dokler na etiketah piše ime podjetja, preko katerega se lahko preveri izvor izdelkov.

### **Vaši cilji ter izzivi za prihodnje poslovanje podjetja ?**

Naši cilji ter izzivi za prihodnost še vedno ostajajo isti, torej prodor na avstrijski ali nemški trg. Poleg velja omeniti še možnost širitve programa »plaže« na hrvaški trg ter širitev ponudb za gostinske prostore na Hrvaškem.

Hvala za vaš čas ter podane odgovore.