

E-publikacija

PODJETJA IN INTERNACIONALIZACIJA

Podporno gradivo v okviru projekta
Interreg SI-AT Passport to Export



MFDPŠ, Celje, junij 2020
doc.dr. Gregor Jagodič

VSEBINA

1	INTERNACIONALIZACIJA IN NJENE FAZE AKTIVNOSTI.....	1
1.1	Faze aktivnosti internacionalizacije.....	1
1.2	Razvojne stopnje internacionalizacije	2
1.3	Razlogi za internacionalizacijo.....	2
1.4	Odločitev za internacionalizacijo.....	4
2	TVEGANJA PRI POSLOVANJU S TUJINO	5
2.1	Značilnosti tržnega okolja.....	5
2.2	Deželno tveganje.....	5
2.3	Finančna tveganja.....	7
2.4	Poslovna tveganja.....	8
3	MREŽNI PRISTOP V INTERNACIONALIZACIJI	9
3.1	Pojem mrež.....	9
3.2	Motivi za sodelovanje in možne težave v mreži.....	10
3.3	Mreže in internacionalizacija.....	11
4	IZBOR CILJNE DRŽAVE IN ANALIZA TRŽNIH RAZMER	12
4.1	Izbor ciljne države.....	12
4.2	Pomen analize poslovnega okolja in tržnih priložnosti	13
4.3	Analiza notranjega (mikro) okolja podjetja	13
4.4	Zunanje poslovno okolje v mednarodnem poslovanju	15
4.4.1	Demografski dejavniki.....	16
4.4.2	Ekonomski dejavniki.....	16
4.4.3	Sociokulturni dejavniki	17
4.4.4	Tehnološki dejavniki	17
4.4.5	Politično-pravni dejavniki (dejavniki regulative)	17
4.4.6	Dejavniki, ki se navezujejo na naravno okolje in okolje delovanja podjetja.....	18
4.5	Analiziranje tržnih priložnosti.....	19
5	NAČINI VSTOPA NA MEDNARODNE TRGE	21
5.1	Izvozne oblike vstopa na mednarodne trge	21
5.2	Investicijske oblike vstopa na mednarodne trge.....	21
5.3	Pogodbene oblike vstopa na mednarodne trge.....	22
5.4	Izbor načina vstopa na trg	23
5.5	Direktni izvoz	24
5.6	Posredni izvoz.....	24
5.7	Licence.....	25
5.8	Franšizing.....	25
5.9	Pogodbena proizvodnja.....	26
5.10	Strateške povezave.....	26
5.11	Vstop preko direktnih investicij.....	26
6	FINANČNA ANALIZA	28
6.1	Cene in povpraševanje	28
6.2	Izdelava finančne analize.....	29
6.3	Študija izvozne izvedljivosti	30
7	IZVOZNE LISTINE	31
7.1	Pomen in vrste izvoznih listin	31

7.2	Transportno zavarovanje.....	31
7.3	Špedicija	32
7.4	FIATA	33
8	SEGMENTACIJA TRGA.....	34
8.1	Pomen segmentacije v sodobnem trženju	34
8.2	Osnove za segmentiranje končnih porabnikov	37
8.3	Skupine spremenljivk za segmentacijo.....	38
8.3.1	Segmentacija na osnovi geografskih dejavnikov.....	39
8.3.2	Segmentacija na osnovi demografskih dejavnikov.....	39
8.3.3	Segmentiranje na osnovi psiholoških značilnosti	40
8.3.4	Segmentiranje na osnovi sociokulturnih dejavnikov	40
8.3.5	Segmentacija na osnovi vedenjskih značilnosti.....	40
8.3.6	Segmentacija na osnovi značilnosti situacije.....	41
8.3.7	Segmentacija na osnovi koristi.....	41
8.3.8	Segmentacija na osnovi analiziranja porabnikovih problemov.....	41
8.4	Uspešno segmentiranje in določanje ciljnega trga	42
8.5	Strategije izbora ciljnega trga	44
8.6	Pozicioniranje na trgu.....	46
8.6.1	Proces pozicioniranja.....	48
8.6.2	Izbor konkurenčnih znamk.....	48
8.6.3	Oblikovanje trženjskega spleta.....	49
9	PRILAGAJANJE PROIZVODA	50
9.1	Prilagajanje proizvoda	50
9.2	Tehnika in ponovno oblikovanje proizvoda	50
9.3	Znamčenje, označevanje in pakiranje	51
9.4	Storitve	53
10	STROŠKI OB VSTOPU NA TUJI TRG IN TERMINSKI NAČRT AKTIVNOSTI	55
10.1	Nov trg, nova pravila, novi stroški	55
10.2	Strošek izgube posla	55
10.3	Kako obvladovati visoke stroške?.....	56
10.4	Namesto kredita raje povečanje likvidnosti.....	56
10.5	TERMINSKI NAČRT IZVEDBE IZVOZNIH AKTIVNOSTI	56
11	VIRI	58

SLIKE

Slika 2.1: Faze procesa internacionalizacije	2
Slika 7.3: Osnove segmentiranja trga porabnikov.....	39

PREGLEDNICE

Preglednica 2.1: Motivi za internacionalizacijo.....	3
Preglednica 6.1: Pregled možnosti vstopa na tuji trg.....	27
Preglednica 8.1: Najpomembnejše transportne listine	31
Preglednica 12.1: Vloga blagovne znamke.....	51
Preglednica 14.1: Primer terminskega načrta izvoznega načrta	57

1 INTERNACIONALIZACIJA IN NJENE FAZE AKTIVNOSTI

1.1 Faze aktivnosti internacionalizacije

Vstop na tuje trge je zahteven in od podjetij terja mnogo znanj in prilagodljivosti. Kljub vsemu si lahko pri tem podjetja pomagajo in aktivnosti razdelijo v posamezne faze. Slednje pomenijo razdelitev aktivnosti na manjše in bolj obvladljive dele, ter obenem tudi omogočijo postopni razvoj in pridobitev ustreznih znanj, za uspešen nastop na trgu (JAPTI 2008).

Aktivnosti je smiselno razdeliti na 4 faze in sicer: opredelitev smernic, ocena potenciala trga, priprava strategije vstopa in oblikovanje izvoznega načrta. Na konci je potem potrebno načrt izvesti tudi v praksi. Podjetje svoj nastop na tujih trgih gradi postopoma, skozi posamezne faze in tako da lažje in postopoma sprejema ustrezne odločitve, ter prilagaja svoje delovanje (JAPTI 2008).

Prva faza predstavlja postavitev ciljev podjetja in opredelitev vizije, povezane z izvoznimi interesi podjetja. Obenem gre tudi za pregled potencialov želenega trga in države, pregled makro okolja, predvsem iskanje tržnih priložnosti, preverjanje omejitev in ocenjevanje skladnosti potencialov z interesi podjetja (JAPTI 2008).

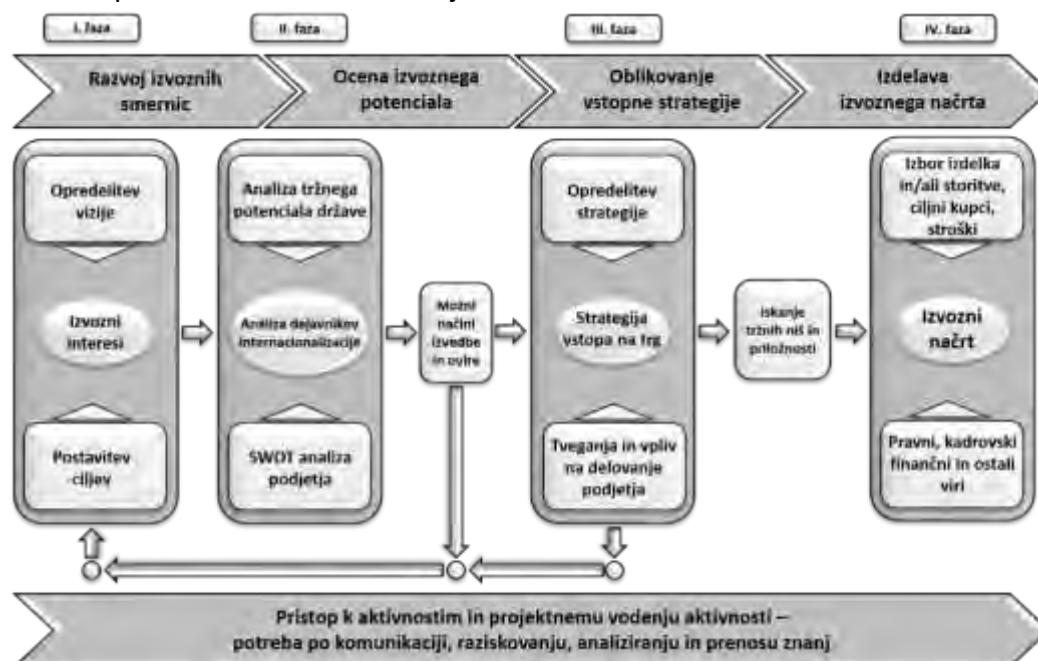
V drugi fazi se lotijo podrobne analize vseh pomembnih dejavnikov, ki bi lahko imeli vpliv na internacionalizacijo podjetja. V tej fazi podjetja je potrebno oceniti tržni potencial izbrane države in ciljnega trga. Analizirati je potrebno vse pomembne organizacijske elemente, z vidika notranjih in zunanjih zmožnosti podjetja. Pomembni elementi se nanašajo predvsem na infrastrukturo, ponudbo izdelkov in/ali spremljajočih storitev, uporabljeni viri, obstoječi kupci, možnosti prilagoditve, ... Rezultat analize omogoča boljše razumevanje priložnosti in opozori na obstoječe omejitve podjetja. Z zbranimi informacijami lahko podjetje vpliva na izboljšanje svojih pomanjkljivosti in s tem na boljše izkoriščanje priložnosti na trgu (JAPTI 2008).

V tretji fazi v podjetju opredelijo svojo strategijo vstopa na izbrani trg. To vključuje poleg podrobne opredelitve strategije tudi jasne cilje, ki jih želi podjetje doseči. Na teh osnovah podjetje opredeli svoje razvojne možnosti na izbranem trgu, ter oceni svoje možnosti uspeha, pri čemer mora upoštevati tudi kritična tveganja. V tej fazi morajo v podjetju sprejeti tudi odločitve, kakšno tveganje so pripravljeni sprejeti, saj obseg tveganja vpliva na izbiro strategije vstopa na izbrani tuji trg. Napačna strategija lahko ima negativen vpliv na delovanje celotnega podjetja (JAPTI 2008).

V zadnji fazi podjetja pripravijo izvozni načrt. V njem je potrebno opredeliti vse potrebno za izvedbo, ter tudi načine nadzora izvajanja aktivnosti. S pomočjo izvoznega načrta se opredeli izdelek in /ali storitev, načine vstopa, partnerje, logistiko, ciljne skupine kupcev, promocijske

aktivnosti, pravne okvire delovanja, zavarovanje plačil, potrebne kadrovske, finančne in ostale vire, ter časovni okvir izvajanja posameznih aktivnosti (JAPTI 2008).

Slika 1.1: Faze procesa internacionalizacije



Vir: (prirejeno po JAPTI 2008)

V najširšem smislu internacionalizacija pomeni širjenje ekonomske dejavnosti med več držav in se nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja (Makovec-Brenčič b.l.).

1.2 Razvojne stopnje internacionalizacije

Podjetja se internacionalizacije lotijo postopoma. Posamezne razvojne faze v okviru izvoznega poslovanja so naslednje (Makovec-Brenčič b.l.):

1. Faza, ki predstavlja izvoz presežkov - podjetje nima virov, da bi opravljalo kontinuiran izvoz
2. Faza, ki predstavlja izvozno trženje:
 - o podjetje se že samo poteguje za prodajo na tujih trgih
 - o podjetje je pripravljeno omejeno prilagoditi izdelek in trženje
3. Faza, ki predstavlja razvoj tujih trgov - podjetje prilagaja izdelke in načine trženja posameznim tujim trgov
4. Faza, ki predstavlja tehnološki razvoj - podjetje razvija nove izdelke za obstoječe ali nove trge

1.3 Razlogi za internacionalizacijo

Osnovni motiv vsakega podjetja, ki se odloči za širitev na tuje trge, je dobiček. Potrebno se je zavedati, da to ni edini ali zadostni razlog. Hollensen (2001) razvrsti razloge med proaktivne in

reaktivne. Proaktivni razlogi nastajajo znotraj podjetja kot stimulacija za spremembe, s čimer želi podjetje izkoristiti svoje konkurenčne prednosti. Reaktivni/reagibilni razlogi nastajajo kot posledica zunanjih pritiskov, s katerimi se soočajo podjetja.

Preglednica 1.1: Motivi za internacionalizacijo

PROAKTIVNI MOTIVI	REAGIBILNI MOTIVI
• dobiček • nagnjenost managementa k mednarodnemu poslovanju • tehnološke sposobnosti • edinstven proizvod • internacionalizacija kot strategija rasti • tržne priložnosti na tujih trgih • ekonomija obsega in prihrankov • davčne in druge spodbude • ekskluzivne informacije o tujih trgih • druge konkurenčne prednosti (R&R, financiranje, ...)	• konkurenčni pritiski • specifičnost domačega trga (zasičenost, majhnost, zaton, ...) • presežna proizvodnja, nezasedene kapacitete • nepričakovana tuja naročila • podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom • bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov • spremembe predhodnih restriktivnih predpisov • ugodna tečajna nihanja

Vir: (Makovec-Brenčič b.l.)

Proaktivni razlogi (Hollensen 2001):

- dobiček in rast (dobiček in rast podjetju omogočata obstoj na dolgi rok, podjetja se morajo zavedati, da predvideni dobiček ni vedno enak dejanskemu oziroma realiziranemu, zlasti v začetni fazi prodora na tuje trge);
- managerska spodbuda/motiv (managerji različno vidijo pomen vstopa na tuje trge in ker so oni tisti, ki odločajo v podjetju, je njihovo sprejemanje tujih trgov za podjetje zelo pomembno);
- tehnološke zmožnosti/posebnost proizvodnje (če ima podjetje sposobnost proizvajati izdelke ali storitve s pomočjo tehnoloških znanj, mu to na trgu omogoča boljši položaj, vendar se morajo podjetja zavedati, da je prednost, ki jo imajo, časovno omejena);
- možnost tujega trga in prave informacije (običajno se podjetja odločajo za nastop na trgih, ki so podobni domačemu trgu in nudijo enake možnosti; zelo pomembno za vsako podjetje, ki vstopa na tuje trge, so prave in kakovostne informacije o kupcih, trgu, konkurenci, ki jih druga podjetja nimajo);
- ekonomije obsega (povečanje proizvodnje zaradi vstopa na mednarodne trge lahko zniža določene stroške, npr. stroški raziskav in razvoja, in omogoči podjetju večjo konkurenčnost tako na domačem kot tudi mednarodnem trgu);
- davčne prednosti (razlike v davčnih stopnjah omogočajo nižje cene oz. višje dobičke) in omejujoča zakonodaja (povzroči selitev proizvodnje).

Reagibilni razlogi (Hollensen 2001):

- konkurenčni pritiski (osnovni razlog, ki podjetja prisili v mednarodno delovanje, so konkurenčni pritiski in strah pred izgubo domačega trga zaradi podjetij, ki z ekonomijami obsega, doseženimi z mednarodnim delovanjem, na trgu nastopajo z nižjimi cenami);
- majhen in zasičen domači trg (domači potencial je premajhen, kar sili podjetja v širitev prek meja domačega trga, poleg tega lahko podjetja z vstopom na druge trge podaljšajo življenjski cikel proizvoda);
- presežna proizvodnja ali nezasedene kapacitete (domače povpraševanje je prenizko ali nihajoče, zato prihaja do nezasedenosti kapacitet; drug možen razlog je uvedba novih proizvodov ter substitutov in rešitev za ta proizvod oz. njegovo proizvodnjo je iskanje novih priložnosti na tujih trgih);
- nepričakovana tuja naročila (lahko so posledica oglaševanja, promocije prek združenj ali sejmov);
- zmanjšanje sezonskih nihanj (za proizvode, za katere so značilna močna sezonska nihanja, lahko podjetje s pomočjo tujih trgov ta nihanja ublaži in omogoči enakomernejše povpraševanje čez celo leto);
- bližina tujim kupcem (pomemben vpliv imata fizična in psihološka bližina, širitev v sosednjo državo je lahko mišljena kot razširitev domače aktivnosti in ne vstop na tuj trg, vendar ni geografska bližina vedno prednost, saj je potrebno upoštevati tudi psihološke dejavnike).

1.4 Odločitev za internacionalizacijo

Internationalizacija podjetij je proces, ki nastane zaradi nekoga/nečesa znotraj ali zunaj podjetja. Med *notranje* sprožilce internacionalizacije Hollensen (2001) uvršča dojemljiv management, ki poskrbi za iskanje priložnosti na novih trgih in nenehno pridobivanje informacij o tujih trgih, ki lahko olajša odločitve. Spodbuda za internacionalizacijo so lahko posebni dogodki znotraj podjetja (npr. nov zaposleni z izkušnjami in motivacijo dela na novih, tujih trgih ali presežna proizvodnja). Notranji povod za začetek internacionalizacije je uvoz kot internacionalizacija navznoter (uvoz lahko vpliva na podjetje, da prične z internacionalizacijo navzven, t. j. izvozom).

Pri *zunanjih* povodih internacionalizacije se pojavljajo tržno povpraševanje (hitra rast povpraševanja spodbudi vključitev ali bolj intenzivno delovanje podjetja na mednarodnih trgih), konkurenčna podjetja (informacije, da se konkurenčno podjetje odloča za vstop na nek tuj trg delujejo na podjetje kot spodbuda ali celo grožnja), trgovska združenja (formalna in neformalna srečanja posredujejo izkušnje drugih) in kot zadnji zunanji povod Hollensen (2001) navaja zunanje strokovnjake (organizacije in podjetja, ki se profesionalno ukvarjajo z zbiranjem informacij o tujih trgih, kot npr. vlade, gospodarske zbornice, banke in svetovalna podjetja, lahko podjetjem ponudijo kakovostne informacije in podporo).

2 TVEGANJA PRI POSLOVANJU S TUJINO

2.1 Značilnosti tržnega okolja

Trženje se tako v teoriji kot v praksi sooča z velikimi spremembami, ki so posledica turbulentnega okolja, v katerem živimo in se mu želijo podjetja čim bolj prilagajati. Za preživetje in dolgoročen obstoj na trgu mora podjetje nenehno spremljati dogajanje znotraj sebe ter v svoji bližnji in daljni okolici. Sprotno opazovanje dogajanja na trgu je nujno, saj lahko za okolje 21. stoletja pravimo, da so edina stalnica v njem spremembe. Ker hitrost sprememb narašča, je spremljanje in odzivanje nanje ena ključnih nalog tržnikov v podjetju. Razumeti morajo spremembe v okolju in se nanje pravilno odzivati in ustrezno prilagoditi svoje poslovanje in izdelke tako, da maksimalno izkoristijo prednosti dinamike nenehnih sprememb (Konečnik Ruzzier 2011).

Glavno odgovornost za prepoznavanje pomembnih sprememb v okolju imajo torej tržniki. Med vsemi skupinami v podjetju morajo prav tržniki spremljati trženje in iskati nove priložnosti. Spremljati morajo dogajanje tako v *notranjem okolju*, ki mu pravimo mikro okolje, kakor tudi v *zunanjem okolju*, ki ga pojmuje kot makro okolje. Z analizo notranjega (mikro) okolja presoja podjetje svoje notranje sposobnosti, ki lahko predstavljajo njegove prednosti ali slabosti v primerjavi s konkurenti. K mikro okolju podjetja uvrščamo podjetje samo ter njegove udeležence, ki so neposredno povezani s podjetjem: porabniki, konkurenca, dobavitelji, posredniki in javnost. Podjetje lahko vpliva na mikro okolje – čim večje je podjetje, tem večji je njegov vpliv in obratno (Vukasović in Jagodič 2017).

V nasprotju z mikro okoljem, na katerega ima posamezno podjetje določen vpliv, pa na makro okolje podjetje kratkoročno načeloma nima vpliva in se mu lahko le prilagaja. Z analizo zunanjega okolja (makro okolja) podjetje išče priložnosti in nevarnosti, da bi lahko aktivno oblikovalo svojo prihodnost. Makro okolje sestavlja šest glavnih dejavnikov (demografski, ekonomski, sociokulturni dejavniki, dejavniki regulative, tehnološki dejavniki ter dejavniki, ki se navezujejo na naravno okolje), ki dolgoročno vplivajo na trženjske odločitve podjetja (Vukasović in Jagodič 2017).

Različne tržne razmere in različna tržna okolja, ki se po posameznih državah močno razlikujejo, prinašajo tudi različna poslovna tveganja. Tveganje v splošnem razumemo kot negotovost v zvezi z mogočimi dogodki, ki lahko zmanjšajo verjetnost doseganja zastavljenih ciljev podjetja

2.2 Deželno tveganje

Deželno tveganje ali državno tveganje zajema vse ekonomske, politične, pravne, finančne in družbene vidike, ki vplivajo na poslovanje mednarodno delujočih podjetij. Deželno tveganje se lahko tako pojavi npr. ko država nacionalizira določena podjetja v tuji lasti, ko uvede

prepoved plačil v tujino ali ko sprejme zakonodajo, ki otežuje zaposlovanje tuje delovne sile (Makovec-Brenčič b.l.).

