

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Polonca Slapšak**

**Mentor: doc. dr. Zlatko Jančič**

**UČINKOVITOST SLOVENSKEGA IZVOZNEGA MARKETINGA**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2003

*Nalogo posvečam Tebi mami, ki si vseskozi tako močno verjela vame, da ti je na koncu zmanjkalo vere in moči zase. Močno upam in verjamem, da te nekoč zopet objamem in ti povrnem vse tisto kar si mi dala v svojem življenju. Zame boš večna bojevnica. Hvala Ti.*

Najlepše se zahvaljujem tebi Andrej, ker si mi skozi celoten študij, še posebej pa ob pisanju diplomske naloge stal ob strani in mi dajal prepotrebno energijo, voljo in upanje.

Iskrena hvala moji družini za vso finančno in drugo pomoč v času študija.

Zahvaljujem se tudi mojemu mentorju profesorju dr. Zlatku Jančiču za vse napotke ter prijazno pomoč pri pisanju diplomske naloge ter ga. Jerici Zupan van Eijk za dodatna pojasnila in koristne nasvete pri empiričnem delu naloge.

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>I.) TEORETIČNI DEL</b> .....	3
<b>1. POMEN IZVOZA ZA SLOVENIJO</b> .....	3
<b>2. DEFINICIJE POJMOV</b> .....	5
<b>2.1 OPREDELITEV MARKETINGA</b> .....	5
2.1.1 Možne usmeritve podjetja na trg .....	6
<b>2.2 OPREDELITEV IZVOZA</b> .....	9
2.2.1 Vrste izvoza .....	9
<b>2.3 OPREDELITEV IZVOZNEGA MARKETINGA</b> .....	12
2.3.1 Pomen marketinške usmeritve pri izvoznem delovanju podjetja .....	14
<b>3. PROCES IZVOZNEGA MARKETINGA</b> .....	17
<b>3.1 OPREDELITEV NOTRANJIH KARAKTERISTIK PODJETJA</b> .....	19
<b>3.2 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA</b> .....	20
<b>3.3 NAMERE IN CILJI PODJETJA</b> .....	22
<b>3.4 RAZVOJ MEDNARODNE MARKETINŠKE STRATEGIJE</b> .....	23
<b>3.5 IZBIRA CILJNEGA TRGA</b> .....	25
3.5.1 Analiza poslovnega okolja .....	26
3.5.2 Segmentacija .....	29
3.5.3 Analiza potrošnikov .....	32
<b>3.6 POZICIONIRANJE</b> .....	35
3.6.1 Analiza konkurence .....	35
<b>3.7 STRATEGIJA MARKETINŠKEGA SPLETA</b> .....	40
3.7.1 Izdelek .....	42
3.7.2 Cena .....	46
3.7.3 Distribucija .....	47
3.7.4 Tržno komuniciranje .....	49
<b>3.8 IMPLEMENTACIJA MARKETINŠKEGA NAČRTOVANJA IN IZVEDBA     MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI</b> .....	52
<b>3.9 OCENA IZVOZNEGA MARKETINŠKEGA DELOVANJA</b> .....	54

<b>II.) EMPIRIČNI DEL</b> .....	56
<b>1. RAZISKAVA O MARKETINŠKI USMERITVI IN UČINKOVITOSTI IZVOZNEGA MARKETINGA V IZBRANIH SLOVENSКИH IZVOZNIH PODJETJIH</b> .....	56
<b>1.1 Opis merskega instrumenta</b> .....	56
<b>1.2 Opis vzorca</b> .....	56
<b>1.3 Hipoteze</b> .....	57
<b>1.4 Ocena in prikaz rezultatov</b> .....	57
<b>Slika 1.3.1.: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje A</b> ...	59
<b>Opis podjetja A</b> .....	60
<b>Slika 1.3.2.: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje B</b> ....	62
<b>Opis podjetja B</b> .....	63
<b>Slika 1.3.3.: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje C</b> ...	65
<b>Opis podjetja C</b> .....	66
<b>Slika 1.3.4.: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje D</b> ...	68
<b>Opis podjetja D</b> .....	69
<b>Slika 1.3.5.: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje E</b> ....	71
<b>Opis podjetja E</b> .....	72
<b>SKLEP</b> .....	74
<b>LITERATURA</b>	
<b>VIRI</b>	
<b>PRILOGA</b>	

## UVOD

Ker se svetovno gospodarstvo danes izjemno hitro spreminja, vzporedno s temi spremembami pa potekajo tudi temeljite spremembe na mednarodnih trgih, je razumevanje tujega okolja ključni faktor uspešnega poslovanja podjetja na tujih trgih. To pomeni, da morajo podjetja, ki želijo preživeti v takšnem okolju, vse spremembe neprestano spremljati, se nanje hitro odzivati, in tako obdržati konkurenčnost v globalnem pogledu.

Tudi tista slovenska podjetja, ki so bila po osamosvojitvi zaradi premajhnega domačega tržišča prisiljena uresničevati svoje ambicije in načrte na tujih trgih, so spoznala, da je možno poslovati v tako močnem konkurenčnem okolju, kot je na primer trg Evropske unije (po zadnjih statističnih podatkih je to primaren trg slovenskih izvoznih podjetij), le na podlagi dobrega poznavanja tujega okolja in snovanja ter prilagajanja strategij posameznim trgov. To pa se lahko v podjetju zgodi le, če je marketinško usmerjeno. Obstaja namreč dokazana povezanost med učinkovito uveljavitvijo marketinškega koncepta in poslovno uspešnostjo. To so že spoznala nekatera uspešna slovenska izvozna podjetja, ki že vrsto let z dobičkom poslujejo na mednarodnih trgih. Izvozna dejavnost podjetja ne predstavlja zgolj prodaje izdelkov iz matične države na tuje trge, ampak zahteva veliko več. V prvi vrsti spoznanje, da je uspešnost izvoznega poslovanja povezana z marketinško usmeritvijo podjetja.

Predmet moje diplomske naloge je raziskati učinkovitost izvoznega marketinga v slovenskih podjetjih in usmerjenost teh podjetij na trg. Za to temo sem se odločila, ker je v moji domači okolici kar nekaj podjetij, ki že vrsto let poslujejo tudi na mednarodnih trgih. Zanimalo me je, kakšna je današnja usmerjenost teh podjetij, kakšna je njihova poslovna učinkovitost ter kako jo dosegajo.

Moja teza je, da predvsem v manjših in srednje velikih slovenskih izvoznih podjetjih, kakršna so po velikosti tudi podjetja za katera sem se odločila, da jih raziščem, še vedno delujejo po prodajni logiki, kar pa ne prinaša dolgoročne učinkovitosti. Proces izvoznega delovanja je lahko učinkovit zgolj na podlagi marketinške usmerjenosti, kajti v nasprotnem primeru bo podjetje prehitela močna svetovna konkurenca in ga prisilila k manjšim profitom.

Moja naloga je sestavljena iz dveh delov: teoretičnega in empiričnega.

V prvem, teoretičnem delu, sem opredelila pomen izvoza za Slovenijo, ključne pojme kot so marketing, izvoz in izvozni marketing ter pojasnila, zakaj je marketinški pristop na tujih trgih učinkovitejši od prodajnega.

V nadaljevanju teoretičnega dela sem predstavila model izvoznega marketinga, ki temelji na procesu izvoznega marketinga. Ta proces pa je sestavljen in različnih faz, ki so med seboj povezane in delujejo ena na drugo. S teoretično analizo in poudarkom na pomembnosti vsake faze v procesu izvoznega marketinga, zaključujem prvi del.

Prvi del moje naloge temelji predvsem na preučevanju literature in iskanju uporabnih statističnih podatkov.