Zaradi tega je zelo pomembno, da se podjetje v tem sklopu tveganj osredotoči na naslednje tipe okolij (Makovec-Brenčič b.l.):

- politično okolje (vojne in drugi politični konflikti, terorizem in ugrabitve, odvzem lastniških pravic (konfiskacija, ekspropriacija, nacionalizacija), korupcija, spremembe vladnih politik, monetarni ukrepi in t. i. transferna tveganja)
- makroekonomsko okolje (monetarna, fiskalna, devizna in zunanjetrgovinska politika, ter rast BDP-ja)
- pravno okolje (intelektualna lastnina, ekologija, oblike uravnavanja monetarne politike, davki, Regulacija izdelkov/storitev)

V praksi sta se uveljavila dva pristopa (Makovec-Brenčič b.l.):

1. **Vnaprej pripravljena poročila deželnega tveganja** (country risk report) - npr.: Business Environment Risk Intelligence (BERI), Control Risks Group (CRG), Euromoney, Institutional Investor, Economist Intelligence Unit (EIU), Moody's Investor Service ter Risk & Payment Review
2. **Pristop, ki je bolj prilagojen potrebam podjetja:**
 - Analiza dejavnikov, ki so še posebej pomembni za poslovanje podjetja;
 - PEST (PESTELID) analiza, SWOT analiza ipd.

Najbolj je uporabljana **SWOT analiza**, kjer predstavlja S – Prednosti (angl. *Strengths*), W – Pomanjkljivosti (angl. *Weaknesses*), O – Priložnosti (angl. *Opportunities*) in T – Nevarnosti (angl. *Threats*). Prednosti in pomanjkljivosti se nanašajo na notranje dejavnike podjetja, priložnosti in nevarnosti pa so povezane z zunanjimi dejavniki, ki izhajajo iz okolja, v katerem podjetje posluje. Ker je SWOT analiza najpogostejše uporabljena metoda strateškega analiziranja, jo najlažje sistematično prikažemo v obliki štiridelne matrike. Med njene ključne koristi sodijo enostavnost, nizki stroški in prilagodljivost, omogoča integracijo z različnimi viri informacij in spodbuja sodelovanje med zaposlenimi in partnerji podjetja (Kotler in Armstrong 2012; Homburg, Vomberg, Enke in Grimm 2015).

Zaradi hitrega spreminjanja tržnih razmer podjetja pogosto uporabljajo tudi analizo PEST, ki zajema politične, ekonomske, socialne in tehnološke dejavnike (Johnson et al. 2009). Omenjeno osnovno analizo dopolnjujejo še z okoljskimi, pravnimi, proizvodnimi in demografskimi dejavniki, v literaturi je takšno analizo moč zaslediti pod nazivom PESTELID analiza (FME – Free management Books 2016).

Kako podjetja najpogosteje obvladujejo deželna tveganja (Makovec-Brenčič b.l.):

- Zavarovanje - običajno ponujajo tovrstna zavarovanja izvozno – kreditne agencije, ki jih države ustanavljajo zato, da bi spodbudile izvoz in mednarodno trgovino nasploh (SID banka);
- Integracija - z lokalnim okoljem zmanjša verjetnost, da bi vlada s svojimi ukrepi škodovala poslovanju tujih podjetij, saj bi lahko s tem prizadela tudi poslovanje domačega gospodarstva;
- Izgradnja politične podpore doma in v tujini - preko lobiranja, vlaganja v odnose z javnostmi in uresničevanja družbeno odgovornih projektov;
- Selitev dobičkov preko transfernih cen

2.3 Finančna tveganja

Finančna tveganja zajemajo nepričakovane spremembe vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev mednarodno delujočega podjetja, ki se pojavijo zaradi nihanja vrednosti posameznih finančnih instrumentov (npr. devizni tečaj, obrestna mera, cene dobrin, široke porabe ipd.) (Makovec-Brenčič b.l.).

Finančna tveganja lahko v grobem razdelimo v dve skupini in sicer na plačilna in tržna tveganja. Plačilno tveganje zajema verjetnost, da plačilni zavezanec ne bo mogel ali ne bo želel poravnati svojih pogodbenih obveznosti ob zapadlosti in v skladu s sklenjeno pogodbo. Tržna tveganja pa predstavljajo potencialno izgubo, ki nastane zaradi sprememb tržnih razmer v povezavi z izpostavljenostjo podjetja posameznim tržnim parametrom (Makovec-Brenčič b.l.).

Poznamo naslednja plačilna tveganja (Makovec-Brenčič b.l.):

- Plačilna tveganja zajemajo verjetnost, da kupec ne bo mogel ali ne bo želel poravnati svojih pogodbenih obveznosti.
- Lahko so **komeracionalne narave** (npr. plačilna nesposobnost kupca) ali **nekomercialne narave** (npr. prepoved plačil v tujino, prepoved konverzije domače valute v tujo ipd.)

Poznamo naslednja tržna tveganja (Makovec-Brenčič b.l.):

- Predstavljajo potencialno izgubo, ki nastane zaradi sprememb tržnih razmer v povezavi z izpostavljenostjo podjetja posameznim tržnim parametrom, kot so obrestne mere, cene surovin, devizni tečaji, tečaji delnic in izvedeni finančni instrumenti.
- Primeri tržnih tveganj
- Vrste:
 - Tečajna tveganja
 - Obrestna tveganja (obrestni swap)
 - Cenovna tveganja (blagovne, indeksne klavzule)

Poznamo naslednja tečajna tveganja (Makovec-Brenčič b.l.):

- **Transakcijska izpostavljenost** (angl. *transaction exposure*) se pojavi pri poslovnih transakcijah, pri katerih je pogodbeni obveza ene stranke izražena v denarni obvezi tuje valute. Potrebna sta torej le dva pogoja:
 1. pogodbeni obveza je izražena v tuji valuti
 2. denarni tok bo nastal v prihodnosti.
- **Ekonomski izpostavljenost** (angl. *economic exposure*) predstavlja tveganje, da bodo bodoči prilivi podjetja odvisni od tečajnih nihanj.
- **Računovodska (oz. translacijska ali bilančna) izpostavljenost** (angl. *translation exposure*) izhaja iz pravne obveze matičnega podjetja po periodični konsolidaciji računovodskih izkazov (izkaz poslovnega izida in bilanca stanja) hčerinskih družb (oz. povezanih podjetij) v tujini.

2.4 Poslovna tveganja

Poslovna tveganja so tveganja, ki jih mednarodno delujoče podjetje sprejme, da bi povečalo premoženje delničarjev. Med operativnimi tveganji imajo še posebej pomembno vlogo tveganja priprave pravilne dokumentacije, tveganja postavitve ustrezne cene ter prevozna in manipulativna tveganja (Makovec-Brenčič b.l.).

Poznamo naslednje vrste poslovnih tveganj (Makovec-Brenčič b.l.):

- Tveganje pravilne priprave dokumentacije
- Tveganja postavitve ustrezne cene (kalkulacije!)
- Prevozna in manipulativna tveganja

Poznamo naslednja prevozna in manipulativna tveganja (Makovec-Brenčič b.l.):

- Prevozno zavarovanje in sklenitev zavarovalne pogodbe
- Premija in dejavniki, ki vplivajo na premijske stopnje
- Zavarovalna polica (najstarejša in najbolj uveljavljena je Lloydova polica iz leta 1779)
- Franšiza (integralna/odbitna)
- Generalna (skupna) in partikularna havarija
- Odškodninski postopek

3 MREŽNI PRISTOP V INTERNACIONALIZACIJI

Mrežni pristop (Network model) so razvili skandinavski raziskovalci. Osredotoči se na **odnose med podjetji**, ki sodelujejo v proizvodnji, distribuciji in porabi. Podjetja se internacionalizirajo prek vzpostavitve in ohranjanja odnosov med partnerji v mednarodnih mrežah (Jaklič 1998). Mreže nastanejo kot posledica interakcij med podjetji (Elo 2003).

3.1 Pojem mrež

Termin mreženje (angl.: networking) označuje preprosto razvijanje in ohranjanje razmerij med ljudmi, ki lahko posredno in neposredno vplivajo na posel. Ko govorimo o mreženju, govorimo o zavestnem prizadevanju podjetja, da sklene dolgoročne povezave z drugimi podjetji, da bi ohranilo in pridobilo konkurenčno prednost ali pa racionaliziralo svoje vodenje poslov (Munih Stanič 2003). Mreže so lahko formalne ali neformalne. Subjekti kljub interakciji in povezanosti ostajajo samostojni, ni višjih hierarhičnih enot, ki bi nadzorovale in koordinirale odnose in sodelovanje. Sodelovanje temelji na pripravljenosti posameznih podjetij. Mreže nastajajo zlasti v okoljih, kjer je rezultat skupnega sodelovanja velik dobiček ter korist in kjer je okolje hitro spreminjajoče. Poudarek je na dolgoročnih odnosih in sodelovanju med podjetji. Zaradi medsebojne odvisnosti podjetij je uporaba sredstev enega podjetja odvisna od uporabe drugih podjetij (Johanson in Mattsson 1988).

Mreženje med podjetji lahko vključuje raziskovanje, trženje, razdelitev, produkcijo, franšize, skupna vlaganja. Mreženje vključuje tudi vse bolj prisotne strateške povezave med podjetji (Jaklič 2002). V poslovnem okolju podjetja sodelujejo v proizvodnji, distribuciji in uporabi izdelkov in storitev. Tak sistem se imenuje mreža med podjetji. Podjetja delujejo tako, da je del proizvodnje prenesen in so medsebojno odvisni. Vse aktivnosti, ki potekajo med podjetji, morajo biti koordinirane. Koordinacija pa ni dosežena s pomočjo planov in birokracije ali tržnih mehanizmov. Koordinacija se doseže z interakcijo podjetij v mreži. Podjetja sama izberejo svoje partnerje. Nadalje Johanson in Mattsson (1987) definirata mreže kot stabilne in spreminjajoče se oblike sodelovanja med podjetji. Med podjetji v mreži se vzpostavijo specifični in odvisni odnosi, ki pa niso enaki odnosom do trga v tradicionalnem tržnem modelu. Osnovna predpostavka modela mrež je zanašanje individualnih podjetij na vire drugih podjetij. Podjetje dobi dostop do zunanjih virov skozi svoj položaj v mreži.

Glede na zgornjo definicijo mrež lahko trdimo, da se delovanje ekonomskih subjektov na trgu odmika od klasične predpostavke konkuriranja podjetij. Podjetja lahko med seboj tudi sodelujejo, zato ne preseneča, da število mrež v zadnjih letih narašča. Njihov namen je pridobiti koristi, ki izhajajo iz tega sodelovanja, sinergije ter ohranjanje samostojnosti. Oblikovanje mrež je lahko tudi posledica želje po konkuriranju drugim mrežam oz. velikim podjetjem (Moller in Svahn 2003). Idejo, da lahko podjetja gradijo mreže z namenom konkurirati drugim podjetjem, navajajo tudi avtorji Andresen, Bergman in Hallen (2003).

Mreže lahko služijo kot ogrodje, kjer partnerji znotraj te sodelujejo in sklepajo posle ali pa cela mreža deluje kot celota (kot en pogodbeni partner) v odnosu do drugih poslovnih partnerjev (Andresen, Bergman in Hallen 2003).

Eden od razlogov za vzpostavitev dolgoročnih odnosov je ta, da morajo dobavitelji in kupci pridobiti določeno poznavanje drug drugega. Potrebujejo znanje in poznavanje ne le cen in količin, pač pa tudi drugih spremenljivk odnosa (dostava, storitve pred in po dobavi). Taka znanja se generirajo počasi in so običajno vezana na določen krog ljudi, na strani kupcev in prodajalcev. Vzpostavitev teh odnosov potrebuje določen čas, saj so ti odnosi med podjetji in zaposlenimi v teh podjetjih kompleksni. Vzpostavitev trdnih odnosov med podjetji pa zahteva tudi izgradnjo zaupanja. Običajno so domači odnosi (znotraj ene države) bolj razviti in močnejši kot izvozni odnosi. Kljub temu so mnogi izvozni odnosi enako pomembni in dolgotrajni (Johanson in Mattsson 1998).

V mreži se med podjetji, dobavitelji in kupci vzpostavijo, razvijajo in ohranjajo odnosi. Takšni odnosi lahko znižujejo stroške menjave in proizvodnje, spodbujajo razvoj, omogočajo kontrolo nad drugimi v mreži ali nastop proti tretjim podjetjem. Gre za vzajemno orientacijo dveh ali več podjetij (Johanson in Mattsson 1987). Podjetja poznajo medsebojne interese in cilje. Razvoj odnosov je pod vplivom razvoja tehnologij, logistike, ekonomije in ostalih elementov.

Prilagoditve procesov in proizvodov v podjetju omogočajo lažje sodelovanje podjetij in so pomembne zaradi več razlogov. Utrjujejo vezi med podjetji, podjetja postanejo bolj soodvisna, vzpostavijo se trdnejši odnosi, ki pomagajo reševati nesporazume med podjetji in preprečujejo odhod iz mreže (Johanson in Mattsson 1987). Prilagajanje je omejeno, saj podjetje ne želi izgubiti lastne identitete znotraj mreže.

Mreže so stabilne in spreminjajoče. Vedno znova se vzpostavljajo nove povezave oz. odnosi in nekateri stari odnosi so prekinjeni. V mrežah je zelo pomembna komplementarnost, ne sme pa se zanemariti tudi konkurenčnosti, ki se pojavlja na določenih delih. Mreže odnosov, v katerih delujejo podjetja, so zelo kompleksen sistem, zaradi česar je analiza otežena (Johanson in Mattsson 1988). Na sliki lahko vidimo, da ima podjetje več različnih odnosov do ostalih subjektov. Z nekaterimi subjekti sodeluje, z drugimi konkurira, do tretjih pa ima odnose urejene prek pravil (običajno gre za državne institucije).

3.2 Motivi za sodelovanje in možne težave v mreži

Podjetja se odločajo za sodelovanje v mreži iz več razlogov. Jaklič (1998) med razlogi navaja večjo kompleksnost proizvodov, storitev, proizvodnje in tehnoloških inovacij. Motiv za povezovanje v mreže je tudi globalizacija, saj je z njo povezana potreba po znanju, visoko kakovostnih izdelkih in kapitalu. Prost pretok informacij med podjetji omogoča doseg višjih profitov.

Sodelovanje med podjetji prinaša določene težave in pomanjkljivosti. Mednje lahko štejemo preveliko stabilnost mreže, kar lahko zaustavi rast in razvoj podjetij v mreži in mreže same. Težave se pojavijo pri izbiri partnerjev, saj se podjetja med seboj še ne poznajo in odločitev o sodelovanju lahko temelji na napačnih informacijah. Podjetje se mora ob vstopu v mrežo zavedati tveganja, da lahko partner postane močnejši tekmelec ter, da lahko pride do izrab tehnološkega znanja v škodo določenega podjetja v mreži. Težave se lahko pojavijo zaradi izgube nadzora (zlasti to velja za majhna in srednje velika podjetja) nad operacijami in izguba konkurenčne prednosti. V mrežah je težko vzpostaviti učinkovito vodenje in koordiniranje. Pozabiti ne smemo na zaupanje in poslovno etiko, saj so kulturne razlike in slaba komunikacija lahko razlogi za propad mrež (Jaklič 1998).

Kot slabost mrež Coviello in Munro (1995) izpostavljata tudi preveliko odvisnost podjetja od drugih podjetij. Glavno podjetje vzpostavi, oblikuje in določi odnose podjetja z drugimi. To lahko vodi v odvisnost podjetja in dominacijo glavnega podjetja.

3.3 Mreže in internacionalizacija

Mreže se lahko širijo prek meja države. Mrežni pristop trdi, da se podjetje lahko internacionalizira s pomočjo domače mreže, katere del je. Odnosi znotraj domače mreže so lahko most do mrež v drugih državah. **Vstop podjetja v mrežo pospeši proces internacionalizacije.** To zlasti velja za majhna in srednje velika podjetja v visoko- tehnoloških panogah. Internacionalizacija je posledica prednosti, ki jih nudijo mreže (Hollensen 2001). Podjetja se lahko širijo na tuje trge prek že obstoječih povezav in odnosov, ki podjetju omogočajo stike in dajejo pomoč pri razvoju pozicije na novem trgu. Hkrati lahko mreža tudi omejuje potencial rasti, ki ga ima podjetje (Coviello in Munro 1995). Naslednja slika prikazuje primer delovanja mreže v mednarodnem okolju.

Internationalizacija podjetja pomeni, da podjetje vzpostavi in razvije pozicijo v odnosu do drugih podjetij v tujih mrežah. To je lahko doseženo na tri različne načine (Buckley in Ghauri 1993). Prvi način je mednarodna širitev; z vzpostavitvijo odnosov s podjetji v državah, ki so nove za podjetje – *international extension*. Drugi način je penetracija; z razvojem pozicije in povečanjem povezanosti s tistimi mrežami v tujini, s katerimi podjetje že sodeluje. Kot tretji način navajata mednarodno integracijo oz. združitev; s povečanjem koordinacije in internacionaliziranjem pozicij v posameznih nacionalnih mrežah – *international integration*.

Raziskava, ki je bila izvedena na podlagi podatkov švedskih podjetij, je pokazala, da izkušnje, ki jih podjetje pridobi v mrežah, lahko olajšajo vzpostavljanje stikov z novimi partnerji in s tem omogočijo lažjo nadaljnjo (ali začetno, če je podjetje prej delovalo le v domačih mrežah) internacionalizacijo. Potrebno je izpostaviti, da teh izkušenj ne izrabijo vsa podjetja. Rezultati analize so tudi pokazali, da podjetja bolj uporabljajo pretekle izkušnje, ko pričnejo pridobivati izkušnje iz več različnih mednarodnih trgov (Blomstermo et al. 2001).

4 IZBOR CILJNE DRŽAVE IN ANALIZA TRŽNIH RAZMER

4.1 Izbor ciljne države

Podjetja v sodobnem svetu iščejo načine kako vstopati na tuje trge. Pred samo odločitvijo, kako vstopiti na trg, se morajo odločiti, na katere trge bodo vstopali. Potrebno je selekcioniranje, ki je ključnega pomena za podjetja, ki na tuje trge vstopajo prvič. Selekcioniranja trgov ne smejo zanemariti niti podjetja, ki že delujejo na mednarodnih trgih. Root (1994) trdi, da morajo managerji načrtovati vstopno strategijo za vsak proizvod posebej in za vsak tuj trg posebej, saj bi bilo nespametno uporabiti le eno strategijo za vse trge in vse proizvode.

Odločevalci oz. managerji so pred začetkom vstopa na tuje trge soočeni s kompleksnim strateškim načrtovanjem, ki je posledica hitro spreminjajočega okolja. Manager mora pretehtati tveganja, stabilnost okolja in potencialne prihodke na neštetih trgih celega sveta (Wood in Robertson 2000). Mednarodni tržnik ima tako pri izboru ciljnega trga veliko nalog, ki jih razdelimo na dve temeljni področji. To sta analiza okoljskih značilnosti trgov in analiza značilnosti podjetja. Proces izbora trgov vsebuje določitev kriterijev izbora trgov, analizo trgov ter segmentacijo izbranih trgov (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

Root (1994) navaja pet odločitev, ki jih mora vsako podjetje pretehtati in natančno definirati pred vstopom na trg. Podjetje mora:

- definirati izbor ciljnega trga/proizvoda,
- naloge in cilje na ciljnih trgih,
- izbiro vstopne oblike penetracije trga,
- marketinški plan vstopa na ciljne trge ter
- kontrolni sistem nadzora delovanja na ciljnih trgih.

Podjetja se morajo zavedati, da te aktivnosti ne sledijo ena drugi, ampak gre za iterativne odločitve in procese. Načrtovanje vstopa na mednarodne trge je stalen in nepretrgan proces.

Makovec-Brenčič in Hrastelj (2003) govorita o treh pravilih, na osnovi katerih izbirajo podjetja ciljna tržišča:

- pravilo naivnosti, pri katerem odločevalec uporablja enake oblike vstopa na vseh tržiščih in pri tem zanemara različnost med posameznimi tujimi trgi.
- pravilo pragmatičnosti, kjer odločevalec koristi na vsakem trgu drugačne vstopne strategije.
- strateško pravilo, ki zahteva, da so pred dejanskim prodorom na tuja tržišča vse možne strategije vstopa sistematično primerjane in ovrednotene, kar omogoča maksimizacijo dobička.

4.2 Pomen analize poslovnega okolja in tržnih priložnosti

Podjetja ne morejo uspešno poslovati, če ne poznajo in ne razumejo okolja, v katerem poslujejo (Jaklič 1999). Okolje mednarodnega marketinga je iz številnih razlogov bolj kompleksno od marketinškega okolja, ki mu je tržnik izpostavljen na domačem tržišču (Jurše 1993). Analiza okolja mednarodnega trženja je zato nujen element v razvoju vsakega marketinškega programa in strateškega načrta podjetja.

Cilj celovite in poglobljene analize okolja je izoblikovati razumevanje priložnosti, na katerih je mogoče graditi strategijo, in groženj (nevarnosti), ki jih je potrebno obvladati ali se jim izogniti. Analiza okolja oz. marketinška raziskava za potrebe odločitev o vstopu na tuje trge bo torej osredotočena na ključne dejavnike, akterje in vplive v okolju z namenom (Jurše 1997a):

- opredeliti obetavne tržne priložnosti,
- opredeliti in ovrednotiti konkurenco,
- zagotoviti informacije za izbiro nacionalnih trgov in ciljnih skupin odjemalcev,
- spoznati značilnosti, potrebe in zahteve odjemalcev, ki jih bo podjetje zadovoljevalo z načrtovanjem in izvajanjem strategije marketinga,
- zagotoviti informacije za izgrajevanje tržne pozicije in doseganje marketinških ciljev podjetja.