V drugem, empiričnem delu, podajam opis raziskave, ki sem jo opravila na petih izbranih slovenskih izvoznih podjetjih in s katero sem želela preveriti dejansko usmerjenost teh podjetij na trg ter učinkovitost njihove usmerjenosti. V ta namen sem uporabila vprašalnik, ki je temeljil na teoriji iz prvega dela naloge. Rezultate sem prikazala grafično na modelu izvoznega marketinga ter opisno za vsako preučevano podjetje posebej. Na modelu vsakega podjetja sem še posebej poudarila kritične točke, kjer se odgovori iz vprašalnika niso ujemali z odgovori iz pogovora. Te sem potem dodatno razložila v opisnem delu podajanja rezultatov.

V sklepu še enkrat na kratko povzemam rezultate raziskave, teorijo in potrjujem svojo tezo.

## D) TEORETIČNI DEL

### 1. POMEN IZVOZA ZA SLOVENIJO

Slovensko izvozno gospodarstvo je v zadnjih letih vsekakor gonilo gospodarske rasti, saj k bruto družbenemu proizvodu Slovenije prispeva kar 60% delež. V letu 2002 so se izvozni trendi slovenskega blaga nadaljevali v enaki smeri kot leto poprej. Slovenija je v letu 2002 izvozila za dobrih 11 milijard in pol evrov blaga in je tako v primerjavi z letom 2001 povečala izvoz za 6%. Pokritost uvoza z izvozom pa je bila v letu 2002 skoraj 95%, kar je razvidno tudi iz spodnje tabele.

**TABELA 1.1.: Trgovinska bilanca Slovenije za leto 2002 (v mio EUR):**

	1998	1999	2000	2001	2002
<b>IZVOZ</b>	8053	8031	9492	10346	10962
<b>UVOZ</b>	8999	9478	10984	11341	11571
<b>Saldo</b>	-947	-1447	-1493	-995	-609
<b>Pokritost uvoza z izvozom ( % )</b>	90	85	86	91	95

mio EUR

VIR: (2003) Statistične informacije, št.49. Zunanja trgovina št.3, Statistični urad RS, Ljubljana.

V letu 2002 so slovenski najpomembnejši izvozni trgi v Evropski uniji zašli v recesijo. To še zlasti velja za Nemčijo, ki se spopada z rekordno nizkimi stopnjami gospodarske rasti. Kljub težki gospodarski krizi pa ostaja Nemčija za Slovenijo še naprej najpomembnejša trgovinska partnerica. V lanskem letu je namreč Slovenija tja izvozila za 2,714 milijarde evrov blaga, kar je 24,8% slovenskega izvoza. Poleg Nemčije ostajata za Slovenijo pomembni partnerici v izvozu iz Evropske unije tudi Italija in Francija, v slednjo državo se je izvoz v lanskem letu celo povečal. Zelo izrazita je bila lani rast izvoza v države CEFTE (Poljska, Bolgarija, Češka, Slovaška, Madžarska, Romunija, Slovenija), kamor smo izvozili kar 15% več kot leto poprej. Te države so v letu 2002 tako predstavljale 8,7% celotnega slovenskega izvoza. Poleg tega se je občutno povečal tudi izvoz v države nekdanje Jugoslavije, ki tako predstavljajo že 17,8% skupnega slovenskega izvoza. Še zlasti se je povečal izvoz v ZR Jugoslavijo, nekoliko pa, v primerjavi z letom poprej, zmanjšal v Republiko Hrvaško, ki pa kljub temu ostaja na tretjem mestu pomembnejših držav partneric v zunanjih trgovini (Rupnik in drugi, 2003: 47). Pomembnejše države partnerice v zunanji trgovini v letu 2002 predstavljam v spodnji tabeli.



**TABELA 1.2.: Pomembnejše države partnerice v zunanji trgovini Slovenije v letu 2002**

	<b>IZVOZ</b>			<b>UVOZ</b>		
<b>DRŽAVA PARTNERICA</b>	mio EUR	delež od skupaj %		<b>DRŽAVA PARTNERICA</b>	mio EUR	delež od skupaj %
<b>Nemčija</b>	2714	24,8		<b>Nemčija</b>	2216	19,2
<b>Italija</b>	1322	12,1		<b>Italija</b>	2069	17,9
<b>Hrvaška</b>	955	8,7		<b>Francija</b>	1189	10,3
<b>Avstrija</b>	774	7,1		<b>Avstrija</b>	956	8,3
<b>Francija</b>	734	6,7		<b>Hrvaška</b>	419	3,6
<b>BiH</b>	492	4,5		<b>Španija</b>	356	3,1
<b>Jugoslavija</b>	347	3,2		<b>Madžarska</b>	341	2,9
<b>Ruska federacija</b>	320	2,9		<b>ZDA</b>	333	2,9
<b>Poljska</b>	305	2,8		<b>Česka republika</b>	288	2,5
<b>ZDA</b>	297	2,7		<b>Velika Britanija</b>	278	2,4

VIR: (2003) Statistične informacije, št.49. Zunanja trgovina št.3, Statistični urad RS, Ljubljana.

Najpomembnejše skupine proizvodov, ki jih je v letu 2002 izvozila Slovenija so še vedno kot leto poprej cestna vozila, električni stroji, aparati in naprave, pohištvo, medicinski in farmacevtski izdelki, kovinski izdelki, industrijski stroji za splošno uporabo, papir in papirni izdelki, obleke, barvne kovine, tkanine in tekstilni izdelki ter razni drugi proizvodi .

Glede na omenjene proizvode lahko tako določimo tudi največja slovenska izvozna podjetja v letu 2002. To so po podatkih gospodarske zbornice Slovenije podjetje Revoz d.d. (proizvodnja motornih vozil), Gorenje d.d. (proizvodnja električnih gospodinjskih strojev), Prevent d.d. (proizvodnja tekstilnih izdelkov, razen oblek), Krka d.d., Novo mesto (proizvodnja farmacevtskih preparatov), Lek d.d. (proizvodnja farmacevtskih preparatov), Sava Tires d.o.o. (proizvodnja plaščev in zračnic za vozila), Impol d.d. (kovanje, valjenje kovin), Mura d.d. (proizvodnja drugih vrhnjih oblačil), Talum d.d. Kidričevo (proizvodnja aluminija), SŽ Acroni, d.o.o. (proizvodnja železa, jekla).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> VIR: Gospodarska zbornica Slovenije, oddelek za mednarodno sodelovanje, marec 2003.

## **2. DEFINICIJE POJMOV MARKETING, IZVOZ, IZVOZNI MARKETING**

### **2.1 OPREDELITEV MARKETINGA**

Današnje hitre spremembe na svetovnih trgih zahtevajo od podjetij hitro prilagajanje, saj jim v nasprotnem primeru grozi, da jih bo prehitelo konkurenčno podjetje. Podjetja se ne smejo več osredotočati zgolj na trenutno stanje na trgu, ampak morajo znati predvideti prihodnje vzorce trga in možnosti, da se bodo lahko spopadla z njimi. Nепrestano je treba iskati nove priložnosti in biti pripravljen na nove konkurente, ob vsem tem pa je za podjetje najpomembnejše, kako ustvariti zadovoljstvo kupcev. Izpolnitev teh nalog zahteva, da se vsi zaposleni, in ne le marketinški oddelek v podjetju zavedajo, da sta obstoj in razvoj podjetja odvisna od zadovoljnih kupcev in od njihovih ponovnih nakupov v podjetju. Marketing moramo razumeti mnogo širše kot samo prodajo izdelkov ali storitev, saj se v njem odraža celotno delovanje podjetja (Potočnik, 2002: 20).

Obstajajo mnoge definicije marketinga, na začetku pa podajam splošno in najbolj uveljavljeno definicijo avtorja Philipa Kotlerja.

Kotler pravi, da »je marketing družbeni in upravljalški proces, s pomočjo katerega organizacija in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler, 1996: 13).