Zaradi negotovosti in tveganja, ki je povezano z oblikovanjem mednarodnih trženjskih strategij in vstopom na tuje trge, je celo pomembnejše, da podjetje natančneje preuči tuji kot domači trg. Številna podjetja na tujih trgih niso uspela, ker niso proučila gospodarskih in političnih razmer, odjemalcev, konkurentov, kulturnega okolja itd. Podjetje potrebuje tudi informacije o razlikah v kulturi, običajih, vedenju, demografskem stanju, kupni moči in druge podatke, ki so pomembni za trženjske odločitve (Potočnik 2002).

Na podlagi analize tržnih priložnosti lahko podjetja ugotovijo morebitno ustreznost oz. neustreznost tujega trga ter smiselnost nadaljnjih raziskav in analiz izbranega trga. Najpomembnejše informacije, ki jih tržni raziskovalec želi pridobiti z analizo tržnih priložnosti so velikost trga, struktura trga, tržni deleži, informacije o odjemalcih in konkurentih.

Poslovno okolje podjetja delimo na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. Zunanje poslovno okolje delimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja (Jaklič 1999).

4.3 Analiza notranjega (mikro) okolja podjetja

Dolgoročno ustvarjanje in ohranjanje konkurenčnih prednosti je naloga strateškega upravljanja. Prednosti in slabosti podjetja izhajajo iz njegovih notranjih sposobnosti na področju trženja,

financ, proizvodnje in organizacije. Med prednosti prištevamo tiste, ki jih zaznavajo porabniki (Vukasović in Jagodič 2017).

Vse bolj pomemben vir konkurenčne prednosti *podjetja* postajajo izobraženi in usposobljeni zaposleni, ki so pripravljeni razvijati svoje sposobnosti in s tem prispevati k rasti in razvoju podjetja. Posebej pomemben povezovalni člen med ostalimi zaposlenimi in vodstvom podjetja na eni strani ter potencialnimi porabniki na drugi strani so tržniki. Pri pripravi, uresničevanju in izvajanju strateškega trženjskega načrta podjetja je potrebna aktivna udeležba tako tržnikov kot ostalih zaposlenih v podjetju (Vukasović in Jagodič 2017).

V procesu analize *porabnikov* tržniki podjetja analizirajo svoje ciljne porabnike. Namen analize porabnikov je pridobivanje pomembnih informacij o značilnostih porabnikov (kulturne, družbene, osebne, psihološke, organizacijske, okoljske in medosebne informacije), ki vplivajo na nakupno vedenje in aktivnosti v zvezi z nakupnimi odločitvami porabnikov. Za podjetje je ključnega pomena, da na osnovi omenjenih informacij ugotovi (Ferrell et al. 1999):

- Kdo so njegovi dejanski in potencialni porabniki?
- Kakšne so prevladujoče potrebe dejanskih in potencialnih porabnikov?
- Katere so ključne pričakovane vrednosti lastnih in konkurenčnih izdelkov, ki omogočajo optimalno zadovoljitev potreb dejanskih in potencialnih porabnikov?
- Do katerih predvidenih sprememb glede porabnikovih potreb bo prišlo v prihodnosti?

Analiza neposrednih in posrednih konkurentov je prav tako pomembna faza v procesu analize mikro okolja. Osredinjena je na identificiranje nevarnosti in priložnosti za podjetje, ki jih ustvarjajo obstoječi ali potencialni konkurenti s svojimi aktivnostmi, prednostmi in pomanjkljivostmi. V sklopu te analize mora podjetje najti odgovore predvsem na naslednja vprašanja (Kotler 1998):

- Kdo so konkurenti?
- Kakšni so njihovi cilji?
- Kakšne so njihove strategije?
- Kakšne so njihove prednosti in pomanjkljivosti?
- Kakšni so njihovi vzorci odzivanja?

Odločilen pomen pri učinkovitem tržnem načrtovanju ima poznavanje konkurentov. Pri analizi konkurence je pomembno, da podjetje najde prave konkurente. Podjetja pridobivajo informacije o prednostih in pomanjkljivostih konkurentov iz sekundarnih virov, z osebnimi stiki in iz govoric. Konkurente lahko spoznavajo tudi tako, da izpeljejo primarne tržne raziskave, v katere vključujejo vse primarne udeležence v menjavi. Vedno več podjetij se odloča za tehniko *posnemovalnega primerjanja* (angl. *benchmarking*). S to tehniko ugotovimo, kako in zakaj določeni konkurenti naloge izvajajo precej uspešneje kot drugi. Preveliko zanašanje na posnemovalno primerjanje je deležno tudi kritik. Posnemanje lahko namreč zavre ustvarjalnost podjetja, saj ima za izhodišče učinkovitost drugih podjetij. Posledica pretiranega posnemanja je

lahko le majhno izboljšanje izdelkov, medtem ko druga podjetja skokovito napredujejo. Možno je tudi, da se podjetje preveč osredini na konkurente in izgubi stik s spreminjajočimi se potrebami porabnikov ali zanemari skrb za izboljšave lastne organiziranosti (Radonjič in Iršič 2011).

Razen omenjene tehnike narašča tudi uporaba drugih načinov zbiranja podatkov in informacij o konkurentih. Razdelimo jih lahko v štiri poglavitne skupine (Vukasović in Jagodič 2017):

- pridobivanje podatkov od na novo zaposlenih oziroma zaposlenih v konkurenčnih podjetjih,
- pridobivanje podatkov od ljudi, ki poslujejo s konkurenčnim podjetjem,
- pridobivanje podatkov iz objav in javnih dokumentov (spletne strani konkurenta na internetu) in
- pridobivanje podatkov s primarnimi tržnimi raziskavami.

V mikro okolju podjetja so prisotni tudi *dobavitelji*. To so podjetja ali posamezniki, ki podjetje oskrbujejo z izdelki in s storitvami. Podjetja ustvarjajo dolgoročne odnose s *posredniki*. Kot zadnjo skupino v preučevanju mikro okolja podjetja lahko omenimo *javnost* (mediji, država, ekološke skupine ipd.). To so skupine, ki jih poslovanje podjetja zanima in želijo vplivati nanj (Vukasović in Jagodič 2017).

4.4 Zunanje poslovno okolje v mednarodnem poslovanju

Na zunanje okolje oziroma silnice v zunanjem okolju podjetja je izjemno težko vplivati, zato jih mora podjetje spremljati in se nanje ustrezno odzvati. Naraščanje vloge in pomena t. i. »globalnega« trženja od podjetij zahteva, da upoštevajo določene globalne trende in dejavnike v širšem okolju. Analiza zunanjega okolja je osredotočena na proučevanje pogojev v okolju, ki so pomembni za uspešno izvajanje strategije vstopa na tržišče. Za uspešen vstop na tržišče pa morajo tržniki opazovati zunanje okolje, spremljati trende in iskati priložnosti (Vukasović in Jagodič 2017).

Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in običajno bolj dolgoročno (Jaklič 1999). Pri analizi okolij poznamo različne pristope ali načine analize: t.i. analizo PEST (analizo političnega, ekonomskega, sociološkega, tehnološkega okolja), analizo SLEPT (analizo sociološkega, pravnega, ekonomskega, političnega, tehnološkega okolja) in analizo dejavnikov C (competition – konkurence) (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003). V okviru ekonomskega okolja obravnavamo elemente kot na primer bruto domači proizvod (BDP), cene, prihranki, dolgovi, dosegljivost posojil. V okviru politično - pravnega okolja proučujemo zakonodajo, delitev politične moči in politični proces. V okviru tehnološkega okolja proučujemo splošno pomembne inovacije in invencije, obseg sredstev za raziskave in razvoj v družbi (Jaklič 1999).

4.4.1 Demografski dejavniki

Prva silnica v okolju, ki jo je treba spremljati, je prebivalstvo. Tržniki preučujejo število in stopnjo rasti prebivalstva, starostno porazdelitev, vzorce gospodinjstev in značilnosti posameznih področij ter gibanja na njih. Starostna struktura prebivalstva se po državah razlikuje. Poznamo države z relativno mladim prebivalstvom (npr. Turčija) in države z relativno starim prebivalstvom (med državami članicami Evropske unije npr. Italija, Nemčija). Za razvite evropske države je značilen trend staranja prebivalstva (55+). Na osnovi starostne strukture prebivalstva lahko tržniki sklepajo, po katerih izdelkih bo v naslednjih letih največje povpraševanje (Vukasović in Jagodič 2017).

Na različne nakupne navade vpliva raznolika narodna in rasna sestava prebivalstva. Države, ki želijo biti konkurenčne v svetovnem merilu, morajo vedno več vlagati v ustrezno izobrazbo in usposabljanje svojega prebivalstva. Tržniki morajo upoštevati spreminjajoče se vzorce gospodinjstev. Značilno je, da upada delež tradicionalnih družin (mož, žena, otroci) in narašča delež ne tradicionalnih družin (neporočeni samski ljudje, skupaj živeči neporočeni odrasli enega ali obeh spolov, družine z enim staršem, poročeni pari brez otrok) (Vukasović in Jagodič 2017).

Sodobna gospodinjstva v razvitih gospodarstvih so največkrat majhna, otrok je malo, večina žensk pa je zaposlenih. Vsaka oblika gospodinjstva ima različne potrebe in navade: večja ali manjša stanovanja, način preživljanja prostega časa ipd. Številne spremembe, predvsem hiter tempo življenja in manj časa za tradicionalno pripravo hrane, zaznavajo podjetja, ki ponujajo porabnikom izdelke oziroma vnaprej pripravljeno hrano, ki jim omogočajo hiter način priprave in jih uživajo na poti oziroma za malico (»ready to eat«, »ready to go«) (Vukasović in Jagodič 2017).

Spremembe v demografskem okolju lahko bistveno oblikujejo in preoblikujejo trženjske usmeritve podjetja. Posledica naštetih sprememb je drobljenje množičnega trga na večje število mikro trgov, ki se razlikujejo glede na starostno, spolno, narodnostno in izobrazbeno sestavo porabnikov in geografski položaj. Vsaka skupina porabnikov ima drugačne značilnosti in daje prednost drugim izdelkom, zato so distribucijski kanali in tržno komuniciranje vedno ožje naravnani (Vukasović in Jagodič 2017).

4.4.2 Ekonomski dejavniki

V področje analize ekonomskih dejavnikov prištevamo razpoložljivo kupno moč prebivalstva, ki jo velikokrat primerjamo kar s kazalcem bruto domačega proizvoda (BDP) na prebivalca, ugotavljanje velikosti dohodka gospodinjstev, inflacije, obrestnih mer, varčevanja, porabe, kreditov, davkov, naložb, brezposelnosti ipd. Ekonomski dejavniki v največji meri vplivajo na celoten obseg povpraševanja (Vukasović in Jagodič 2017).

4.4.3 Sociokulturni dejavniki

Ljudje, ki živijo v določenem okolju, imajo sorazmerno trajna temeljna prepričanja in vrednote, ki se prenašajo s staršev na otroke. V splošnem vrednoto opredelimo kot prepričanje o nekem želenem končnem stanju, ki prežema različne situacije in usmerja način življenja. Mnoge izdelke oziroma storitve kupujemo, ker smo prepričani, da nam bodo pomagali doseči cilje, povezane z vrednotami (Vukasović in Jagodič 2017).

Vrednote, ki so pomembne za vedenje porabnikov lahko razvrstimo v tri skupine (Hawkins et al. 1995; Mumel 1999):

- k drugim ljudem usmerjene vrednote, ki imajo na trženjsko delovanje največji vpliv: individualnost - kolektivnost, odrasli - otroci, moškost - ženskost, tekmovalnost - sodelovalnost, mladost - starost ipd.,
- k okolju usmerjene vrednote, ki opisujejo odnos družbe do ekonomskega, tehničnega in fizičnega okolja: tradicija - spremembe, sprejemanje tveganja - varnost, reševanje problemov - vera v usodo ipd.,
- k sebi usmerjene vrednote, ki odražajo odnos do življenja, ki daje posamezniku zadovoljstvo: aktivnost - pasivnost, materialnost - nematerialnost, garaštvo - lenarjenje, odlaganje zadovoljitve - takojšnja zadovoljitev, zadovoljevanje - nezadovoljevanje čutnih potreb, humor - resnost ipd.

Kultura je skupek dosežkov človeške družbe in se odraža v načinih človekovega delovanja in prilagajanja okolju. Vključuje akumulirano znanje, umetnost, verovanje, norme, ideje, vrednote in navade ljudi (Radonjič in Iršič 2011).

4.4.4 Tehnološki dejavniki

Tehnološki dejavniki močno vplivajo na način življenja ljudi in njihovega povpraševanja po izdelkih. Število tehnoloških odkritij vpliva na stopnjo gospodarske rasti. Danes je hitrost sprememb na področju tehnologije neizmerna. Slednje je predvsem prisotno na področju razvoja in trženja izdelkov zaradi novih razsežnosti, ki jih prinaša informacijska tehnologija (internet). Moč interneta je pospešeno narasla, kar je povzročilo spremembo komunikacije. Zaradi možnosti aktivne udeležbe, sooblikovanja in izražanja mnenj o izdelkih je internet kot medij povečal svojo moč, komunikacija pa se je iz enosmerne spremenila v dvosmerno. Hitre tehnološke spremembe prinašajo na trg tudi mnogoštevilne nove izdelke (Vukasović in Jagodič 2017).

4.4.5 Politično-pravni dejavniki (dejavniki regulative)

Politično-pravni dejavniki se nanašajo na zakone, uzance, odredbe, pravilnike, vladne urade in vplivne skupine, ki vplivajo na različne ustanove, podjetja in posameznike v družbi ter jih

nadzirajo. Država s predpisi ureja konkurenčne razmere, varnost in zanesljivost izdelkov, pošteno trgovanje, embalaranje in označevanje izdelkov ter varstvo industrijske lastnine. Ker se politično-pravna okolja med seboj razlikujejo, mora podjetje spoznati njihove specifične značilnosti in posebnosti, predvsem na tistih geografskih področjih, kjer posluje (Vukasović in Jagodič 2017).

Za potrebe načrtovanja trženja je treba ugotoviti, kolikšna je verjetnost korenitih političnih in zakonodajnih sprememb na posameznih trgih, saj so tveganja tesno povezana s tovrstnimi spremembami. Še posebej pomembno je, da izvajalci trženja v podjetju dobro poznajo pglavitne zakone, uredbe in predpise, ki ščitijo konkurente, porabnike in družbo, vključno s pripadajočimi etičnimi merili. Mnoga politična (formalna in neformalna) združenja in celo določene referenčne skupine ljudi ter združenja za javno korist pogosto pomembno vplivajo na trženjske odločitve podjetij (Radonjič in Iršič 2011).

4.4.6 Dejavniki, ki se navezujejo na naravno okolje in okolje delovanja podjetja

Dejavniki, ki se navezujejo na naravno okolje, so bolj v ospredju. Skrb za ohranjanje okolja postaja pomembna prioriteta na vladni in ostalih ravneh, vendar je odvisna od razvitosti države. Razvitejše države pripisujejo večjo skrb ohranitvi okolja kakor revnejše, manj razvite države. Ključni trendi, ki jih lahko zaznamo na področju naravnega okolja, so (Konečnik Ruzzier 2011):

- **Pomanjkanje surovin:** največ težav imajo podjetja, ki so strateško vezana na neobnovljive naravne vire. Taka podjetja se soočajo z nenehnim naraščanjem stroškov, ki jih pogosto prelagajo na končne porabnike, kar dolgoročno nima pozitivnega vpliva na njihovo poslovanje.
- **Povečani stroški za energijo:** podjetja morajo pozorno spremljati spremembe cen nafte in drugih vrst energije, saj imajo tovrstne spremembe multiplikativne učinke na doseganje stroškovne učinkovitosti podjetja. Vedno bolj se kaže tudi potreba po odkrivanju in izrabljanju novih alternativnih virov energije.
- **Povečana stopnja onesnaženosti:** skrb javnosti za okolje predstavlja trženjsko priložnost za ozaveščena podjetja, saj odpira velik trg za tehnične rešitve, ki omogočajo nadzor nad onesnaževanjem okolja. Preudarna podjetja se bodo na naraščajoče trende onesnaževanja hitro pozitivno odzvala in tudi v svoje trženjske strategije vključila takšne elemente smeri razvoja, ki bodo manj škodljivi za naravno okolje.
- **Podnebne spremembe:** so eden izmed perečih problemov človeštva. Te spremembe bodo imele pomembne vplive na naše življenje in življenje prihajajočih generacij. Ponudniki se vedno bolj ukvarjajo z iskanjem odgovora na vprašanje, kako minimizirati negativne posledice na naravo, s tem pa posledično minimizirati prispevek k podnebnim spremembam. Kot odziv na aktualne razmere in razmislek o njih se na strani ponudnikov povečujejo strategije, ki temeljijo na trajnostnem razvoju.

Analizo zunanjega okolja izbranega trga mora podjetje nadgraditi s podrobno analizo samega trga. Konkurenti lahko prihajajo iz dejavnosti v katerih nastopa podjetje, lahko pa prihajajo tudi iz drugih dejavnosti.

Okolje delovanja podjetja vključuje sile, ki na delovanje podjetja vplivajo bolj neposredno in praviloma bolj kratkoročno. Te sile oziroma elementi okolja delovanja so (Jaklič 1999):

- panožno okolje (konkurenti, kupci, dobavitelji, substituti, sodelovalna podjetja),
- institucije kot vzorci obnašanja (institucionaliziranost dela na črno v določenem gospodarstvu, narava odnosov med podjetji, stopnja zaupanja),
- državna politika (makroekonomska, mikroekonomska) in
- interesne skupine, ki niso zajete v drugih elementih (posojilodajalci, interesna združenja).

4.5 Analiziranje tržnih priložnosti

Pri analiziranju tržnih priložnosti na tujih tržiščih mora tržni raziskovalec najprej opredeliti tržišče in izoblikovati njegove meje, šele na osnovi definiranja tržišča se bo lahko lotil analiziranja tržnih priložnosti (Jurše 1993).

V fazi analiziranja izvoznega okolja je glavna naloga ugotoviti, kakšne podobnosti in razlike obstajajo med porabniki na tujih tržiščih in proučiti njihov vpliv na nakupno vedenje porabnikov. Zato mora tržnik podrobno proučiti tuja tržišča, da lahko izbere ustrezna ciljna tržišča in izoblikuje ustrezen ciljni program marketinga za izbrana tržišča (Jurše 1993).

Če želi biti podjetje uspešno na tujem trgu, morajo izvozni tržniki na osnovi analize tržnega potenciala, konkurence in političnih omejitev ugotoviti privlačnost izbranega nacionalnega trga. Za objektivno analizo tržnih priložnosti je potrebno poznati pet temeljnih gradnikov tržnih priložnosti (Jurše 1993):

- 1) analizirati je potrebno **odjemalce**, da bi opredelili, kako je mogoče segmentirati tržišče in opredeliti zahteve vsakega tržnega segmenta,
- 2) identificirati je potrebno **konkurente**,
- 3) predvideti je potrebno **trende v okolju** (družbene, gospodarske, politične, tehnološke),
- 4) razumeti je potrebno **tržne značilnosti** z vidika razvoja ponudbe in povpraševanja ter njihovega medsebojnega vplivanja,
- 5) proučiti je potrebno **interne značilnosti podjetja**, da bi ugotovili, kako je mogoče povezati prednosti in slabosti podjetja z zahtevami tržišča.

Raziskava obetov za izvoz v tujino se opravi tedaj, če so rezultati prejšnjih stopenj raziskovanja takšni, da opravičujejo nadrobnejše raziskovanje obetov za izvoz (Hrastelj et al. 1992).

Ključne determinante tržnih priložnosti je mogoče obravnavati z vidika velikosti tržišča in dinamike njegovega razvoja, aktivnosti drugih podjetij (konkurentov), ugotavljanja

potencialnih možnosti vstopa novih konkurentov na tržišče ali pa z usmerjanjem razvoja tržnih potreb (Jurše 1993).

Ključni dejavniki privlačnosti tujih tržišč, ki vplivajo na oceno tržnih priložnosti (Jurše 1997b):

- **tržni potencial:** velikost tržišča, dinamika rasti, stopnja zasičenosti, tržne praznine (niše), kupna moč odjemalcev,
- **vstopne omejitve:** carinske in necarinske omejitve, pravne, gospodarske, kulturne, fizične in informacijske omejitve,
- **konkurenčno stanje:** struktura konkurence, moč konkurentov, strategija pomembnejših konkurentov,
- **riziki:** ekonomski, politični, socialni riziki.

Raziskovanje tržnih obetov v tujini zavzema osrednje mesto v raziskovanju tržišč, saj gre za analizo, diagnozo in napoved (prognozo) ponudbe in konkurence, povpraševanja in potreb na tujih tržiščih, torej za proučevanje trenutnih in bodočih tržnih obetov na raziskovanem tujem tržišču (Jurše 1993).

5 NAČINI VSTOPA NA MEDNARODNE TRGE

Ločimo tri glavne skupine oblik vstopa na mednarodne trge: izvozne oblike, pogodbene oblike in investicijske oblike, ki so povezane s stopnjo nadzora, tveganja ter fleksibilnostjo (Johnson in Turner, 2003).

5.1 Izvozne oblike vstopa na mednarodne trge

Izvozne oblike vstopa na mednarodne trge so najboljši način prvega vstopa na mednarodne trge, saj je stopnja tveganja nizka. Hkrati ta oblika vstopa omogoča visoko fleksibilnost, a nizko stopnjo nadzora. Root (1994) definira to obliko vstopa na trg kot »izkušnjo učenja«.

Pri **posredni obliki izvoza** proizvajalec prepusti celoten izvozni proces (odgovornost izvedbe, ureditev vse dokumentacije ter distribucijo) partnerju. Proizvajalec nima stika s končnim trgom in porabniki, ne prevzema izvoznih dejavnosti. Podjetju ni potrebno imeti izkušenj v mednarodnem poslovanju, tveganje je nizko, podjetje le izbere visoko izkušenega izvoznika. Podjetje se izogne stroškom povezanim z vzpostavitvijo mednarodnega poslovanja. Slabosti te oblike so, da podjetje nima nadzora nad tujim trgom in trženjskim spletom, podjetje tudi ne pridobiva novih znanj in izkušenj o tujih trgih. Pomanjkljivost te oblike je odsotnost poprodajnih storitev, ki negativno vplivajo na nadaljnjo prodajo in ime podjetja (Johnson in Turner 2003). Primeri takšnih oblik poslovanja so izvozni trgovec, komisionar ali izvozna trgovinska družba (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

Značilnost **neposredne** oblike izvoza je bolj proaktiven pristop in prisotnost podjetja na tujem trgu (Johnson in Turner 2003). Primeri neposrednih oblik izvoza so na primer zastopniki ali distributerji, značilno za to obliko je neposreden stik proizvajalca s prvim posrednikom ali celo porabnikom na ciljnem trgu. Prednosti take oblike vstopa na trg za podjetje so krajše prodajne poti in neposreden stik z uporabniki, slabost pa omejen nadzor nad ceno (zaradi carinskih omejitev), potrebna je naložba v organizacijo prodaje, pojavljajo se tudi kulturološke razlike in komunikacijski problemi (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

Kooperativne oblike izvoza so tiste pri katerih pride do dogovarjanja o sodelovanju med podjetji. Skupaj se poveže več manjših podjetij (ki nimajo niti dovolj virov niti izkušenj) in naloga izvoznega združenja je zagotoviti celovit trženjski nastop. Težave se lahko pojavijo zaradi neusklajenosti (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003).

5.2 Investicijske oblike vstopa na mednarodne trge

Investicijske oblike (hierarhične ali naložbene) vstop na mednarodne trge omogočajo popolno stopnjo nadzora, nizko fleksibilnost in visoko tveganje. Stopnja nadzora je odvisna od

razdelitve nalog in odgovornosti med hčerinskim in matičnim podjetjem. Višja stopnja internacionalizacije pomeni, da je več odgovornosti prenesenih na hčerinsko podjetje.

Podjetje, ki želi na mednarodne trge vstopiti preko investicijskih oblik lahko izbira med investicijami od začetka ali nakupom oz. prevzemom že obstoječih podjetij na nekem lokalnem trgu (Ruzzier 2004). Med investicijske oblike vstopa na trg sodijo: **prodajni predstavnik, prodajne podružnice ali lastne prodajne enote na tujem, lastna prodajna ali proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljavnice, skladišča, regionalni centri, globalno integrirano podjetje in akvizicije ter investicije od začetka** (Makovec Benčič in Hrastelj 2003). Root (1994) navaja tri razloge, zakaj se podjetja odločajo za investicijske oblike: pridobiti dostop do surovin, nižji stroški proizvodnje ali lažja penetracija lokalnega trga. Podjetje mora pred začetkom investicije na ciljnem trgu analizirati politične, pravne, ekonomske, socialne in kulturne značilnosti okolja.

5.3 Pogodbene oblike vstopa na mednarodne trge

Pogodbene oblike vstopa na mednarodne trge so danes najbolj razširjene oblike vstopov na tuje trge. Velja, da so tveganje, nadzor in tudi lastništvo deljeni, odnosi temeljijo na pogodbenem razmerju – od tod tudi ime. Pogodbene oblike mednarodnega poslovanja se od izvoznih oblik razlikujejo v prenosu znanja in veščin, ki ga omogočajo, hkrati pa pogodbene oblike ustvarjajo tudi izvozne priložnosti (Ruzzier 2004).

Oblike pogodbenih vstopov so: **licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeno proizvodnja, skupna vlaganja in strateške zveze (zaveze)**. Razlogi za pojav pogodbenih oblik so želja po zmanjšanju stroškov proizvodnje (iskanje držav s cenejšo delovno silo), biti bližje kupcem (odjemalcem), skrajšati prodajne poti in znižati stroške transporta (geografska lega), izogibanje omejitvam vstopa (carinske in necarinske omejitve), status »domačega« proizvodjalca (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003). Bistvo te oblike je torej prenos proizvodnje in ne le izdelkov na tuje trge.

Strateške zveze pomenijo ne-kapitalsko povezovanje med partnerji, ki delujejo v smeri skupnih ciljev. Podjetja razvijejo skupno dolgoročno strategijo z namenom postati cenovni vodja, prevzeti tržni položaj ali izvajati strategijo diferenciacije. Kadar podjetja poslujejo na trgih, ki niso domet partnerstva, ohranijo svojo nacionalno in ideološko identiteto (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003). Gre za odnose med podjetji s celega sveta, ki pokrivajo različne dejavnosti. Ključno za uspeh strateške zveze so enakovredno partnerstvo, skupna vizija, poslanstvo in kultura, dobra organizacija in aktiven management.

Strateške zveze so v preteklih letih postale zelo pogost pojav. Glavni razlog za vse pogostejša sodelovanja in zavezništva med podjetji je globalna konkurenca. Ta podjetja sili v nenehne izboljšave tehnologij, proizvodnih procesov, distribucije, trženja. Podjetja so na strani sredstev

omejena in ena od rešitev sledenja zahtevam sodobnih trgov so zavezništva. Kako razširjena in pomembna so strateška zavezništva lahko ugotovimo, če si pogledamo katera podjetja uporabljajo tak način delovanja: IBM, Ford, Philips, Toshiba, Samsung. Strateška zavezništva so formalno dolgoročno povezovanje, financirano z direktnimi investicijami dveh ali več podjetij, ki združijo kapacitete in vire za doseg skupaj določenih ciljev (Hutt in Speh 2001).

Strateško zavezništvo povezuje podjetja, namen povezave je povečati učinkovitost podjetij v zavezništvu. Da lahko govorimo o strateškem zavezništvu, mora veljati sledeče. Dve ali več podjetij se poveže, da bi sledili skupnim ciljem, vendar ostanejo samostojni (prevzemi in združitve ter podružnice multinacionalnih podjetij niso zavezništva). Partnerska podjetja delijo koristi, ki jih prinaša zavezništvo, in kontrolo nad aktivnostmi, ki se izvajajo v okviru zavezništva. Kot zadnji pogoj za strateška zavezništva Yoshino in Rangan Srinivas (1995) navajata enakovrednost vseh partnerskih podjetij pri prispevanju deležev na strateška področja, npr. tehnologija, proizvodi. Značilno za strateška zavezništva je, da se povezujejo podjetja prek domačih meja (s tujimi podjetji), pogoste so povezave med konkurenti (na primer povezava Forda in Nissana ali Toyote in GM) ter podjetja iz različnih panog. Strateška zavezništva pogosto združujejo konkuriranje ter sodelovanje in glavna naloga zavezništva je, da optimizira oboje.

Obstaja več oblik strateških zavezništev, med katerimi so najpogostejša a) dobaviteljska zavezništva, b) med-industrijska partnerstva, c) zavezništva med nekonkurenti in povezave med konkurenčnimi podjetji (Yoshino in Rangan Srinivas 1995).

Bistvo strateških zavezništev in tudi glavni razlog, zakaj se podjetja odločajo za to obliko sodelovanja, je ustvarjanje višje vrednosti kot bi jo podjetje ustvarilo samo. Poleg ustvarjanja višje dodane vrednosti, strateška zavezništva omogočajo prenos znanja, dostop do novih trgov in tehnologij ter delitev tveganj.

5.4 Izbor načina vstopa na trg

Na temeljih raziskav trga ste že seznanjeni s številom trgov, na katerih bi se lahko vaši proizvodi oz. storitve dobro plasirali. Na teh spoznanjih se boste odločili, kako vstopiti oz. katera metoda vstopa bi bila za vas najprimernejša (Izvozno okno b.l.a).

Izbor načina vstopa na določen trg je ena od ključnih odločitev in ima pomembnejše posledice za širok spekter zadev mednarodnega marketinga. Izvoznik mora pri izboru vstopne metode upoštevati podobnost tujega in domačega trga, nivo zahtevanih storitev, zavedanja o pomenu znamke in konkurenčnih prednosti. V osnovi poznamo direktni in posredni izvoz (Izvozno okno b.l.a)

Pri malih in srednje velikih podjetjih prideta direktni in posredni izvoz najbolj v poštev, medtem ko so ostale, bolj razvite oblike mednarodne dejavnosti, manj prisotne in jih tukaj samo omenjamo. Primerne so za nišna podjetja ali pa visoko internacionalizirana podjetja. Licenčni dogovori in franšize se pri nas največkrat uporabljajo kot vhodna internacionalizacija za tuja podjetja, partnerstvo v skupnem nastopanju (»joint venture«) sporazumi in podobno pa so značilni za večja podjetja ali podjetja, ki blizu 100% od prodaje realizirajo na tujih trgih (Izvozno okno b.l.a).

5.5 Direktni izvoz

Pri direktnem izvozu izvoznik proizvajalec prevzame nadzor nad celotnim procesom in ne uporablja posrednikov, s čimer je podjetje odgovorno za celoten razpon izvoznih aktivnosti, vključno z identificiranjem stranke do izterjave plačila. Da bi izvažali direktno, mora podjetje znotraj prodajnega oddelka ustanoviti izvozni oddelek, ki bi se lahko financiral na osnovi lastnih zahtev. Kupci se identificirajo na sejnih, preko mednarodnih publikacij, priporočil, vladnih kontaktnih programov. itd. Podjetje je odgovorno za prevoz, izterjavo, servisiranje in druge lastnosti izvoza (Izvozno okno b.l.a).

Direkten izvoz je primeren, če (Izvozno okno b.l.a):

- Je odlično poznavanje lastnosti proizvoda ključnega pomena pri prodaji proizvoda.
- To znanje posedujejo le vaši prodajalci.
- Če imate relativno malo število kupcev.
- So vaši kupci koncentrirani na določenem relativno majhnem geografskem področju.
- Obstaja možnost združitve v izvozni konzorcij (tak tip je pogosto financiran s strani vlad in je posebej koristen za SME v začetnih fazah izvoza).
- Je spletna prodaja kot eden od načinov direktne prodaje mogoča.
- Ne želi izgubiti nadzora nad trženjem proizvoda/storitve.

5.6 Posredni izvoz

Podjetje, ki želi izvažati, ampak nima zahtevanega osebja ali virov, da bi to storilo, lahko izvažata preko agentov, distributerjev, izvoznih podjetij itd. Te entitete imajo potrebno infrastrukturo in znanje na številnih trgih. Posreden izvoz je primeren, če (Izvozno okno b.l.a):

- Se podjetje želi osredotočiti na proizvodnjo
- Ne pozna tehničnih in pravnih vidikov izvoza na določen trg
- Želi minimizirati tveganje investicije
- Želi ugodnosti od profesionalnega znanja, ki ga ponuja izvozno podjetje
- Nadzor nad trženjem proizvoda/storitve ni ključnega pomena v izvoznem procesu

Za številne nove izvoznike je prodaja na tujem trgu preko posrednika najboljši način za vstop na tuj trg. Odločijo se lahko za (Izvozno okno b.l.a):

- Prodajnega agenta, ki je navadno zaposlen pri manjšem podjetju in prihodke pridobi preko provizije od prodaje na tujem trgu. Na tujem trgu ima svoje podjetje ali pa zastopa drugo podjetje na tržišču, v imenu kupcev sprejema naročila. Ne vpleta se v pakiranje in pošiljanje proizvodov, niti ne prevzema naslovov proizvodov, ki jih zastopa.
- Distributerja, ki od izvoznika odkupi blago, navadno po nižji ceni in ga ponovno proda na tujem trgu po višji ceni. Distributer obdrži zaloge, navadno ponudi podporo in storitve, ne prodaja direktno končnemu kupcu. Plačilni pogoji in drugi sporazumi med distributerjem in podjetjem se vzpostavijo s pogodbo.
- Izvoznega centra, ki prevzema vse izvozne posle za mala in srednja podjetja, od skladiščenja, nalaganja in razlaganja blaga, do posredovanja blaga, dokumentacije, kratkoročnega in dolgoročnega posojila, tržnih raziskav in oglaševanja.

5.7 Licence

Licenčni dogovor novemu zakupniku licence omogoča proizvodnjo na tujem trgu, prav tako slednji financira in gradi proizvodne obrate, izkorišča izvoznikovo blagovno znamko, patente, tehnični »know-how«, trening v zameno za plačilo oz. rojaliteto (Izvozno okno b.l.a).

Licenčni dogovor je primeren, če (Izvozno okno b.l.a):

- Se izvoznik srečuje s prohibicijskimi proizvodnimi stroški doma
- Se izvoznik srečuje z nizkocenovno konkurenco na tujem trgu
- Se izvoznik srečuje z visokimi tarifnimi ovirami

Glavna prednost licenčnega dogovora je, da se lahko tržna penetracija doseže brez direktne investicije s strani izvoznika. Slabost le-tega pa je, da je lahko licenčnik po izteku pogodbe glavni konkurent podjetja, čemur se lahko z določenimi klavzulami v pogodbi izognete (Izvozno okno b.l.a).

5.8 Franšizing

Franšizing je hitro rastoča oblika tehnološkega licenčnega dogovora, ki ga uporabljajo številni panožni vodje, vključno z restavracijami in proizvajalci oblačil in obutve. Franšizodajalec namreč svoj posel širi tako, da dovoljuje franšizojemalcu, da uporabi blagovno znamko franšizodajalca, in sicer na točno določen način. Franšizodajalec bo pogosto zagotovil proizvode in dobavo le-teh, usposabljanje, oglaševanje in kapitalsko pomoč franšizojemalcu. V zameno za to bo franšizojemalec plačal fiksno premijo ali rojaliteto, za to pa na izbranem trgu upravljal s posli (Izvozno okno b.l.a).

5.9 Pogodbena proizvodnja

Pogodbena proizvodnja je dober način vstopa na tuj trg in ne zahteva prevelikih vlaganj. Vsi ali samo nekateri proizvodni koraki se prenesejo na drugo podjetje, ki deluje na tujem trgu. Najpogosteje se to uporablja, ko gre za enostavno proizvodnjo. Prednost tega vstopnega načina je zmanjšanje tveganja na tujem trgu, njegova uporaba pa rase predvsem v elektrotehnični, farmacevtski, avtomobilski proizvodnji ter v proizvodnji pijač in hrane (Izvozno okno b.l.a).

5.10 Strateške povezave

Strateške povezave so neformalne ali formalne, kapitalske ali nekapitalske, med domačim in tujim podjetjem z vzajemnim dobrobitnim strateškim poslovnim namenom. Povezave so lahko konzorcijske (velik projekt), ali pa partnerske (Izvozno okno b.l.a).

5.11 Vstop preko direktnih investicij

Pri vstopu preko direktnih investicij ima podjetje na voljo naslednje možnosti (Izvozno okno b.l.a):

- Prodajna podružnica se osnuje, ko podjetje v tuji državi zaposli ljudi, ki upravljajo s prodajno pisarno. Odnosi s strankami, partnerji itd. se lahko enostavno razvijejo, uspeh pa je v veliki meri odvisen od osebe, ki podružnico vodi.
- Partnerstvo v skupnem nastopanju («Joint venture») je dogovor med domačim in tujim podjetjem o zavezah glede lastništva, prenosa tehnologije, investicije, proizvodnje in trženja. Dogovor opredeljuje odgovornosti za uspešnost in delitev dobička, stroškov, tveganj, znanja itd.
- Lastna proizvodna podružnica v drugi državi izkorišča prednosti izhajajoče iz cenovnih ugodnosti in proizvodnje.
- Prevzem oz. izgradnja lastne podružnice omogoča hiter vstop na trg oz do obstoječih odnosov do strank, za kar je potrebnega veliko časa in virov. Tveganje obstaja predvsem v povezavi s predanim osebjem in kontakti s strankami, predvsem z vidika prenosa kontaktov.

Kaj so lahko razlogi, da bi izvoznik želel ustanoviti svoje podjetje (Izvozno okno b.l.a):

- Prodaja je prevelika, da bi jo lahko agent/distributer obvladal
- Tarifne ovire v uvoznikovi državi
- Nižji stroški dela, surovih materialov, transporta
- Odskočna deska za druge trge
- Omejevalne nakupne politike v drugih trgih
- Potreba po kvalitetni ponakupni storitvi

Preglednica 5.1: Pregled možnosti vstopa na tuji trg

Strategija vstopa	Koristi in prednosti	Slabosti	Ključni dejavniki uspeha
Posredno izvažanje (preko tretje osebe)	- Nizek strošek in tveganje - Podjetje se lahko osredotoči na proizvodnjo, ne da bi se naučili vse tehnične in pravne vidike izvažanja - Podjetje se lahko nauči od izvoznega podjetja ali storitve	- Omejen nadzor nad aktivnostmi na trgu - Manj pridobljenih izkušenj	Poiskati uspešnega agenta z vplivnimi kontakti in preko tehničnega in tržnega znanja
Direktni izvoz (z ustanovitvijo lokalnega podjetja)	- Višji donos na investicijo - Direktni nadzor in vpliv na dejavnosti na trgu	- Finančne investicije in investicije v človeške vire - Večje direktno tveganje	- Zgraditi močno lokalno podjetje - Natančna ocenitev načrtovane prodaje, vključno s časovnico
Nekapitalske povezave	- Ni kapitalskega tveganja - Hiter vstop na trg	- Enosmerni prenos tehnologije - Ovire pretoku informacij	- Deliti si informacije v zvezi z razvojem proizvoda - Postati najboljši v nekonkurenčnih trgih in poslih
Partnerstvo v skupnem nastopanju	- Ekonomije obsega - Sinergije v vrednostni verigi - Komplementarni trgi in/ali tehnologije	Stroški uskladitve in problemi	- Pogodbeno omejiti obseg dela z namenom zaščite ključnih pristojnosti - Omejiti se na določene trge in proizvode
Prevzemi	- Hitri dostop do trga - Ustanovitev odločilne mase - Blizu popolnega nadzora	- Visoki kapitalski izdatek - Zapletenost kulturne integracije	Graditi glavne poslovne na že obstoječem tržišču
Lastniške podružnice	- Gradnja zaščitne znamke - Popoln nadzor	Največje tveganje in izdatki kapitala	Navadno uporabljen kot zadnji korak v že poznane trge (npr. sledenje ostalim načinom vstopa)

Vir: (Izvozno okno b.l.a)

6 FINANČNA ANALIZA

6.1 Cene in povpraševanje

Finančna analiza je zelo pomembna pri oceni izvedljivosti izvoznega projekta. Najprej je potrebno osnovati ceno proizvoda na izbranem trgu, saj bo prav cenovna politika vplivala na prihodke na tujem trgu in kot taka, skupaj s stroški, pogojevala uspeh izvoznega projekta (Izvozno okno b.l.a).

Izvozni uspeh bo pogojno vezan na konkurenčen proizvod oz. storitev na trgu, ki pa mora tudi proizvajalcu prinašati dobiček. Kot na domačem trgu cena produkta/storitve določa prihodke podjetja (Izvozno okno b.l.a).

Tradicionalne "sestavine" cene so stroški, povpraševanje na trgu in konkurenca. Vsaka od teh se mora primerjati s cilji podjetja pri vstopu na tuj trg, analiza vsake komponente pa bo lahko rezultirala v popolnoma drugačni ceni od tiste, ki jo proizvod dosega na domačem trgu. Poleg zgoraj navedenih elementov cene je potrebno upoštevati dodatne stroške, ki jih uvoznik navadno krije. Ti vključujejo tarife, carine, valutne stroške in davke. Ti dodatni stroški lahko znatno povišajo ceno in proizvod/storitev lahko doseže tudi dvakratno ceno in kot tak postane popolnoma nekonkurenčen (Izvozno okno b.l.a).

Pomemben vidik cenovne analize podjetja določajo tržni cilji. Npr. ali podjetje, ki vstopa na izbran trg, skuša zgolj vstopiti na trg, dolgoročno rasti ali pa zgolj poiskati proizvodne in prodajne možnosti za zastarele proizvode? Številna podjetja lahko tuje trge vidijo kot sekundarne in imajo s tem v zvezi nižja pričakovanja glede tržnih deležev. To bo seveda močno vplivalo na cenovne odločitve (Izvozno okno b.l.a).

Ključne točke, ki jim moramo slediti pri postavljanju cene (Izvozno okno b.l.a):

- Določite cilj na tujem trgu.
- Izračunajte dejanske stroške.
- Izračunajte končno ceno proizvoda/storitve ob upoštevanju različnih strategij.
- Ocenite povpraševanje in konkurenco na trgu.
- Razmislite o spremembi na proizvodu, da bi lahko znižali ceno.
- Vključite netržne stroške, kot so tarife in carine.
- Izključite stroškovne elemente, ki ne dodajo nobene vrednosti izvozni funkciji, kot je npr. oglaševanje doma.

Trženjski in cenovni cilji so lahko splošni in se naknadno prilagajajo izbranemu trgu. Npr. trženjski cilji za prodajo na trgu držav v razvoju morajo biti popolnoma drugačni, ko gre za prodajo na visoko razviti trg (Izvozno okno b.l.a).

Za veliko večino potrošniških dobrin so prihodki na prebivalca dober indikator, koliko bodo ljudje sposobni plačati za določen proizvod. Kljub temu pa lahko npr. določeni proizvodi ustvarijo tako povpraševanje, da na njih niti prihodek na prebivalca ne bo pretirano vplival. Odgovor na problem visoke cene je lahko poenostavitev proizvoda na tistih trgih, kjer je kupna moč nižja. Podjetje bi moralo pričakovati tip potencialnih strank. Če so npr. primarni kupci podjetja v državi v razvoju izseljenci ali pa pripadajo višjemu sloju, mora postaviti višjo ceno (Izvozno okno b.l.a).