Definira ga tudi kot človeško aktivnost, usmerjeno v zadovoljitev potreb in želja skozi menjalne procese (Kotler, 1996: 20). Vidimo torej, da je koncept zadovoljitve potreb in menjave bistvo marketinga. Menjavo pa tu ne smemo razumeti kot dejanje zamenjave vrednosti, temveč kot celoten proces prilagajanja potrebam, pogajanja o pogojih menjave, sporazumevanja o le-teh in na koncu zamenjavo vrednosti, ki ima za cilj ustvariti zadovoljstvo obeh vpletenih strani.

Ameriško združenje za marketing (AMA) definira marketing kot »proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovana porabnika in podjetja« (Kotler, 1996: 13). Ta opredelitev poudarja, da je marketinško upravljanje proces, ki sestoji iz analize, načrtovanja, izvedbe in nadzora; zajema izdelke, storitve in ideje ter temelji na načelu menjave. Cilj je dosežen takrat, ko sta obe vpleteni strani zadovoljni.

Marketinška usmeritev je danes nosilec uspešnosti podjetij. To so spoznala že mnoga svetovno vodilna podjetja, v katerih je marketing sprejet kot poslovna filozofija. Tudi mnoga slovenska uspešna podjetja so že spoznala, da je marketinška usmeritev temelj poslovne uspešnosti. Seveda pa vsa podjetja še niso sprejela marketinga kot osnove poslovanja, temveč so ohranila drugačne usmeritve, ki so se v preteklosti izkazale za uspešne.

V nadaljevanju bom na kratko opredelila različne usmeritve podjetij na trg in poudarila ključne razlike med njimi, prednosti in slabosti, ki so jih ali pa jih še prinašajo podjetjem.

### **2. 1. 1 Možne usmeritve podjetja na trg**

Obstajajo različne usmeritve, ki vplivajo na realizacijo marketinških aktivnosti nekega podjetja glede na to, kakšno težo imajo interesi organizacije, porabnikov in družbe. V nadaljevanju opisujem pet medsebojno konkurenčnih usmeritev, v okviru katerih podjetja vodijo svoje marketinške aktivnosti.

#### **a.) Izdelčna usmeritev**

Ta usmeritev predpostavlja, da se potrošniki odločajo za tiste izdelke, ki so kakovostni, dobro narejeni in inovativni. Vodstvo podjetja je tako usmerjeno izključno k izdelku in njegovi nenehni izboljšavi. Osnovni motiv podjetja je profit do katerega pridejo s pomočjo mojstrskih znanj in podaljšanim delovnim časom (Jančič, 1990: 25).

Podjetje, ki se osredotoča na izdelek, se ne ozira na želje kupca. V podjetju so prepričani, da so njihovi inženirji sposobni razviti oz. izboljšati izdelek, zato jih ne zanimajo izdelki konkurentov, kar pogosto vodi k »marketinški kratkovidnosti«, ki lahko povzroči velike težave pri prodaji izdelka, ker niso upoštevane želje in potrebe kupcev (Kotler, 1996: 17).

#### **b.) Proizvodna usmeritev**

Pri proizvodni usmeritvi gre za uvajanje vedno več strojev v proizvodnjo ter poudarjanje tehničnih in organizacijskih inovacij. Podjetja dosegajo profit skozi ekonomijo obsega, ki znižuje stroške na enoto proizvoda. Vodstvu v proizvodnih organizacijah je najpomembneje, da dosežejo visoko produktivnost proizvodnje in razvijejo široko distribucijsko mrežo, saj predpostavljajo, da so potrošnikom najbolj všeč poceni in vsesplošno dosegljivi izdelki (Kotler, 1996: 15).