Na domačem trgu se podjetja spopadajo s težavo postavljanja cene brez natančne analize cen konkurence, kar drži tudi na tujih trgih. Če je na tujem trgu veliko konkurentov, bo lahko izvoznik imel malo izbire pri postavljanju višje cene, po drugi strani pa lahko v primeru, da je produkt ali storitev na trgu nova, višjo ceno postavi prav na začetku (Izvozno okno b.l.a).

Ko je cena postavljena, je ob predpostavkah povpraševanja na trgu možno oceniti prodajo. Ocena prodaje predstavlja osnovo napovedi prihodkov in stroškov v finančnih izkazih in napovedih (Izvozno okno b.l.a).

6.2 Izdelava finančne analize

Finančna analiza naj bi vključevala naslednje dele (Izvozno okno b.l.a):

- Napoved trga, ki je osnova napovedi prodaje.
- Napoved prodaje na osnovi tržne analize.
- Dobiček in izguba, ki upošteva napovedi, stroške prodaje, profite. Za prvo leto se naredijo mesečne ocene prodaje in stroškov in izračuna dobiček pred davki in obrestmi kot tudi neto dobiček.
- »Pro forma« bilance stanja (denar, sredstva, obveznosti in kapital).
- Analiza denarnega toka (denarni prihodki in odhodki, pri čemer si podjetje prizadeva prikazati, da lahko ohrani pozitivni denarni tok kljub izdatkom za financiranje izvoza in obrestim).
- Analiza točke preloma, ki rezultira iz ocene prihodkov in stroškov in določa, ali bo posel prinesel dovolj denarja, da se bodo pokrili stroški in pričel ustvarjati dobiček.
- Analiza poslovnih kazalcev (profitabilnostni in likvidnostni kazalniki).

V napovedi je v zgornje izkaze potrebno vključiti potrebe po različnih virih financiranja. Potrebe po dodatnih virih se lahko določijo tako, da se izdela napoved potrebnih virov za določene aktivnosti (kratkoročni viri) in posebej za tiste aktivnosti, ki so potrebne za ohranjanje delovanja podjetja (Izvozno okno b.l.a).

Za potrebe financiranja tekočih operativnih aktivnosti, kot so npr. nakup blaga, plačilo plač in obresti na dolg, naj podjetje izrabi kratkoročne vire. Analiza cikla proizvoda od nakupa surovih materialov do izvedbe bo določala višino virov, ki jih izvoznik potrebuje, kot tudi čas, za katerega te vire potrebuje. Izvoznik bo namreč lahko ugotovil, da so ti viri omejeni oz. da mora

z njimi kriti večji del procesov. Način, na katerega lahko izvoznik zmanjša potrebe po financiranju, je zahteva, da kupci dolg plačajo hitreje. Na splošno velja, da je potrebno kratkoročne potrebe kriti s kratkoročnimi viri financiranja, kot je npr. limit ali pa kratkoročna posojila (Izvozno okno b.l.a).

Investicije v nakup nove opreme, modernizacijo ali izgradnjo novih objektov bodo morebiti potrebovale dolgoročno financiranje. Izvoznik lahko to stori tako, da preko novih delničarjev okrepi kapitalsko stanje, pri čemer mora pridobiti investitorje, ki želijo vložiti v preferencialne delnice, obveznice ali pa si dolgoročno izposodi sredstva pri bankah in drugih finančnih institucijah (Izvozno okno b.l.a).

Izvoznik mora za ta tip posojil izdelati podrobno študijo izvedljivosti, ki bo pokrila tehnične vidike, analizo trga, profitabilnostne ocene in napovedi denarnega toka. Dolgoročne potrebe po financiranju se morajo kriti s kapitalskim povečanjem ali dolgoročnimi krediti (Izvozno okno b.l.a).

S »pro forma« izkazi se lahko izračuna interna stopnja donosa in neto sedanja vrednost projekta in se tako odloči o profitabilnosti projekta. Če se projekt ne napove za profitabilnega, je potrebno preveriti predpostavke in spremeniti pristop k vstopu (Izvozno okno b.l.a).

6.3 Študija izvozne izvedljivosti

Ko izvozne finance pokažejo dobičkonosnost, je potrebno preveriti tudi izvedljivosti preostalih načrtovanih izvoznih področij: razlogi za izvoz, ponudbe na trgu, trg, konkurence in ljudi. Naslednja preglednice omenjajo nekaj najbolj tipičnih točk v sklopu navedenih področij (Izvozno okno b.l.a).

7 IZVOZNE LISTINE

7.1 Pomen in vrste izvoznih listin

Listine v mednarodnem transportu blaga, ki jih izdajajo transportna podjetja, imajo velik finančni in komercialni pomen. **Večinoma nadomeščajo pogodbo med naročnikom in prevoznikom oziroma izvajalcem prevoza, v mednarodni blagovni menjavi se uporabljajo za črpanje akreditiva, z nekaterimi listinami (konosament, FCT, FBL) pa se lahko prenaša lastninska pravica na blagu (Izvozno okno b.l.b).**

Transportne listine in transportni dokumenti o prevozu blaga so za kupca tudi zagotovilo, da bodo izpolnjeni pogoji o dostavi blaga v pravem času in na pravi kraj, za prodajalca pa pomenijo garancijo izplačila kupnine (Izvozno okno b.l.b).

Preglednica 7.1: Najpomembnejše transportne listine

Konosament ali B/L (nakladnica)	Je prevozna listina v pomorskem transportu. Je popolnoma samostojen dokument in ni vezan na nobeno pogodbo. Je vrednostni papir.
Cestni tovorni list CMR	Je javna listina in prav tako nima narave vrednostnega papirja. Ureja ga konvencija CMR. Tovorni list se izda ob sklenitvi prevozne pogodbe in ob izročitvi blaga s strani pošiljatelja (lahko ga izpolni tudi špediter). CMR je pomemben dokument v primeru nastanka transportne škode. Če prejemnik blaga na tovornem listu ob prejemu blaga ne naredi zaznamka (običajno v rubriko 18), prevoznik pri zavarovalnici ne bo mogel uveljavljati povračila škode.
Železniški tovorni list CIM	Je javna listina in nima narave vrednostnega papirja. Tovorni list je dokument na »ime«. Z enim tovornim listom se lahko odpremi pošiljka blaga samo od enega pošiljatelja, naslovljen pa je na prejemnika blaga.
Letalski tovorni list AWB	Dokaz o sklenjeni prevozni pogodbi. V nekaterih državah priznavajo AWB tudi kot carinski dokument ali pa celo kot carinsko deklaracijo.

Vir: (Izvozno okno b.l.b)

7.2 Transportno zavarovanje

Sklenitev transportnega zavarovanja je v mednarodni trgovini nujno potrebna. Poznati je potrebno tako določila transportnega prava (odgovornost prevoznika) kot tudi določila zavarovalnega in gospodarskega prava (dogovorjene obveznosti pogodbenih strank v kupoprodajni pogodbi) (Izvozno okno b.l.b).

Transportno zavarovanje omogoča zavarovanje večine rizikov v transportu blaga in tako udeležencem v mednarodni trgovini zagotavlja določeno varnost. Stroške transportnih

zavarovanj je potrebno upoštevati pri cenovni kalkulaciji. Transportno zavarovanje obsega (Izvozno okno b.l.b):

- **zavarovanje tovara (kargo):** tovor je pri prevozu izpostavljen različnim nevarnostim in lahko v primeru izgube ali poškodbe podjetju povzroči veliko škodo in izpad dohodka. Blago se zavaruje od trenutka, ko se začne nakladanje na transportno sredstvo, do trenutka, ko se konča razkladanje blaga.
- **zavarovanje prevoznih sredstev (kasko):** vozila, plovila in letala se lahko poleg obveznega zavarovanja zavaruje še za delni ali popolni kasko.
- **zavarovanje prevozniške odgovornosti:** z zavarovanjem prevozniške odgovornosti je krita škoda, za katero je dokazano kriv prevoznik. Prevoznik za škodo ne odgovarja, če dokaže, da je škoda nastala zaradi napake naročitelja prevoza, zaradi naravne lastnosti ali napake blaga ali zaradi nepredvidenega vzroka, ki se mu ni mogel izogniti;
- **zavarovanje drugih interesov** (voznine, havarije).

Lastnik tovara ima pravico do odškodnine proti prevozniku le takrat, če ta zakrivi dejanje, zaradi katerega pride do poškodbe ali izgube blaga v transportu, nikakor pa ne, če se blago poškoduje zaradi višje sile ali zaradi dejanja tretje osebe. Zato je smiselno poleg zavarovanja odgovornosti prevoznika zavarovati tudi blago (Izvozno okno b.l.b).

Transportno zavarovanje sklenemo na podlagi zavarovalne pogodbe. Zavarovalna pogodba je obligacijsko-pravna in adhezijska pogodba (pogodba s pristopom), s katero se sklenitelj zavarovanja zavarovalnici obveže plačati določeno premijo, zavarovalnica pa se obveže plačati zavarovancu zavarovalnino, če nastane dogodek, ki pomeni zavarovalni primer (Izvozno okno b.l.b).

7.3 Špedicija

Špedicija opravlja funkcijo organizacije in koordinacije vseh potrebnih dejavnosti, ki zagotavljajo nemoteno gibanja blaga z mesta odpreme do namembnega kraja. Špeditorske storitve so tudi storitve s carinskega in davčnega področja, carinjenje in zavarovanje blaga, preskrba vse potrebne dokumentacije v zvezi z manipulacijo in prevozom blaga (Izvozno okno b.l.b).

V večini držav večji del izvoznih, uvoznih in tranzitnih poslov poteka prek mednarodnih špedicij. Špediter odgovarja za izbor in delo vseh subjektov, ki jih je angažiral pri izvrševanju prevoza in drugih špeditorskih storitev, in to od trenutka, ko je blago prevzel, pa do trenutka, ko je blago oddal (Izvozno okno b.l.b).

Špediter lahko posluje kot zastopnik, v imenu in za račun naročnika storitev (kot posrednik ali agent), ali kot komisionar, v svojem imenu in za račun naročnika ali komitenta. Špedicija na mednarodni ravni ni urejena z enotnimi predpisi ali z mednarodnimi konvencijami. V večini

evropskih držav je urejena z lastnimi predpisi glede opravljanja špediterskih storitev (Izvozno okno b.l.b).

Špediterske storitve se običajno opravljajo na podlagi špediterske pogodbe. Špediterska pogodba je dvostranska (mandatna, odplačna) pogodba gospodarskega prava in je sklenjena takrat, ko naročnik izroči špediterju pisni nalog ali dispozicijo, špediter pa dispozicijo sprejme in se s tem zaveže, da bo za naročnika opravil dogovorjene storitve (Izvozno okno b.l.b).

Posli špediterja so v pogodbi povezani z dejavnostjo prevoza blaga in spremljevalnih storitev. Naročnik ali komitent se obveže, da bo plačal storitev, provizijo in nastale stroške (Izvozno okno b.l.b).

7.4 FIATA

FIATA je mednarodno združenje špediterskih organizacij s sedežem v Zürichu. Ustanovljeno je bilo 31. maja 1926 na Dunaju. Namen ustanovitve je bila težnja po sodelovanju med nacionalnimi špediterskimi združenji iz različnih držav, da bi si izmenjevala izkušnje in s tem omogočila nemoteno funkcioniranje špediterske dejavnosti. Je nevladna organizacija in združuje več kot 35.000 špediterskih podjetij iz 130 držav (Izvozno okno b.l.b).

FIATA je prav zaradi prevozov blaga v mednarodni trgovini pripravila in uvedla enotne dokumente, katerih uporaba omogoča enostavno in dokumentarno poslovanje pri prevozu blaga, ki jih lahko izdajajo samo špediterji, člani FIATA (Izvozno okno b.l.b).

8 SEGMENTACIJA TRGA

8.1 Pomen segmentacije v sodobnem trženju

Uspešna podjetja ohranjajo svoj položaj na trgu, dosegajo svoje cilje in rastejo le, če imajo določene prednosti pred konkurenti. Prizadevajo si ustvariti zadovoljne porabnike in odlična podjetja se zato prilagajajo spreminjajočemu se trgu s trženjsko usmerjenim strateškim načrtovanjem. Uporabniki so vse zahtevnejši, zato je danes smiselno porabnike razdeliti v skupine – segmente in svoje izdelke prilagoditi posamezni skupini (Vukasović in Jagodič 2017).

Podjetje, ki želi delovati na širšem trgu, kmalu ugotovi, da zaradi prostorske razpršenosti in različnih nakupnih zahtev ne more oskrbovati celotnega trga, ne da bi ga prej razdelilo na posamezne segmente. Le tako jih bo s primernim razvojem in pozicioniranjem svojih izdelkov ali storitev uspešno zadovoljila, s tem pa uspešno sledilo svoji marketinški strategiji. Podjetja potrebujejo za uspešno nastopanje na trgu čim več podatkov o porabnikih, njihovih željah, potrebah in značilnostih, da jim lahko prilagodijo svoje trženjske aktivnosti. Vodstva podjetij običajno nimajo neposrednega stika s porabniki, jih ne poznajo in torej nimajo vseh potrebnih podatkov. Te podatke lahko pridobijo s tržnimi raziskavami, vendar je potrebno le-te pred uporabo še ustrezno obdelati. Ena od metod, ki jih lahko uporabimo v ta namen, je segmentacija trga. Rezultati take obdelave so primerni za ustvarjanje splošne slike o stanju na trgu in pozicioniranje izdelkov, pa tudi za strateške odločitve o razvoju novih izdelkov ali skupin izdelkov. Zaradi vse večje konkurence na trgu in vse zahtevnejših porabnikov postajajo osnove za segmentiranje vse kompleksnejše in zato segmentiranje vse bolj zahtevno. Raziskovalci so tako začeli pri segmentaciji uporabljati tudi statistične metode razvrščanja v skupine (Kotler 1998; Vukasović in Jagodič 2017).

Namen segmentacije je torej razdelitev celotnega trga na več manjših homogenih delov tako, da odkrijemo potrebe oziroma želje neke skupine porabnikov ter razvijemo in promoviramo specializirane izdelke, ki bodo te potrebe in želje zadovoljili. Nasprotje segmentaciji je agregacija trga oziroma masovni marketing, ko vsem uporabnikom ponujamo enak izdelek ali storitev.

Jedro sodobne tržne strategije 21. stoletja tvorijo *segmentiranje, izbor ciljnih trgov in pozicioniranje*. Podjetja spoznavaajo, da je vedno težje izvajati množično trženje in trženje raznolikih izdelkov. Množični trgi se vse bolj zožujejo in razpadajo na stotine drobnih tržišč, za katera je značilno, da porabniki na njih iščejo različne izdelke na različnih prodajnih poteh in da so pozorni na različne komunikacijske kanale. Podjetja vse bolj sprejemajo ciljno trženje (Vukasović in Jagodič 2017).

Ciljno trženje predstavlja začetni korak strateškega načina razmišljanja v sodobnih podjetjih. Ciljno trženje je sestavljeno iz treh korakov. Prva faza je *segmentiranje trga*, to je postopek

razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi podjetje potrebovalo posebne izdelke in trženjske spletke. Druga faza je *izbor ciljnega trga*, to je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katere namerava podjetje vstopiti. Tretja faza je *tržno pozicioniranje*, ko podjetje oblikuje izdelke in trženjske programe, prilagojene vsakemu segmentu. S preiščanim pristopom ciljnega trženja podjetje ustvarja prave odnose s pravimi porabniki (Vukasović in Jagodič 2017).

Trg sestavljajo kupci, ki se razlikujejo z več vidikov, najpogosteje po svojih željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in načinu kupovanja. Vsako od teh spremenljivk lahko uporabimo za segmentiranje trga.

Podjetja izvajajo segmentacijo trga tako, da najprej trg opazujejo (tudi s pomočjo tržnih raziskav), nato oblikujejo skupine porabnikov (segmentov) ter oblikujejo profil za oblikovane tržne segmente (ugotavljajo značilnosti posameznega segmenta) (Vukasović in Jagodič 2017).

Segmentiranje trga je postopek razčlenitve celotnega heterogenega trga na skupine porabnikov, ki imajo podobne potrebe po izdelkih in storitvah. *Tržni segment* je skupina porabnikov s podobnim skupkom želja. Podjetja delijo večje trge na manjše tržne segmente, da bi olajšala oblikovanje trženjskega spleta, ki bi čim bolj ustrezal potrebam teh segmentov (Vukasović in Jagodič 2017).

V današnjem času pa je segmentacija že standardno uporabljana pri pripravi marketinških strategij. Zaradi vse večje heterogenosti trga pa je tudi pri raziskovalnem delu, ki je potrebno za določitev posameznih segmentov potrebna najmodernejša metodologija, ki jo uporabljajo v velikih, specializiranih raziskovalnih organizacijah (Vukasović in Jagodič 2017).

Segmentiranje lahko proizvajalcu koristi predvsem na tri načine (Damjan in Možina 2002):

- Poznavanje potreb posameznega segmenta potrošnikov in stopnje zadovoljenosti letih pokaže proizvajalcu, kje na trgu so nove in boljše možnosti za prodor;
- proizvajalec lahko natančneje prilagodi izdelek, tržne aktivnosti in sploh vse elemente tržnega spleta posameznim tržnim segmentom oz. potrebam in lastnostim njihovih članov;
- proizvajalec lahko sredstva, namenjena programu trženja, smotrneje uporabi oz. jih usmeri skladno s pričakovanimi tržnimi rezultati.

Segmentacija je uporabna v vseh elementih tržnega spleta, še posebej pri oglaševanju, če je podprto s segmentacijo trga, igra pomembno vlogo pri pozicioniranju izdelka. Pri distribuciji se kupci ločijo glede na to, kje želijo nakupovati. Ljudje z manj časa namreč prisegajo na kataloško prodajo, medtem ko npr. brezposelni pri nakupovanju iščejo tudi socialni stik. Dohodkovna segmentacija določa cene izdelkom, glede na to, kdo jih kupuje. Tudi pri oblikovanju izdelka smo pozorni na to, komu je izdelek namenjen (Mumel 1999).

Konkretna vprašanja, ki sploh vzpodbudijo podjetje k segmentaciji in predhodnemu raziskovanju so po navadi (Mumel 1999):

- Kateri novi izdelki vzbujajo največje zanimanje potrošnikov in kako se v oceni teh izdelkov razlikujejo različne skupine kupcev?
- V katerih značilnostih se med seboj razlikujejo kupci, ki kažejo oz. ne kažejo zanimanja za predlog novega izdelka?
- Ali je mogoče segmentirati trg za predlog novega izdelka na osnovi cenovne občutljivosti potrošnikov ali nekih drugih iskanih koristi?
- V katerih značilnostih se razlikujejo tako dobljeni segmenti?

Pred pripravo segmentacije je potrebno raziskati trg in ga šele nato razčleniti. Kotler (1998) ponuja enega izmed postopkov, ki jih podjetja uporabljajo za raziskavo trga:

- **Faza opazovanja:** raziskovalec opravi preiskovalno raziskovanje in skupinske intervjuje, da bi ugotovil motivacije, odnos in obnašanje porabnikov. Na podlagi teh ugotovitev pripravi vprašalnik za zbiranje podatkov o:
 - o lastnostih izdelkov in rangiranje le-teh po pomembnosti,
 - o poznavanju blagovne znamke in mnenje o njej,
 - o vzorcih porabe izdelkov,
 - o stališču do določene kategorije izdelkov,
 - o demografskih, psiholoških in odzivnostnih značilnostih anketiranca.
- **Faza analiziranja:** raziskovalec s pomočjo faktorske analize izloči iz podatkov zelo povezane spremenljivke. Nato z analizo skupin oblikuje določeno število segmentov, ki se najbolj razlikujejo med seboj.
- **Faza oblikovanja profila:** raziskovalec tako dobi skupine, ki se razlikujejo po stališču, obnašanju ter po demografskih in psihografskih značilnostih ter odzivnosti na posamezne medije. Vsak segment lahko poimenuje po prevladujoči raziskovalni značilnosti.

Možnost odkrivanja novih segmentov je raziskava hierarhije lastnosti, ki jih kupci upoštevajo pri svojem izbiranju blagovne znamke. Podjetje mora opazovati spremembe v hierarhiji značilnosti, ki jih upoštevajo kupci in se prilagajati spremembam prioritet porabnikov. Zaradi spremembe prioritet porabnikov je potrebno postopek segmentiranja od časa do časa ponoviti (Vukasović in Jagodič 2017).

Naslednji korak k segmentiranju trga je oblikovanje tržnih vrzeli. *Tržna vrzel* je manjši, zelo homogen del tržnega segmenta. Izvajalec trženja se lahko zatem, ko je razčlenil trg po določenih značilnostih, s pomočjo natančneje opredeljenih kriterijev usmeri v oblikovanje niza tržnih vrzeli. Medtem ko so tržni segmenti praviloma zanimivi za številne konkurente, tržna vrzel privlači le enega ali nekaj konkurentov. Potencialni porabniki v privlačni tržni vrzeli imajo jasen, a kompleksen niz potreb, ponudniku, ki bo njihove potrebe zadovoljil, so pripravljeni plačati več,

izvajalec trženja pa se mora pri takem zadovoljevanju potreb v svojem delovanju intenzivno specializirati (Kotler 2004).

Podjetje poskuša svoje trženje usmeriti na najdonosnejše tržne segmente, zato mora oceniti dobičkonosnost in strukturno privlačnost vsakega segmenta ter cilje in vire podjetja. Ko se odloči, koliko segmentov bo oskrbovalo, lahko zanemari razlike med segmenti in oblikuje različne tržne ponudbe za vsak segment posebej. Pri izbiri ciljnih trgov mora upoštevati tudi povezanost med tržnimi segmenti. S pojmom »ciljni trg« razumemo sorazmerno homogene skupine porabnikov, ki naj bi reagirale na trženjske aktivnosti podjetja – ponudnika. Podjetje mora pri določanju ciljnih trgov upoštevati zorni kot ciljnih skupin (Vukasović in Jagodič 2017).

Ključne prednosti tržnega segmentiranja so (McDonald in Dunbar 1995):

- prepoznavanje razlik med porabniki predstavlja ključ za uspešno trženje, saj omogoča optimalnejše zadovoljevanje potreb in želja porabnikov z izdelki, ki jih ponuja podjetje;
- tržno segmentiranje vodi h koncentraciji resursov podjetja na tistih trgih, kjer je konkurenčna prednost podjetja največja in so tudi prihodki najvišji;
- tržno segmentiranje lahko uporabimo kot način za doseganje konkurenčne prednosti s tem, ko analiziramo trg drugače kot konkurenti (podjetje izbere svoje kriterije);
- s postopkom tržnega segmentiranja lahko podjetje uspešneje in učinkoviteje izvaja trženjske aktivnosti v določenih tržnih segmentih kot specialist ter tako z boljšim razumevanjem potreb in želj porabnikov omogoča doseganje konkurenčnih prednosti svojih izdelkov.

8.2 Osnove za segmentiranje končnih porabnikov

Segmentacija je tako proces, ki poskuša razdeliti kupce v nekaj skupin oziroma segmentov, znotraj katerih so si kupci razmeroma podobni po izbranih značilnostih, ki so osnova za segmentacijo. Segmentacijo lahko opišemo z naslednjimi koraki (Žibera 2002):

- odločitev za vnaprejšnjo ali naknadno segmentacijo,
- izbira ali določitev osnov za segmentacijo,
- izbira spremenljivk, s katerimi bomo opisali segmente,
- izbira vzorca,
- zbiranje podatkov,
- formiranje segmentov,
- opis segmentov oziroma formiranje njihovih profilov,
- uporaba rezultatov za reševanje problemov.

Vnaprejšnja segmentacija je segmentacija, pri kateri osnove za segmentacijo opredelimo pred začetkom segmentiranja ter s tem določimo tudi segmente. Naknadna segmentacija je segmentacija, pri kateri so segmenti določeno naknadno s pomočjo statističnih metod razvrščanja v skupine (Žibera 2002).

Spremenljivke za opis segmentov izbiramo iz skupine spremenljivk, ki so osnova za segmentacijo (geografske, demografske, ...), lahko pa uporabimo tudi spremenljive spremenljivke o porabnikih. Opis in formiranje segmentov pomeni, da vsak segment opišemo z vsemi tistimi spremenljivkami, ki so na voljo in so za nas zanimive (Žiberna 2002).

8.3 Skupine spremenljivk za segmentacijo

V literaturi najpogosteje zasledimo štiri načine segmentiranja trga porabnikov: *demografske, geografske, psihografske in vedenjske osnove*. Prve tri skupine se nanašajo na značilnosti porabnikov, zadnja pa na odzivanje porabnikov na dražljaje, ki so povezani z izdelkom. V nadaljevanju opisujemo značilnosti navedenih načinov segmentiranja trga izdelkov (Kotler 2004).

Spremenljivke pri segmentiranju ločimo na (Žiberna 2002):

- opisne spremenljivke:
 - o demografske,
 - o socioekonomske,
 - o psihografske,
 - o priložnost uporabe/porabe;
- vedenjske spremenljivke:
 - o iskane koristi,
 - o želena uporabnost,
 - o nakupni vzorci in lojalnost,
 - o sodelovanje v procesu sprejemanja in razširjanja,
 - o odnos do blagovnih znamk,
 - o občutljivost na elemente tržnega spleta.

V iskanju najprimernejše segmentacije trga je bistvena odločitev, na kateri osnovi bomo razdelili trg. Osnova za segmentiranje je tista spremenljivka, ki nam služi kot kriterij razdelitve osnovne populacije porabnikov oz. določenega vzorca na posamezne segmente. Ločimo več kategorij značilnosti porabnikov, ki jih uporabljamo kot osnovo za razdelitev trga (Mumel 1999; Kotler 1998):

- segmentacija na osnovi geografskih dejavnikov,
- segmentacija na osnovi demografskih dejavnikov,
- segmentacija na osnovi psiholoških značilnosti – psihografija,
- segmentacija na osnovi sociokulturnih dejavnikov,
- segmentacija na osnovi vedenjskih značilnosti
- segmentacija na osnovi značilnosti situacije,
- segmentacija na osnovi koristi,
- segmentacija na osnovi analiziranja porabnikovih problemov.

Slika 8.1: Osnove segmentiranja trga porabnikov



Vir: (Vukasović in Jagodič 2017).

Na podlagi različnih preferenc porabnikov do določenih izdelkov, blagovnih znamk, prodajaln, kjer kupujejo izbrane izdelke, ipd. le-te delimo na (Kotler 1998):

- *homogene (enotne) preference tržnega segmenta*, ki so značilne za tiste tržne segmente, v okviru katerih imajo vsi porabniki približno enake preference v zvezi z določenim izdelkom;
- *razpršene preference tržnega segmenta*, ki so značilne za tržne segmente, v okviru katerih se porabniki zelo razlikujejo po tem, čemu dajejo pri določenem izdelku prednost;
- *skupki preferenc* opredeljujejo tiste tržne segmente, za katere je značilno več izrazitih preferenčnih skupin, ki se medsebojno razlikujejo glede na to, čemu dajejo prednost pri določenem izdelku.

Tržno segmentiranje je mogoče izpeljati na več načinov, vendar je pomembno, da je tržno segmentiranje tudi učinkovito. Tržniki morajo najprej na podlagi natančne analize porabnikov ugotoviti, kateri so tisti ključni dejavniki, ki vplivajo na nakupne odločitve, in na tej osnovi presoditi, katere so najbolj smiselne osnove za segmentiranje, na osnovi katerih bomo oblikovali tržne segmente (Vukasović in Jagodič 2017).

8.3.1 Segmentacija na osnovi geografskih dejavnikov

Geografsko segmentiranje zahteva razdelitev trga na različne geografske enote, na primer narode, države, regije, pokrajine, mesta ali soseske. Podjetje se lahko odloči, da posluje na enem ali več območjih oziroma na vseh geografskih območjih, pri čemer namenja posebno pozornost krajevnim razlikam glede potreb in preferenc (Sekavčnik 2005).

8.3.2 Segmentacija na osnovi demografskih dejavnikov

Demografsko segmentiranje temelji na delitvi trga v skupine na podlagi demografskih spremenljivk, kot so starost, spol, velikost družine, življenjski cikel družine, dohodek, poklic,

izobrazba, vera, rasa in narodnost. Demografske spremenljivke so najbolj priljubljena osnova za razlikovanje posameznih skupin kupcev. Želje, preference in načini uporabe so namreč ozko povezani z demografskimi spremenljivkami, ki jih je lažje meriti kot večino drugih spremenljivk. Pri segmentaciji so lahko v oporo naslednji elementi (Sekavčnik 2005):

- Starost: pri mnogih izdelkih so potrebe po njih povezane s starostjo porabnikov (npr. plenice, zdravila, zobna protetika, ...).
- Spol: poznamo tipično moške in ženske izdelke (npr. kozmetika, oblačila, ...).
- Zakonski stan: je vedno pomembnejša spremenljivka za segmentacijo trga, saj se vedno več ljudi odloča, da bodo ostali samski ali se odloči za ločitev. V preteklosti je bila v središču pozornosti tržnikov družina, danes pa se vse bolj kaže upoštevanje posameznikov oz. gospodinjstev z eno osebo (npr. majhni gospodinjski aparati, zamrznjena hrana, ...).
- Dohodek: običajno ga upoštevamo v kombinaciji s starostjo in poklicem.
- Izobrazba, poklic in zaposlitev: povezani z življenjskim stilom (npr. pivci piva so v povprečju nižje izobrazbe, vina pa višje).

8.3.3 Segmentiranje na osnovi psiholoških značilnosti

Pri psihografskem segmentiranju delimo kupce na različne skupine na podlagi njihove pripadnosti določenemu družbenemu sloju, življenjskemu slogu in osebnostnih značilnosti. Ljudje v okviru iste demografske skupine namreč pogosto izražajo zelo različne psihografske lastnosti. Psihografska raziskava je kvantitativna raziskava, katere cilj je opisati posameznika s psihološkimi značilnostmi. Osredotoči se na aktivnosti, interese in mnenja s stališči in vrednotami. Vključene so naslednje spremenljivke (Sekavčnik 2005):

- demografske značilnosti (starost, izobrazba, spol, poklic, sestava družine, etično poreklo in geografska lokacija);
- stališča (vrednostne sodbe o drugih ljudeh, krajih, izdelkih, ...);
- vrednote (širše prepričanje ljudi o tem, kaj je in kaj ni sprejemljivo ali zaželeno);
- osebnostne poteze ali značilnosti (edinstveni splet značilnosti posameznika);
- aktivnosti in interesi (aktivnosti, ki niso vezane na poklic, hobi, šport, društva, cerkvene organizacije, ...);
- količina uporabe (glede na pogostnost uporabe razvrstimo uporabnike v redne, občasne in neuporabnike).

8.3.4 Segmentiranje na osnovi sociokulturnih dejavnikov

Osnova za segmentacijo je kultura (iste vrednote, prepričanja, navade), subkultura (verska, rasna, etnična), socialni sloj in življenjski cikel družine) (Sekavčnik 2005).

8.3.5 Segmentacija na osnovi vedenjskih značilnosti

Ločimo tri osnove, glede na katere izvedemo segmentacijo:

- segmentacija glede na količino (obseg) uporabe: pogosti, občasni uporabniki in neuporabniki;
- segmentacija glede na način uporabe;
- segmentacija na osnovi lojalnosti

8.3.6 Segmentacija na osnovi značilnosti situacije

Poleg razvrščanja posameznikov v skupine glede na skupne lastnosti, lahko trg segmentiramo tudi na podlagi situacij uporabe, kajti določene situacije lahko sprožijo bolj ali manj standardne vzorce potrošnje. Delimo jo glede na (Sekavčnik 2005):

- način odločanja v določenih situacijah,
- značilnosti vedenja v določeni situaciji,
- pojavljanje (prisotnost) v določeni situaciji.

8.3.7 Segmentacija na osnovi koristi

Koristi so tisto, kar ljudje iščejo in so zato razlog za nakup. Tehnika segmentacije na osnovi koristi vključuje tri korake (Sekavčnik 2005):

- Izvedba eksploratorne raziskave, katere cilj je razvoj seznama koristi, ki bi lahko bil uporaben pri segmentaciji ustreznega trga;
- razvoj občutljive in zanesljive skale za merjenje glavnih dimenzij stališč;
- kvantitativno merjenje trga, ki ga kasneje v procesu klasterske analize razdelimo v skupine glede na stališča, ki se pojavljajo. Klastri posameznikov so opisani glede na njihovo vedenje, življenjski stil, demografske in druge pomembne značilnosti.

8.3.8 Segmentacija na osnovi analiziranja porabnikovih problemov

Ni dovolj porabnike vprašati le, kakšne koristi želijo od izdelka, ampak moramo dobiti informacije o porabnikovih problemih. Za določanje segmentov moramo poznati pomembnost, ki jo porabniki pripisujejo določenim lastnostim izdelka ali storitve. Segmente določimo tako, da zberemo skupine porabnikov, ki posamezni lastnosti pripisujejo podobno pomembnost, s tem pa dobimo skupine posameznikov, ki iščejo iste koristi (Sekavčnik 2005).

V literaturi najdemo večinoma zelo podobno kategorizirane spremenljivke, ki nam omogočajo razdelitev trga po nekih kriterijih. Eno najbolj tipičnih razdelitev trga prikazujemo v spodnji preglednici, ki je prilagojena za ameriški trg. Na podoben način lahko razdelimo tudi vse druge trge (Wells, Burnett in Moriarty 1998).

Kljub več ali manj podobnim razdelitvam kriterijev za razdelitev trga bi veljalo omeniti še enega avtorja, ki predlaga nekoliko drugačne kriterije za segmentacijo trga. Kot osnova za

segmentacijo so najbolj uveljavile naslednje spremenljivke (Damjan 1989):

- Za splošno razumevanje trga:
 - o iskana korist,
 - o vzorec nakupa in uporaba izdelka,
 - o potrebe potrošnika,
 - o lojalnost ali zvestoba blagovni znamki in
 - o hibrid naštetih spremenljivk.
- Za študije pozicioniranja:
 - o uporaba izdelka,
 - o preferiranje izdelka,
 - o iskana korist in
 - o hibrid naštetih spremenljivk.
- Za uvajanje novih izdelkov:
 - o odzivi na nove izdelke (namen nakupa, preferenca glede na obstoječe izdelke, ...)
 - o iskana korist.
- Za cenovne odločitve:
 - o cenovna občutljivost,
 - o nagnjenost k popustom, dobri kupčiji,
 - o cenovna občutljivost v povezavi z vzorcem nakupa in uporabo izdelka.
- Za promocijske odločitve:
 - o iskana korist,
 - o uporaba medijev,
 - o psihografika oz. življenjski stil,
 - o hibrid naštetih spremenljivk in vzorca nakupa ter uporabe izdelka.
- Za distribucijske odločitve:
 - o zvestoba do trgovca ali prodajalne,
 - o iskana korist pri izbiri trgovine

Zgoraj naštete spremenljivke so bolj ali manj specifične in vezane na situacije. Izpostavljajo potrošnikove odgovore oz. njihovo odzivnost na marketinške dražljaje.

8.4 Uspešno segmentiranje in določanje ciljnega trga

Da bi bili tržni segmenti čim bolj koristni, morajo vsebovati 5 značilnosti (Kotler 1998):

- merljivost: merimo lahko velikost, kupno moč in tipične značilnosti določenega segmenta;
- velikost: tržni segmenti morajo biti dovolj veliki in dobičkonosni. Segment naj bo največja možna homogena skupina, za katero pripravimo ustrezen trženjski program;
- dostopnost: segmente moramo v celoti doseči in učinkovito oskrbovati;
- diferenciranost: posamezni segmenti se razlikujejo in se različno odzivajo na posamezne sestavine trženjskega spleta in programe trženja;

- operativnost: znati je treba oblikovati uspešne programe, da pritegnemo in oskrbujemo tržne segmente.

Segmentacijo podjetja naredijo za tiste segmente, za katere ocenijo, da so sposobni dobro zadovoljevati njihove potrebe, da so jih sposobni zadovoljevati bolje od konkurence in predvsem, da so ti segmenti dobičkonosni (Sekavčnik 2005).

Uspešna segmentacija je tista, na podlagi katere lahko razvijemo učinkovito marketinško strategijo. Pri izdelavi segmentacije vključujemo različne spremenljivke, ki določajo lastnosti posameznikov, ki jih nato glede na skupne lastnosti povezujemo v skupine, ki predstavljajo ciljne skupine marketinške strategije določenega podjetja. Pri tem obstaja nešteto kombinacij vključevanja spremenljivk (od demografskih do vse bolj kompleksnih, ki opisujejo vedenje porabnika). Vendar pa pri marketinški strategiji ni dovolj le segmentacija, ampak je potrebno razviti izdelke in storitve, ki jih lahko pozicioniramo v izbrane segmente. Segmentacijo in pozicioniranje izdelka moramo torej razvijati hkrati. Najpomembnejši cilji segmentacije so doseganje takšne strategije, ki bo prinašala največji dobiček ob minimalnih stroških, doseganje želenega tržnega deleža, doseganje konkurenčne prednosti. Za doseg teh ciljev mora podjetje narediti simulacijo in izračune stroškov in prihodkov ter napoved prodaje za določeno obdobje, ki pa ne sme biti predolgo (2-5 letno obdobje). Po določenem času mora namreč podjetje pregledati svojo strategijo in svoje ciljne segmente prilagoditi situaciji na trgu. (Moutinho 1991).

Učinkovita segmentacija trga: segment obsega porabnike, ki so si med seboj podobni oz. imajo enake karakteristike in se po njih ločijo od porabnikov drugega segmenta. Navadno se podjetja usmerjajo na več segmentov, kajti pokrivanje le enega segmenta je lahko zelo tvegano za podjetje, saj lahko izgubijo ta segment. Nekatera podjetja pa se preprosto usmerjajo na množični trg in ne upoštevajo različnih lastnosti posameznih skupin porabnikov (predvsem podjetja z izdelki široke potrošnje). Segmentacija je lahko uspešna in uporabna za pripravo marketinške strategije, če upošteva naslednje kriterije (Solomon et al. 2010):

- Porabniki določenega segmenta so si podobni glede na potrebe in želje ter se razlikujejo od porabnikov drugega segmenta;
- pomembne razlike med segmenti so prepoznavne in očitne;
- segment mora biti dovolj velik, da je dobičkonosen;
- porabnike določenega segmenta lahko dosežemo z ustreznim tržnim spletom;
- porabniki določenega segmenta se bodo pozitivno odzivali na marketinško strategijo, pripravljeno zanje.

Marketinški strokovnjaki so skozi leta razvoja različnih teorij razvili vse mogoče načine segmentiranja in kombiniranja spremenljivk za doseg čim boljšega in čim ustrežnejšega profila ključnih skupin porabnikov. Vendar pa spremembe v načinu življenja in drugih karakteristik populacije prinašajo vedno nove tržne priložnosti. Nekateri avtorji (Solomon et al

2010) tako navajajo popolnoma specifične skupine, ki jih imenujejo 'vroči' segmenti trga in predstavljajo posebno tržno priložnost: gejevske in lezbične skupnosti, invalidi in prizadeti, internet porabniki. Naštete skupine omogočajo podjetjem, da razvijejo popolnoma ciljno prilagojen izdelek in ga tudi ciljno tržijo, saj skupine predstavljajo posebno tržno nišo. Pripadniki teh skupin čutijo ob izdelkih še večjo pripadnost, kar vpliva na prodajo, iz tega pa lahko zaključimo, da je bila tako segmentacija kot pozicioniranje uspešno izvedeno (Jagodič 2018).

Zanimivo je tudi, kako različno so isti izdelki sprejeti pri različnih segmentih. Tako jogurt lahko predstavlja le mlečni izdelek, pri skupini, ki je zdravstveno osveščena, pa predstavlja produkt, ki je pomemben za zdravo in naravno življenje. Zato je zelo pomembno, kako je proizvajalec razvil svoj tržni splet in kako je poudaril določene lastnosti izdelka za specifičen segment, ki ga želi doseči (Vukasović in Jagodič 2017).

Za uspešno segmentiranje se je izkazalo tudi povezovanje porabnikov, ki imajo enak ali podoben način življenja oziroma življenjski stil, saj so ti podatki o porabnikih bolj relevantni kot osnovni demografski in geografski podatki ter dejansko izražajo podobnost (Vukasović in Jagodič 2017).

Eden najbolj znanih in razširjenih sistemov segmentacije na podlagi vrednot in življenjskega stila so razvili v ameriškem raziskovalnem inštitutu (VALS – Values and Lifestyles). Sistem temelji na Maslowi hierarhiji potreb ter na teoriji sociologa Davida Riesmana, ki razlikuje med ljudmi, ki vrednotijo osebne občutke in okus, ter ljudmi, na katere vplivajo obnašanje in reakcije drugih (Solomon et al. 2010).

Segmentiranje trga odkrije priložnosti, ki pomenijo tržni segment za posamezna podjetja. Oceniti mora različne segmente in se odločiti, na koliko in katere segmente se bo usmerilo. Kotler (1998) navaja merila za ocenitev in izbor tržnih segmentov. Pri ocenjevanju različnih tržnih segmentov mora podjetje upoštevati tri dejavnike: velikost segmenta in njegovo rast, privlačnost z vidika konkurenčne strukture ter cilje in vire podjetja. Ko je podjetje ocenilo različne tržne segmente, se mora odločiti, katere in koliko segmentov bo oskrbovalo, izbrati mora ciljne trge.

8.5 Strategije izbora ciljnega trga

S segmentiranjem trga podjetje odkrije priložnosti, ki pomenijo tržni segment za podjetje. Zdaj mora oceniti različne tržne segmente in se odločiti, na katere od njih bo usmerilo svoje trženjske napore oziroma katere od njih bo izbralo za svoje ciljne trge. Podjetje bo za svoje ciljne trge izbralo tiste tržne segmente, ki bodo ocenjeni z visoko stopnjo privlačnosti, visoko stopnjo rasti in dobičkonosnosti ter na katerih bo imelo predvidoma močan konkurenčni položaj. Izbere lahko enega ali več ciljnih tržnih segmentov, na katerih se bo pojavljalo s svojimi trženjskimi

aktivnostmi in se jim prilagajalo s svojimi sposobnostmi. Pri tem mora sprejeti odločitve o obsegu ciljnega trga oziroma širini tržne vrzeli (Vukasović in Jagodič 2017).

Podjetje lahko razmisli o treh strategijah pri izbiri ciljnega trga: *nediferencirano trženje*, *diferencirano trženje in koncentrirano trženje* (Vukasović in Jagodič 2017).

V najbolj poenostavljenem primeru izbere podjetje samo en tržni segment in nastopa na celotnem trgu z eno ponudbo, za katero uporablja enoten trženjski splet. Podjetje v tem primeru sledi *strategiji nediferenciranega trženja oziroma množičnega trženja*. Pri tem podjetje upošteva to, kar je skupno, ne pa tega, kar je različno glede potreb porabnikov. Podjetje razvije izdelek, ki bo ustrezal širokemu krogu porabnikov. Z intenzivno distribucijo in množičnim oglaševanjem pričakuje, da bo ustvarilo čim boljši imidž pri porabnikih. To strategijo velikokrat uporabljajo podjetja, ki tržijo razmeroma homogene izdelke, kot na primer sladkor, sol itd. Razlog zanjo je predvsem v doseganju prihrankov obsega na področju proizvodnje, fizične distribucije in tržnega komuniciranja (Vukasović in Jagodič 2017).