#### c.) Prodajna usmeritev

Prodajna usmeritev temelji na predpostavki, da kupci ne kupujejo dovolj izdelkov. Zato vodstvo organizacije usmerja vse svoje napore v agresivno promocijo in prodajo. Predvidevajo, da morajo »zlomiti« odpor kupcev in jih zvabiti v nakupe (Potočnik, 2002: 26). Številna podjetja so prodajno usmerjena, če imajo prevelike zmogljivosti in niso hitro prilagodljiva. Zato je njihov cilj ponuditi tisto kar lahko izdelajo, in ne tisto kar trg potrebuje. Tu pa se pojavi glavni problem te usmeritve, neupoštevanje želja in potreb kupcev. Predvidevajo celo, da bo kupcem izdelek ugajal, če jih bodo prepričali o nakupu in da bodo izdelek tako ponovno kupili. Vendar pa je takšna miselnost zelo tvegana (Kotler, 1996: 17).

#### d.) Marketinška usmeritev

Marketinška usmeritev se pojavi v petdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA. Razlogi, ki so pripeljali do razvoja marketinškega koncepta so bili sledeči: tržišča so postajala vse bolj konkurenčna, kupci so imeli večjo izbiro, dejavnost razvoja novih izdelkov pa je hitro naraščala (Zupančič, 1998: 56). Podjetja so spoznala, da je ključ za doseganje podjetniških ciljev v ugotovitvi potreb in želja ciljnega trga porabnikov, podjetje pa mora biti pri posredovanju izdelkov ter zadovoljstva z njimi uspešnejše od konkurence (Kotler, 1996: 18). Marketinška usmeritev temelji na razliki med prodajo, ki zadovoljuje potrebe prodajalcev in marketingom, ki zadovoljuje potrebe kupcev. Zato vsebuje ta usmeritev štiri predpostavke: ciljni trg, potrebe kupcev, usklajeno trženje in dobičkonosnost (Kotler, 1996: 19). Ko podjetje izbere ciljni trg, mora spoznati potrebe kupcev na tem trgu ter jih vplesti v marketinški splet, kar se bo na koncu odražalo v profitu. Profit pa bodo v podjetju dosegali, če bodo obdržali obstoječe kupce, ki bodo razširjali dobro ime o podjetju in njegovih izdelkih.

Marketinški koncept je osnova marketinške usmerjenosti podjetij. Je filozofija poslovanja, ki je sestavni del uspešne organizacijske kulture, kjer je potrošnik v središču organizacijskega razmišljanja, strategije in aktivnosti. Kot takšen usmerja organizacijsko politiko in obnašanje.

#### e.) Družbeno – marketinška usmeritev

Gre za nadgradnjo marketinške usmeritve, ko se pojavijo novi problemi, kot so ekologija, pomanjkanje virov, spremenjene vrednote posameznika ipd. Vse to narekuje, da podjetje spremeni svoj odnos do okolja in širše družbe. Glavna naloga podjetja postane, da zadovolji kupce, deluje v prid dolgoročne blaginje porabnikov in javnosti ter hkrati izpolni svoje poslanstvo in doseže dobiček (Potočnik, 2002: 28).

Podjetja, ki se prilagajajo družbeno odgovorni marketinški usmeritvi, sprejemajo marketinške odločitve tudi z vidika etične in socialne odgovornosti. Pri tem ne upoštevajo le kratkoročnih potreb svojih kupcev, ampak tudi korist vseh, ki bi jih lahko prizadela s svojo dejavnostjo. Zato usklajujejo kratkoročne potrebe svojih kupcev z dolgoročno dobrobitjo družbe in lastnimi interesi.

Kot sem dejala, različna podjetja uporabljajo različne naštete usmeritve. Razvitejša podjetja so spoznala, da lahko uresničujejo svoje cilje zgolj s pomočjo zadnjih dveh usmeritev, ki postavljajo na prvo mesto zadovoljevanje želja in potreb kupcev. Vendar pa mnoga podjetja, med njimi tudi dosti slovenskih, še vedno uporabljajo prodajno poslovno usmeritev, ki je dolga leta veljala za najuspešnešo<sup>2</sup>. V mnogih podjetjih še vedno označujejo marketinški oddelek kot prodajni oz. promocijski. Naloga marketinškega oddelka je vsekakor bolj kompleksa, saj poleg tega, da skuša neprestano spremljati dogajanje v okolju, odkrivati tržne priložnosti in nevarnosti, oblikovati marketinške strategije, razviti določene akcije in izvajati kontrolo nad vsemi aktivnostmi, skrbi ta oddelek tudi za usmeritev celotnega podjetja k potrošniku. V marketinškem oddelku skušajo doseči to, da bi marketing postal poslovna filozofija, ki naj bi jo sprejeli vsi zaposleni v podjetju in ne zgolj zaposleni v marketinškem oddelku, kajti na vseh organizacijskih ravneh in v vseh oddelkih podjetja se morajo zaposleni zavedati, da s svojim delom prispevajo k zadovoljivosti svojih kupcev.