Sodobni porabniki se med seboj močno razlikujejo po svojih potrebah, željah in preferencah, zato se poraja vprašanje, ali je strategija nediferenciranega oziroma množičnega trženja v sodobnih razvitih tržnih gospodarstvih sploh uporabna in izvedljiva. Težave nastanejo pri razvoju izdelkov, ki bodo zadovoljevali vse porabnike. Pri strategiji *diferenciranega trženja oziroma segmentiranega trženja* podjetje svoje aktivnosti usmeri na dva ali več izbranih segmentov ter za vsakega izmed izbranih segmentov oblikuje poseben trženjski splet. Diferencirano trženje praviloma zagotavlja večjo skupno prodajo kot nediferencirano trženje, saj se celotna vrednost prodaje lahko poveča z raznolikimi skupinami izdelkov, ki jih prodaja podjetje po raznovrstnih tržnih poteh. Vendar tovrstna strategija izbire ciljnega trga povečuje stroške, ki jih ima podjetje z razvojem posameznih izdelkov, ter trženjskih spleto, ki jih posreduje posameznim tržnim segmentom. Posledica diferenciranega trženja so višji naslednji stroški: stroški prilagoditve izdelkov, stroški izdelave, stroški zaloge, stroški tržnega komuniciranja. Pomembno je, da podjetje jasno nadzira, do katere mere je še smiselno drobiti tržne segmente, da mu slednji prinašajo večje prihodke v primerjavi s stroški, ki nastanejo pri nediferenciranem trženju (Vukasović in Jagodič 2017).

Mnogo podjetij se odloči tudi za strategijo *koncentriranega trženja oziroma nišnega trženja*. Kadar omejeni viri onemogočajo širše pokrivanje trga, je omenjena strategija zlasti privlačna za podjetja. Podjetje se praviloma osredini na en tržni segment in si prizadeva tam doseči močan tržni položaj. Ta specializacija ima tudi ugoden vpliv na stroške. Seveda pa ne gre zanemariti, da je omenjena strategija povezana tudi s precejšnjim tveganjem, zlasti če je podjetje osredinjeno izključno na en tržni segment in še posebej, če se zgodi kaj neljubega v tem segmentu. Podjetje lahko čez noč ostane brez trga (Vukasović in Jagodič 2017).

Diferencirano in koncentrirano trženje je namenjeno in prilagojeno točno določenim skupinam segmentov oziroma nišam z namenom zadovoljevanja njihovih potreb in želja. Pri obeh načinih trženja pa tržniki trženjskih spletov ne prilagajajo manjšim enotam znotraj izbranih skupin. *Mikro trženje* v nasprotju z diferenciranim in koncentriranim trženjem prilagaja trženjske spletke izdelkov po meri posameznikov in lokacij. K mikro trženju uvrščamo lokalno trženje ter trženje, osredinjeno na posamičnega porabnika. *Lokalno trženje* vključuje prilagoditev trženjskega spleta izdelkov potrebam in željam lokalnih porabnikov na ravni regij, mest ali celo posameznih trgovin. Največkrat podjetja prilagajajo izdelke in orodja tržnega komuniciranja. Ključna slabost lokalnega trženja je v večjih proizvodnih in trženjskih stroških, ki znižujejo ekonomijo obsega ponudnika. Na drugi strani pa lokalno trženje v večini primerov omogoča podjetjem, da na lokalnih trgih poslujejo bolj učinkovito z upoštevanjem lokalnih razlik, ki izhajajo iz njihovih demografskih značilnosti in načina življenja. Sočasno podjetje z lokalnim trženjem zadovoljuje potrebe in želje trgovcev na debelo in drobno, ki preferirajo bolj prilagojene izdelke za njihove ciljne porabnike. *Trženje, osredinjeno na posameznega porabnika*, prilagaja trženjski splet izdelka po meri porabnika, ki ima svoje specifične potrebe in želje. Tovrsten način trženja prihaja v ospredje v 21. stoletju, kar je spodbudil razvoj tehnologije. Govorimo o t. i. procesu *množičnega prilagajanja posamičnemu porabniku*, ki podjetju omogoča interakcijo s posameznim porabnikom v množici njihovih porabnikov, pri čemer si lahko porabniki sami oblikujejo izdelke, ki so v skladu z njihovimi potrebami in željami (Konečnik Ruzzier 2011).

Za uspeh izdelka je od njegovih značilnosti pomembnejše, kako je pozicioniran v mislih porabnika. Pozicioniranje izdelkov je močno povezano s segmentacijo trga. Pozicija izdelka je položaj, ki ga zavzema izdelek na trgu glede na tekmovalne izdelke, in sicer glede na zaznavanje porabnikov ciljnega trga. Pozicioniranje zajema (Mumel 1999):

- ugotavljanje, kako porabniki zaznavajo izdelek,
- razvoj in izvajanje marketinške strategije za doseganje želene pozicije na trgu.

8.6 Pozicioniranje na trgu

Porabniki so čezmerno zasuti z informacijami o izdelkih, storitvah in blagovnih znamkah. Svojo pozicijo zaznavajo kot kompleksno zbirko zaznav, vtisov in občutkov, ki se vzbudijo, kadar porabniki med seboj primerjajo blagovne znamke. Pozicija blagovne znamke je odvisna od tega, kako porabniki zaznavajo kakovost, prednosti in slabosti, ceno, vrednost in ugled blagovne znamke. Zaradi naraščajoče konkurence in zahtev porabnikov na trgu, pravilno in natančno pozicioniranje blagovne znamke pridobiva vedno večji pomen v procesu strateškega trženja. Podjetja se s svojo ponudbo izdelkov na prodajnih policah skušajo čim bolj približati porabnikom in s pomočjo blagovnih znamk zgraditi takšen odnos, kot ga porabniki pričakujejo (Vukasović in Jagodič 2017).

Strateško pozicioniranje predstavlja »zrcalo« vsake temeljne strategije trženja in je usmerjeno s svojimi aktivnostmi k ustvarjanju takšnega tržnega položaja podjetja in njegovih izdelkov, kot želi

podjetje, da jih zaznavajo njegovi porabniki, zaposleni, interesni udeleženci in drugi udeleženci, ki vstopajo v menjalne odnose s podjetjem. Avtorja Ries in Trout (1993) kot začetnika pozicioniranja ugotavljata, da mora biti pozicioniranje skrbno načrtovano in mora upoštevati porabnikove preference in potrebe, dejavnike okolja, lastnosti pozicije konkurenčnih izdelkov in lastne možnosti. Podjetje, ki se odloči za vstop na novi trg, mora računati s konkurenco in z množico podobnih blagovnih znamk, zato se mora njihova blagovna znamka v nečem jasno razlikovati od konkurenčnih blagovnih znamk (Vukasović in Jagodič 2017).

Potem ko se je podjetje odločilo, katere tržne segmente bo pokrivalo, mora razmisliti še o tem, kakšen položaj želi zavzeti s svojimi izdelki. Za pozicioniranje izdelka je odločilno, kakšno mesto ima izdelek v porabnikovi zavesti v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Če porabnik zaznava določen izdelek popolnoma enako kot drug izdelek, potem ni razloga, da bi ga kupil. Položaj (pozicija) izdelka v porabnikovi zavesti je skupek zaznav, vtisov in občutkov, ki mu jih predstavlja določen izdelek v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Oblikuje se kot rezultat načrtnega vplivanja trženja, čeprav bi nastal tudi brez tega. Razumljivo je, da podjetje ne želi pozicioniranja prepustiti naključju, ampak načrtuje zelene položaje, ki bodo prinesli izdelkom največje konkurenčne prednosti na izbranih ciljnih trgih (Vukasović in Jagodič 2017).

Aktivnosti strateškega pozicioniranja potekajo vzporedno z načrtovanjem temeljnih strategij trženja, saj je način doseganja strateških ciljev trženja tesno povezan z želenim strateškim konkurenčnim položajem podjetja oziroma izdelkov, ki jih le-ti zavzemajo v očeh porabnikov (Vukasović in Jagodič 2017).

Za uspešno pozicioniranje so pomembni štirje dejavniki (Jobber 2010):

- *jasnost*: ideja o pozicioniranju mora biti jasna tako glede ciljnega trga kot tudi konkurenčne prednosti,
- *doslednost*: porabniki so dnevno obdani z veliko količino sporočil, zato potrebujejo sporočilo, ki ga bodo dosledno uporabljali,
- *kredibilnost*: izbrano sporočilo mora biti kredibilno pri ciljnih porabnikih,
- *konkurenčnost*: izdelki morajo imeti konkurenčno prednost in morajo porabnikom nuditi dodano vrednost, ki je konkurenca nima.

Pozicioniranje je uspešno, če je izdelku uspelo oblikovati želeno podobo v očeh potencialnih porabnikov. Želena podoba se mora razlikovati od podobe konkurenčnih blagovnih znamk (Vukasović in Jagodič 2017).

Podjetje se mora izogibati štirim glavnim napakam pri strateškem pozicioniranju (Kotler 1998):

- *preslabo pozicioniranje*: nekatera podjetja ugotovijo, da imajo porabniki zelo nejasno predstavo o blagovni znamki,
- *premočno pozicioniranje*: porabniki imajo preozko predstavo o blagovni znamki in njenih značilnostih, npr. o ravneh cen, zanesljivosti ipd.,
- *nejasno pozicioniranje*: porabniki imajo zmedeno, nejasno predstavo o blagovni znamki,

- *dvomljivo pozicioniranje*: porabniki včasih neradi verjamejo trditvam o značilnostih blagovne znamke.

8.6.1 Proces pozicioniranja

Pozicioniranje pomeni vez med trženjskim spletom in zaznavami porabnikov. *Pozicioniranje* je proces, s katerim podjetje vpliva na zaznave porabnikov. Bistvo pozicioniranja blagovne znamke je oblikovanje želene percepcije blagovne znamke v glavah porabnikov glede na konkurenco. Predstavlja izhodišče za vse različne načine komuniciranja blagovne znamke. V procesu pozicioniranja gre za premišljen, proaktiven, iterativen proces, s katerim je moč definirati, meriti, spreminjati in nadzirati zaznave porabnikov glede posameznih elementov ponudbe. Rezultat uspešnega pozicioniranja je močna in uveljavljena blagovna znamka, ki jo porabniki poznajo, cenijo in ji zaupajo (Vukasović in Jagodič 2017).

Proces pozicioniranja lahko razvrstimo v tri sklope, kot jih v literaturi obravnava Myers (2003). V *prvem koraku* podjetje ugotavlja sedanji položaj vseh izdelkov in blagovnih znamk, ki so na voljo v ponudbi za določen segment porabnikov. Položaj ugotovi z informacijami, pridobljenimi s tržnimi raziskavami in analizami. Najuporabnejši način za ugotavljanje trenutnega položaja so *percepcijski zemljevidi*, ki temeljijo na zaznani podobnosti/različnosti med znamkami iste kategorije izdelkov. *Percepcijski zemljevid* je raziskovalna tehnika, ki pokaže položaj konkurenčnih izdelkov, blagovnih znamk ali podjetij v prostoru, ki predstavlja način ocenjevanja kategorije izdelkov v porabnikovi percepciji. S pomočjo percepcijskega zemljevida si lažje predstavljamo, kako porabniki zaznavajo naše izdelke v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Vizualna slika porabnikovega zaznavanja kaže relativni položaj izdelkov na trgu. Percepcijski zemljevid nam torej prikaže sliko zaznavanja lastne blagovne znamke in konkurenčnih znamk glede na dve predstavljeni prednosti, ki definirata njeno vrednost (Vukasović in Jagodič 2017).

8.6.2 Izbor konkurenčnih znamk

Drugi korak je definiranje porabnikovih preferenc izbranih blagovnih znamk. Podjetje ima dve možnosti za merjenje preferenc. Pri prvi lahko tržniki iz porabnikove perspektive razmišljajo o idealni kombinaciji lastnosti blagovne znamke. Pri tem skušajo oceniti želene in dejanske lastnosti blagovne znamke, kot so njena kakovost, cena, udobje. Druga možnost je, da porabniki ne ocenijo le stopnje podobnosti med konkurenčnimi blagovnimi znamkami, ampak sočasno pokažejo njihove preference do vsake izmed njih. S pomočjo percepcijskih zemljevidov torej lahko ugotovimo, kje so tržne niše, ki bi jih lahko še zapolnili, ugotovimo najbolj preferirane lastnosti izdelkov pri porabnikih ter njihov odnos do blagovnih znamk. Na percepcijskem zemljevidu so pozicionirane znamke živilskih trgovcev. Kriteriji pozicioniranja so: na vertikalni osi so logotipi živilskih trgovcev, rangirani po kriteriju visoke/nizke cene izdelkov, na horizontalni osi pa nizka/visoka kakovost izdelkov v prodajnem asortimanu posameznega trgovca (Vukasović in Jagodič 2017).

8.6.3 Oblikovanje trženjskega spleta

Tretji korak v procesu pozicioniranja pomeni oblikovanje trženjskega spleta. Gre za skupek tržnih odločitev o blagovni znamki, ki jih vodstvo podjetja sprejme z namenom izvedbe trženjske strategije, ki bo zagotovila doseganje načrtanih ciljev (Doyle in Stern 1998).

Podjetje s trženjskim spletom vpliva na zaznave porabnikov. Zmotno je prepričanje, da so vse lastnosti primerne za vse blagovne znamke. Blagovna znamka mora biti zasnova-na tako, da vsi elementi trženjskega spleta sporočajo enako razlikovalno sporočilo. Za oblikovanje edinstvene pozicije blagovne znamke v zavesti porabnikov je pomembno, da blagovno znamko razlikujemo od konkurence tako pri njenem snovanju kot pri kasnejši komunikaciji na trgu. Pri odločitvi o tem, koliko in katere prednosti bodo izdelki poudarjali in sporočali ciljnemu trgu, je treba razmisliti, ali gre za izpostavljanje oziroma dodajanje takšnih razlik, ki so smiselne in pomembne. Vsekakor pa velja, da niso vse razlike pomembne in enakovredne. Razliko je vredno razviti do takšne mere, da bo ustrezala naslednjim merilom (Kotler 1998):

- *pomembnost*: v očeh dovolj visokega števila porabnikov ima razlika visoko prednost,
- *prepoznavnost*: drugi konkurenti razlike niso ponudili ali pa podjetje ponuja svojo razliko na opaznejši način,
- *nadpovprečnost*: razlika izstopa od drugih načinov za doseganje enake prednosti,
- *komunikativnost*: o razliki je mogoče komunicirati in je za porabnika prepoznavna,
- *izključna prednost*: posnemanje razlike izdelka je za konkurente zelo težko izvedljivo,
- *dosegljiva cena*: porabnik je zmožen plačati razliko v ceni,
- *donosnost*: uvajanje razlike bo za podjetje donosno.

9 PRILAGAJANJE PROIZVODA

9.1 Prilagajanje proizvoda

Za uspešen vstop na tuj trg, mora domače podjetje prilagoditi proizvod, da bo le-ta ustrezal vladnim predpisom, geografskim in klimatskim pogojem, preferencam kupcev in standardu življenja. Podjetje bo morda moralo prilagoditi proizvod, da olajša pošiljko ali da nadomesti možne tehnične in oblikovne razlike v standardnih (Izvozno okno b.l.a). Svojo ponudbo skušajo zato podjetja čim bolj prilagoditi željam in interesom odjemalcev, zato iščejo načine, kako bi lahko odjemalce združevala v skupine glede na njihove interese, značilnosti in pričakovanja (Verhoef in Leeflang 2009). Podjetja zelo pogosto opredelijo ciljni trg šele takrat, ko že imajo oblikovan izdelek, kar se pogosto izkaže za napačno odločitev, ker kljub kakovostnemu izdelku, le-tega ne ponudijo primernemu segmentu odjemalcev (Baker in Bass 2003).

Standard življenja v državi lahko tudi določa, ali mora podjetje prilagoditi proizvod. Stopnja dohodka, izobrazbe in dostopnost do energije so dejavniki, ki pomagajo napovedati, če bo proizvod sprejet na tujem trgu. Določeni visoko tehnološki proizvodi morda ne bodo uspešni v nekaterih državah in to ne samo zaradi njihove cene, ampak tudi zaradi njihove narave. Npr. računalniško voden pomivalni stroj, bi lahko nadomestil določeno število delavcev, vendar pa bi bilo to v določeni državi konfliktno glede na cilje te države na področju zaposlovanja (Izvozno okno b.l.a).

Kot ponudnik morate razmisliti o naslednjih aktivnostih povezanih s prilagoditvijo vašega proizvod glede na (Izvozno okno b.l.a):

- Tuje vladne predpise za proizvode
- Geografske in klimatske razmere
- Preference kupcev
- Standard življenja
- Načine pošiljanja
- Nadomestitev možnih razlik v tehničnih in oblikovalnih standardih
- Tržne možnosti

9.2 Tehnika in ponovno oblikovanje proizvoda

Poleg prilagajanj glede kulturnih in potrošniških preferenc, se mora izvoznik zavedati, da tudi temeljni vidiki njegove proizvodnje lahko zahtevajo spremembe. Npr. električni standardi v mnogih tujih državah se razlikujejo od domačih električnih standardov (napetost električnega toka, lahko uniči ali oslabi učinkovitost obratovanja naprave, ki je narejena za uporabo v domači državi). Ti električni standardi se včasih razlikujejo že v eni sami državi. S poznavanjem te zahteve lahko kot proizvajalec ustrezno prilagodite in zamenjate komponente naprave. Pri

tem morate upoštevati tehnične standarde določene države (npr. električni standardi) in uporabljan metrski sistem (Izvozno okno b.l.a).

9.3 Znamčenje, označevanje in pakiranje

V današnjem času prenasičenosti z informacijami in marketinškim pritiskom nad porabniki predstavljajo blagovne znamke temelj kakovosti, doslednosti in zaupanja (Kapferer 1997). Blagovna znamka porabnikom olajša nakup, saj vedo, katere koristi bodo pridobili z nakupom izdelka uveljavljene blagovne znamke. Močna in uveljavljena blagovna znamka porabniku ob funkcionalnih koristih zagotavlja še emocionalne (Vukasović in Jagodič 2017).

Sam proizvod in njegove dodatne značilnosti, kot so pakiranje, garancije in servis, močno vplivajo na potrošnikovo zaznavanje proizvoda, zato je znamčenje proizvodov/storitev in označevanje proizvodov na tujem trgu zelo pomembno (Izvozno okno b.l.a).

Preglednica 9.1: Vloga blagovne znamke

Porabnik	Lastnik
• Prepoznavnost izdelka • Zmanjševanje tveganja • Zmanjševanje stroškov iskanja • Olajša in pospeši odločitev nakupa • Omogoča preglednost na trgu • Zaveza s proizvajalcem izdelka • Sporočanje kakovosti • Zvezda stalnica v svetu sprememb • Dodana vrednost • Informacija o poreklu izdelka • Informacija o proizvajalcu	• Diferenciacija in segmentacija trga • Vir konkurenčne prednosti • Vir pogajalske moči • Predmet prodaje na finančnih trgih • Olajša uvajanje novih izdelkov • Dodatna donosnost • Krepi konkurenčni položaj • Odpira vrata novim porabnikom • Dodajanje edinstvenih asociacij izdelku

Vir: (Keller 1998).

Blagovna znamka je simbol, ki služi za razlikovanje izdelkov ali storitev enega podjetja od drugih in ima dve osnovni funkciji: razlikuje izdelke med seboj in opredeljuje poreklo izdelka (Upshaw 1995). Torej lahko zapišemo definicijo, da blagovna znamka porabnikom sporoča informacijo o kakovosti izdelka, tradiciji, imidžu, proizvajalcu in poreklu izdelka (Vukasović in Jagodič 2017).

Graditev mednarodne prepoznavnosti je lahko za blagovno znamko draga. Zaščita imen blagovnih znamk se razlikuje od države do države. V nekaterih razvijajočih se državah se lahko pojavijo ovire pri uporabi tujih blagovnih znamk. V drugih državah je lahko razširjeno piratstvo blagovne znamke in ponaredbe proizvodov (Izvozno okno b.l.a).

Domače podjetje lahko pridobi nasvet pri lokalnih odvetnikih in svetovalcih. Poleg tega lahko zaprosi za patentiranje proizvoda ali za mednarodni patent v državah s katerimi bo poslovalo. Zato je dobro razmisliti o naslednjem (Izvozno okno b.l.a):

- Pakiranju, garancijah, servisih
- Zaščiti blagovne znamke
- Ovirah za uporabo tujih blagovnih znamk
- Piratstvu
- Usklajenosti z lokalnimi zakoni in patenti, avtorskimi pravicami in zaščitnimi znaki
- Nasvetu lokalnih odvetnikov in svetovalcev
- Mednarodnem patentu

Poleg vsega navedenega morate kot ponudnik poznati odgovore tudi na naslednja vprašanja (Izvozno okno b.l.a):

- So mednarodna imena blagovnih znamk pomembna za promocijo ali razlikovanje proizvoda?
- So barve, ki jih uporabljate za označevanje in pakiranje, žaljive ali privlačne za tujega kupca? Npr. v nekaterih državah so nekatere barve povezane s smrtjo.
- Je lahko označevanje izdelano v uradnih ali običajnih jezikih, če je to zahtevano po zakonu ali običajno?
- Ali morajo biti podane informacije o vsebini proizvoda in državi porekla?
- So teža in mera navedene v lokalni enoti?
- Mora biti vsak predmet posamezno označen?
- So upoštevani lokalni okusi in znanje?

Blagovne znamke lahko, glede na prvi kriterij/merilo, razvrstimo na blagovne znamke proizvajalcev in trgovinske blagovne znamke (Vukasović in Jagodič 2017):

- *Blagovne znamke proizvajalcev* označujejo izdelke, ki jih proizvajajo podjetja pod lastnimi blagovnimi znamkami (npr. Fructal).
- *Trgovinske blagovne znamke* označujejo izdelke, ki jih prodajajo trgovinska podjetja (npr. Spar Vital, Spar Premium). Izdelki trgovinskih blagovnih znamk so ustrezno označeni in zasedajo vidna mesta na trgovskih policah. V svetu je opazen trend naraščanja števila trgovinskih blagovnih znamk, ki jih razvijajo veliki trgovci na drobno in na debelo.

V vse večji poplavi istovrstnega blaga in storitev ter vse bolj zahtevnega porabnika, ki mora izbrati izdelek ali storitev iz množice ponudnikov, se tržnikom poraja vprašanje, kako izstopiti iz anonimnosti in kako ustvariti močno blagovno znamko. Močna blagovna znamka omogoča postavljanje in vzdrževanje visokih cen, kar vodi v višji dobiček, spodbuja povpraševanje in postaja vir pogajalskih moči, ki omogoča lažje širjenje asortimana izdelkov ter odpira vrata do novih kupcev in novih trgov (Korelc 2010).

9.4 Storitve

Storitve se bistveno razlikujejo od fizičnih izdelkov, njihovo izvajanje pa poteka v izjemno dinamičnem okolju. Odjemalci so pri storitvah zelo pogosto v pomembnem deležu udeleženi pri izvedbi storitev, med tem ko pri izdelavi izdelkov niso, zato mora ponudnik storitve izvajati v ustreznem okolju in z ustrezno usposobljenimi zaposlenimi, ker ima oboje zelo pomemben vpliv na zaznavanje kakovosti storitve pri odjemalcih (Doole in Lowe 2004; Karimi et al. 2014).

Za uspešno izvajanje in upravljanje kakovosti v podjetju morajo biti vključene vse organizacijske funkcije, kjer lahko prihaja do optimizacije posameznega dela aktivnosti, ki pa nimajo vedno pozitivnega vpliva na izvajanje celotnega procesa. Vodstvo podjetja mora postaviti jasna merila presojanja kakovosti za celotno podjetje, ki morajo zagotavljati optimizacijo celotnega procesa (Uran 2003; Chavez in Seow 2012).

Razlike med končnimi odjemalci in odjemalci na medorganizacijskem trgu so v literaturi dobro predstavljene. Če povzamemo na kratko, gre za razlike v vedenju odjemalcev, merilih, ki jih odjemalci uporabljajo za ocenitev ponudnikov, prisotnost nakupovalnih središč (pomembna predvsem za končne odjemalce) in predstavljajo najbolj vidne razlike. Iz tega izhajajo tudi različni pristopi ponudnikov na glede na ciljni trg. Ko torej govorimo o storitvah na medorganizacijskem trgu, je potrebno izpostaviti temeljne značilnosti storitev, ki izhajajo iz nematerialnih značilnosti ter neločljivosti med izvedbo in porabo (Gounaris 2005; Rahman et al. 2012).

Storitve, posredovane na medorganizacijskem trgu, zagotavljajo ustrezno usposobljeni strokovnjaki, katerih znanja in veščine so ključne za zagotavljanje ustrezne kakovosti posredovane storitve (Yorke 1990), saj zelo pogosto sodelujejo prav z managerji pri odjemalcih, ki odločajo o nakupu (Hausman 2003). Ponudba storitev na medorganizacijskem trgu je precej bolj zapletena, kot na trgu končnih odjemalcev in obenem vključuje upravljanje mnogih aktivnosti, s katerimi se zagotavlja brezhibno izvedbo storitev (Lovelock 1996). Pomembna razlika se kaže v povečani prilagodljivosti in specializaciji ponudnikov glede na pričakovanja odjemalcev na medorganizacijskem trgu (Jackson in Cooper 1988). To pomeni, da gre pri izvedbi storitev in ocenjevanju njihove kakovosti na medorganizacijskem trgu za precej bolj kompleksen proces izbiranja, ocenjevanja in odločanja ter vzpostavitve dolgoročnih odnosov med ponudnikom in medorganizacijskim odjemalcem v primerjavi s trgom končnih odjemalcev (Jackson 1985).

Potovanja, turizem, storitveni prevozi, gradbene in inženirske storitve, izobraževanje, bančništvo, zabava, informacijske in profesionalne poslovne storitve so sektorji, ki postajajo vse bolj pomembni v zadnjih nekaj letih (Izvozno okno b.l.a).

Razlika med proizvodom in storitvami je očitna in sicer predvsem z vidika vpletenosti potrošnika in neotipljivosti. Zaradi slednje je komuniciranje ponudbe storitev težje kot komuniciranje ponudbe proizvoda. Poleg tega morajo biti storitve pogosto izdelane za posebne potrebe stranke. To prilagajanje pogosto zahteva strankino direktno udeležbo in sodelovanje. Vključitev stranke zahteva, da dobavitelj storitev obvlada medosebne spretnosti in se prilagodi kulturi (Izvozno okno b.l.a).

Izvoz storitev je lahko poslan kot podpora izvozu proizvodov. To je predvsem primerno za začetne izvoznike, ki sledijo komplementarnim izvoznim proizvodom. Že leta večina velikih računovodskih in bančnih podjetij izvaža, tako da lahko sledi svojim glavnim mednarodnim strankam v tujini in nadaljuje njihovo podporo v mednarodnih dejavnostih. Manjši izvozniki storitev, ki tesno sodelujejo s proizvodnimi podjetji, delujejo mednarodno in njihov cilj je preskrbeti podporo storitev za te proizvodnje v tujini (Izvozno okno b.l.a).

Poleg tega se lahko storitveno podjetje poveže s tujim podjetjem. Agent, predstavnik ali partnerstvo v skupnem nastopanju se lahko izkaže kot koristen za storitvena podjetja (Izvozno okno b.l.a).

Domače storitveno podjetje ima namreč že znanje o različnih tržnih vidikih v tej državi, kot npr. zakonodaja, omejitve in poznavanje primarnih igralcev (potencialne stranke, konkurenti, itd). Domače podjetje ima že narejeno tržno raziskavo, poznanost in kontakte, ki so lahko uporabljeni kot prednost za storitvena podjetja (Izvozno okno b.l.a).

10 STROŠKI OB VSTOPU NA TUJI TRG IN TERMINSKI NAČRT AKTIVNOSTI

10.1 Nov trg, nova pravila, novi stroški

Če se odločimo za vstop na nov trg, se moramo hkrati zavedati tudi tveganja in stroškov, ki jih vstop prinaša. Pred slednjim je tako potrebno preveriti (Mladi podjetnik b.l.):

- dostop do tehnologij, procesov, različnih virov (človeških, finančnih, raziskave in razvoja),
- pravne in carinske ovire,
- kakšni so transportni stroški,
- regulacijo trgov (zaščita domačih trgov),
- dostop do tržnih poti, dobaviteljev,
- ali imamo dovolj informacij za oceno in analizo tujih trgov,
- lojalnost blagovnim znamkam, tujo konkurenco,
- kakšne investicije v trženjsko komuniciranje bodo potrebne.

Za vsako podjetje lahko najdemo še veliko ovir in potencialnih stroškov, ključno pri vstopanju na tuje trge pa je razumevanje lokalnega trga in obnašanja porabnikov (Mladi podjetnik b.l.).

Na tuji trg začne podjetje praviloma vstopati, ko si doma zgradi blagovno znamko, je suvereno in na domačem terenu sposobno obvladovati vsa tveganja. Stroški vstopa na tuji trg so običajno precej visoki. Najprej je treba raziskati trg, navade kupcev, njihovo kulturo in preveriti regulatorne omejitve, ki veljajo v novem prostoru (NLB b.l.).

Pomembni so tudi stroški logistike, zavarovanja posla, stroški distribucije na tujem trgu. Ko je podjetje že prisotno na tujem trgu, nastopijo stroški trženja, pogosto v drugem jeziku. Stroški niso povezani le s tujim trgom, temveč tudi z domačim podjetjem, kjer je morda treba zaposliti dodatno delovno silo in povečati zaloge, da se lahko tuji trg oskrbuje (NLB b.l.).

Včasih je treba prilagoditi tudi dele proizvodnje, če na tujem trgu veljajo posebnosti v primerjavi z domačim trgom. Posebni stroški so lahko povezani tudi s patenti. Gre za trenutne stroški, ki pa so lahko zelo visoki (NLB b.l.).

10.2 Strošek izgube posla

Največji potencialni strošek pa je lahko strošek izgube posla. Podjetje na primer najde kupca, ki bo zanj distribuiral izdelek na tujem trgu, a ga ne pozna dobro. Pošlje mu celotno naročeno količino z odplačilnim rokom 90 dni, nato pa se zgodi, da kupec ne plača. Takšno tveganje lahko podjetja zavarujejo z zelo nizkimi stroški z bančnim instrumentom – akreditivom (NLB b.l.).

Poleg tveganja, da distributer ne plača dobavljenih količin, se lahko na primer zgodi tudi, da kupci na tujem trgu ne sprejmejo izdelka, da pride do reklamacij, poškodb med prevozom, lahko se zgodi, da tovor ukradejo, ali se pojavijo druga logistična tveganja (NLB b.l.).

10.3 Kako obvladovati visoke stroške?

Doma mora imeti podjetje vedno dovolj sredstev za obvladovanje obratnega kapitala bodisi iz presežkov poslovanja bodisi s premostitvenim financiranjem z limitom. Tveganja na tujih trgih pa lahko podjetje obvladuje z instrumenti, kot so različne garancije, bančne plačilne obveze in akreditivi (NLB b.l.).

Pri bančni plačilni obvezi gre za zavezo med bankama obeh poslovnih partnerjev, da bosta poravnali medsebojne obveznosti – instrument, ki se pri manjših slovenskih podjetnikih še vedno premalo uporablja (NLB b.l.).

10.4 Namesto kredita raje povečanje likvidnosti

V svojem osnovnem poslovanju je banka posojilodajalka in na ta način podpira gospodarstvo. Vendar se v pogovoru s podjetniki velikokrat izkaže, da posojilo ni najprimernejša oblika financiranja, še posebej kadar so podjetja že prezadolžena. V takšnih primerih na bankah svetujejo uporabo drugih možnosti (NLB b.l.).

Ena izmed teh je prodaja terjatev, ki še niso zapadle. Banka odkupi terjatve, ki jih ima podjetje do svojega kupca in podjetju denar na račun nakaže takoj, ne šele ob plačilnem roku, ki je lahko včasih tudi 90 dni ali več. Nato banka počaka na plačilo kupca ob zapadlosti terjatve. S tem lahko podjetju predvsem pri daljših plačilnih rokih izjemno pomaga pri tekoči likvidnosti in takojšnjem dostopu do denarja (NLB b.l.).

Nadaljnje možnost so še finančni najemi, leasingi, če podjetje ni kreditno sposobno ali ko se mu določena investicija ne splača tako kot najem. Tu lahko banka posreduje s svojim leasingom in ga vključi v posel (NLB b.l.).

Podjetnik, ki se želi uspešno spopasti s tujimi trgi, pa mora poleg ključnih sredstev in znanja imeti še pogum, mora se biti pripravljen prilagajati, učiti, razumeti mora, da trg ni le priložnost, ampak predstavlja tudi tveganje. Seveda ob vsem tem potrebuje še nekaj sreče (Mladi podjetnik b.l.).

10.5 TERMINSKI NAČRT IZVEDBE IZVOZNIH AKTIVNOSTI

V preglednici, lahko pa tudi z diagramom poteka predvidite in ponazorite časovno zaporedje izvedbe aktivnosti, potrebnih za doseg zastavljenih cilje izvoznega načrta (Izvozno okno b.l.c).

V tej preglednici torej navedete vsa potrebna opravila, ki jih je potrebno skladno z načrtom in strategijo njegove izvedbe opraviti (ključna opravila s kontrolnimi točkami, bistvena opravila za izvedbo končnih aktivnosti, vsako posamezno aktivnost). Pri načrtovanju upoštevajte realne možnosti izvedbe aktivnosti (Izvozno okno b.l.c).

Preglednica 10.1: Primer terminskega načrta izvoznega načrta

Aktivnost	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Razmišljanje o vstopu na tuji trg	■	■										
Iskanje in zbiranje podatkov		■	■	■	■							
Pridobivanje ponudb in ocenitev stroškov			■	■								
Preveritev možnosti prilagoditve izdelkov			■	■								
Izvedba analize tržnih razmer				■	■	■						
Preverite želja in interesov odjemalcev					■	■	■					
Možnosti pridobitve potencialnih partnerjev					■	■	■					
Kriteriji za ovrednotenje analiz					■	■	■					
Priprava prilagoditev izvoznega načrta						■	■	■				
Izdelava finančnega načrta			■	■	■	■	■	■	■	■		
Izbor tujega trga in izdelkov							■	■	■			
Izbor partnerjev								■	■	■		
Pričetek delovanja na tujem trgu										■	■	■

Vir: (prirejeno po Izvozno okno b.l.c).

Za vsako aktivnost v preglednici je dobro v nadaljevanju tudi pojasniti tudi, kaj vse je vključeno v aktivnost.

Dobro pripravljen in skrbno načrtovan predlog poteka posameznih aktivnosti v okviru priprave izvoznega načrta bo podjetju in zaposlenim, ki bodo vključeni v aktivnosti močno olajšal delo in jih usmerjal na poti do cilja – vstopa na izbrani trg.

11 VIRI

1. Andresen, E., Bergman, A. in Hallen, L. (2003). *Electronic Communication in Strategic Network*. Pridobljeno s: <http://www.impgroup.org/papers.php?viewPaper=4285>. Lugano, 19th Annual IMP Conference.
2. Baker, S. in Bass, M. (2003). *New Customer Marketing, Managing living Demand System*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
3. Blomstermo, A., Eriksson, K., Johanson, J. in Sharma, D. (2001). *The usefulness of network relationship experience in the internationalization of the firm*. In: Hakansson, H., Johanson, J. (Eds.), *Business Network Learning*. Amsterdam: Elsevier.
4. Buckley, J. P. in Ghauri, N. P. (1993). *The Internationalization of the Firm: A reader*. London: Academic press.
5. Chavez, P. J. in Seow, C. (2012). *Managing Food Quality Risk in Global Supply Chain: A Risk Management Framework*. *International Journal of Engineering Business Management*, 4(1).
6. Coviello, E. N. in Munro, J. H. (1995). *Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development*. Bradford, *European Journal for Marketing*, 29/7.
7. Damjan, J. (1989). *Novejši metodološki pristopi k strategiji segmentacije trga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Damjan, J. in Možina, S. (2002). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Doole, I. in Lowe, R. (2004). *International Marketing Strategy*. London: Thomson Learning.
10. Doyle, P. in Stern, P. (1998). *Marketing Management and Strategy*. New York: Prentice Hall.
11. Elo, M. (2003). *The Impact of Network Structure in Internationalisation Proces of Small and Medium Sized Enterprises. Case study: A Finnish-Greek business network*. Pridobljeno s: <http://www.impgroup.org/papers.php?viewPaper=4327>. Lugano, Work-in progress paper submitted to IMP Annual Conference 2003.
12. Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Lucas, Jr. in Luck, D. (1999). *Marketing Strategy*. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers. Int.
13. FME – Free management Books. (2016). Pridobljeno s <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf> (16.6.2016).
14. Gounaris, S. (2005). *Measuring service quality in B2B services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale*. *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Issue 6.
15. Hausman, A. (2003). *Professional service relationships: a multi-context study of factors impacting satisfaction, re-patronization, and recommendations*. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 3.
16. Hawkins, D., Best, R. in Coney, K. (1995). *Consumer behavior*. Chicago: Irwin.
17. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. 2nd Edition. London: Prentice Hall.

18. Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M. in Grimm, P. H. (2015). *The loss of the marketing department's influence: It is really happening? And why worry?* Journal of the Academy of Marketing Science, 43.
19. Hrastelj, T., Rojšek, I. in Tavčar, M. (1992). *Izbrana poglavja iz mednarodnega trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Ljubljana.
20. Hutt, D. M. in Speh, W. T. (2001). *Business Marketing Management: A strategic view of industrial and organizational markets*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
21. Izvozno okno. (b.l.a). *Priročnik za izvoznike*. Pridobljeno s:
https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Publikacije/Ostale/Prirocnik_za_izvoznike.pdf
22. Izvozno okno. (b.l.b). *Mednarodni transport*. Pridobljeno s:
<https://www.izvoznookno.si/mednarodno-trgovanje/mednarodni-transport/>
23. Izvozno okno. (b.l.c). *Priročnik za izvoznike*. Pridobljeno s:
https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2018/Priro%C4%8Dnik%20za%20izvoznike%2C%207_9_2018.pdf
24. Jackson, B. (1985), *"Build Customer Relationships That Last"*. Harvard Business Review, 63 (November/December).
25. Jackson, R. in Cooper, Ph. (1988). *Unique aspects of marketing industrial service*. Industrial Marketing Management, Vol. 17, No. 2.
26. Jagodič, G. (2018). *Vpliv izbranih marketinških virov podjetij, ki delujejo na medorganizacijskih trgih na uspešnost podjetja – doktorska disertacija*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
27. Jaklič, M. (1998). *Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion*. Competition & Change, Santa Barbara, 3.
28. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. JAPTl. (2008). *Priročnik za izvoznike*. Ljubljana: JAPTl.
31. Jobber, D. (2010). *Principles and practise of marketing*. London: McGraw-Hill.
32. Johanson, J. in Mattsson, L.-G. (1987). *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach*. New York, International Studies of Management & Organisation, 17.
33. Johanson, J. in Mattsson L.-G. (1988). *Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach*. V Hood, N. in Vahlne, J. (Eds.), *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm.
34. Johnson, D. in Turner, C. (2003). *International Business: Themes and issues in the modern global economy*. London: Routledge.
35. Johnson, G., Scholes, K. in Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*. Financial Times Prentice Hall.
36. Jurše, M. (1993). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
37. Jurše, M. (1997a). *Izbrane teme iz sodobnega managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

38. Jurše, M. (1997b). *Izvozni marketing. Izbrane teme in povzetek predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
39. Kapferer, J. N. (1997). *Strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.
40. Karimi Mazidi, A. R., Amini, A. in Latifi, M. (2014). *The impact of information technology capability on firm performance; a focus on employee-customer-profit chain*. Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 7(1).
41. Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
42. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja – pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: NUK.
43. Korelc, T. (2010). *Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk*. Šenčur: Creator.
44. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
45. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Kotler, P. in Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited
47. Lovelock, C. (1996). *Services Marketing*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
48. Makovec Brenčič, M. in Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
49. Makovec-Brenčič, M. (b.l.). *Gradiva predavanj pri predmetu Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
50. McDonald, M. in Dunbar, I. (1995). *Market segmentation: A step-by-step approach to creating profitable market segments*. Basingstoke: Macmillan Business.
51. Mladi podjetnik. (b.l.) *Internacionalizacija majhnega podjetja*. Pridobljeno s: <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/internacionalizacija-majhnega-podjetja>.
52. Moller, K. in Svahn, S. (2003). *Managing Strategic Nets: A capability perspective*. London, Marketing Theory, 3/2.
53. Moutinho, L. (1991). *Problems in marketing*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
54. Mumel, D. (1999). *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
55. Munih Stanič, Š. (2003). *Medorganizacijske in medpodjetniške mreže: Pregled in smernice za nadaljnje raziskave*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Myers, C. A. (2003). *Managing brand equity: a look at the impact of attributes*. Journal of Product and Brand Management, 12(1).
57. NLB. (b.l.) *Nov trg, nova pravila, novi stroški*. Pridobljeno s: <https://www.nlb.si/nov-trg-nova-pravila-novi-stroski>.
58. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
59. Radonjič, D. in Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
60. Rahman, M. S., Haque, M. in Khan, A. H. (2012). *A Conceptual Study on Consumers' Purchase Intention of Broadband Services: Service Quality and Experience Economy Perspective*. International Journal of Business and Management, 7(18).

61. Ries, A. in Trout, J. (1993). *Positioning: The Latest on the World's No. 1 Business Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
62. Root, R. F. (1994). *Entry Strategies for International Markets. Revised and expanded ed.* New York: Lexington Books.
63. Ruzzier, M. (2004). *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Sekavčnik, A. (2005). *Segmentacija trga in priprava komunikacij izbranim ciljnim skupinam – primer Si.Mobil – diplomsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Solomon, M. R., Bamossy, G. J., Askesgaard, S. in Hogg, M. K. (2010). *Consumer Behaviour: An European Perspective (4th ed.)*. Prentice Hall.
66. Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace*. New York: Wiley.
67. Uran, M. (2003). *Management kakovosti storitev v hotelirstvu*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
68. Verhoef, P.C. in Leeflang, P.S. (2009). *Understanding the marketing departments influence within the firm*. Journal of Marketing, 73(2).
69. Vukasović, T. in Jagodič, G. (2017). *Osnove trženja in strateškega tržnega načrtovanja*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
70. Wells, W., Burnett, J. in Moriarty, S. (1998). *Advertising principles & practice*. New Jersey: Prentice – Hall Inc.
71. Wood, Van R. in Robertson, R. K. (2000). *Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination, and by Type of Export Transaction*. London, International Marketing Review, 17.
72. Yorke, D. (1990). *Developing an interactive approach to the marketing of professional services*. V Ford, D. (Ed.), Interaction, Relationships, Networks. London: Sage.
73. Yoshino, Y. M. in Rangan Srinivas, U. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
74. Žiberna, A. (2002). *Segmentacija končnih porabnikov z uporabo statističnih metod*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.