V poglavju opredelitev izvoznega marketinga bom podrobneje razmejila prodajno in marketinško usmeritev podjetij ter pomen obeh usmeritev pri izvoznem delovanju podjetja.

---

<sup>2</sup> To je pokazala raziskava, ki so jo izvedli na Katedri za tržno komuniciranje na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani leta 1998.

## 2.2 OPREDELITEV IZVOZA

Ko se podjetje odloča o vstopu na določen trg mora za to najti najboljši možen način. Izvoz predstavlja osnovno in najpomembnejšo obliko vključevanja v mednarodno menjavo ter hkrati začetno stopnjo internacionalizacije. V literaturi prevladuje mnenje, da je izvoz najhitrejša in najmanj tvegana oblika vstopa podjetja na tuje tržišče (Bradley, 1999: 284).

Z izvozom lahko podjetje pridobi številne prednosti kot so konkurenčna prednost, izboljšanje finančne situacije, izboljšanje tehnologije in številne druge, saj je ta oblika vključevanja na tuje trge opredeljena kot strateška alternativa z nizkimi stroški. Vendar pa je tako poenostavljeno dojemanje izvoza neustrezno. Izvoz res ne zahteva nobenih naložb v proizvodne kapacitete v tujini, zahteva pa velike naložbe v marketing. Aktivni izvozniki vlagajo v marketing za znana tržišča. Ta vlaganja se začnejo z intenzivno tržno študijo, ki vodi k izoblikovanju strategije marketinga za določeno državo (Jurše, 1997: 260).

### 2.2.1 Vrste izvoza

Če se podjetje odloči, da bo stopilo na tuji trg z izvozom izdelkov, lahko izbira med posrednim in neposrednim izvozom, obstaja pa tudi kooperativni način izvažanja oz. partnerstva. Tri glavne vrste izvoza opredeljujem v nadaljevanju.

#### *a.) Posredni izvoz*

Pri posrednem izvozu deluje podjetje preko neodvisnega posrednika, na katerega prenese določene menjalne funkcije in določena tveganja glede na to, v kakšni vlogi je ta posrednik (Vezjak, 1987: 34). Kotler navaja štiri tipe posrednikov (Kotler, 1996: 416):

- Domači izvozni trgovec: ta kupuje izdelke od proizvajalca in jih prodaja v tujino.
- Domači izvozni agent: išče tuje kupce in z njimi sklepa pogodbe o uvozu blaga, za svoje posredovanje pa dobi provizijo.
- Kooperativne organizacije: ukvarjajo se z izvoznimi posli več podjetij in so deloma tudi pod njihovim nadzorom.
- Podjetje za upravljanje izvoza: posrednik za plačilo upravlja izvozne dejavnosti podjetja.

Posredni izvoz ima sledeče prednosti: zahteva manjša finančna vlaganja, saj podjetju ni treba razviti oddelka za izvoz, podjetje ne potrebuje prodajnega osebja, hkrati pa predstavlja manj tveganja (Vezjak, 1987: 34).

Ta vrsta izvoza pa ima tudi določene slabosti, saj podjetje nima nadzora nad procesom trženja na tujih trgih in mu je onemogočeno ustvarjati lastno strategijo trženja. Ustvari pa se tudi večja distanca med domačim podjetjem ter končnim potrošnikom, kar znižuje možnosti podjetja za dostop do informacij o tujih trgih, informacij o nakupnem vedenju potrošnikov, ravno tako pa podjetje ne more oblikovati prodajne cene izdelkov ali storitev, saj to oblikujejo posredniki. Ker strategija trženja tako ni prilagojena zahtevam tujih trgov, hkrati pa proizvajalec ni pripravljen upoštevati specifičnih potreb kupcev v tujini, je tudi dolgoročna dobičkonosnost vprašljiva (Jurše, 1996: 261).

### ***b.) Neposredni izvoz***

Če se podjetje odloči za neposredni izvoz izdelkov ali storitev na tuje trge, potem ne potrebuje posrednika, temveč samo izvaja naloge v vseh fazah trženjskega procesa z lastnim marketinškim potencialom. Naložbe in tveganja so sicer večje, vendar pa je možen tudi večji donos (Vezjak, 1987: 36). Po Kotlerju se lahko neposrednega izvoza podjetje loteva na več načinov. Izbira lahko med (Kotler, 1996: 416):

- domačim izvoznim izdelkom ali divizijo: gre za oddelek v podjetju, ki prevzame vse dejavnosti povezane z izvozom in deluje kot profitni center.
- prodajnim enotam ali podružnicam v tujini: ta vodi distribucijo in prodajo, oglaševanje ter skladiščenje. Deluje lahko tudi kot razstavni center in center za storitve porabnikom.
- potujočim izvoznim zastopnikom: je zastopnik podjetja, ki šče v tujini kupce za izdelke podjetja
- v tujini zaposlenimi trgovci ali agenti: to so tuji zastopniki domačega podjetja, ki v njegovem imenu prodajajo izdelke in predstavljajo proizvajalca v tujini.

Glavna prednost neposrednega izvoza je nadzor nad vsemi aktivnostmi marketinga, kar prinaša podjetju dobičke. Slabost neposrednega izvoza pa so višji stroški kot posledica naložb v izgrajevanje lastne poslovne mreže in prilagajanja marketinškega programa zahtevam tujega trga (Vezjak, 1987: 36).

### ***c.) Kooperativni način izvažanja oz. partnerstva***

V literaturi obstajajo različne opredelitve načinov partnerskega sodelovanja pri izvozu, povzemam pa Cateoro in Grahama, ki navajata naslednje možne kooperativne vstopne na tuja tržišča:

- *Pogodbena sodelovanja ("contractual agreements")*

Na tujem tržišču lahko podjetje nastopa tudi tako, da v tujino ne prenaša izdelkov in storitev, temveč prenaša proizvodnjo, razvoj in tehnologijo, zaščitni znak ali pa znanje in izkušnost.

Glavne pogodbene oblike vstopa na tuje tržišče so (Cateora in Graham, 2002: 333):

- Prodaja licence: prodajalec licence da dovoljenje tujemu podjetju, da uporablja patent, blagovno znamko, proizvodni proces, poslovno skrivnost, za to pa plačuje pristojbino ali licenčnino.
- Franšizing: je oblika licenčnega sodelovanja, pri katerem eno podjetje (franchisor) daje neodvisnemu podjetju ali osebi (franchisant) licenco poslovnega sistema in pravico do izkoriščanja industrijske lastnine. Prejemnik franchise posluje pod franchisorjevo blagovno znamko in sledi politiki in postopkom, ki jih določa franchisor.
- Skupne naložbe: gre za kategorijo kooperativnih podjetniških naložb, ki vključujejo deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med lokalnimi in tujimi sonaložbenimi partnerji. Skupne naložbe podjetju omogočajo vstop na lokalno tržišče določene države z nižjimi naložbami kapitala, hitrejši vstop na lokalno tržišče in skrajšanje obdobja prilagajanja posebnostim kulture v lokalni državi.
- Konzorcija: tu gre za podobno strategijo kot pri skupnih naložbah, le da je tu vključenih več sodelujočih, ne le dva ter da se osredotočajo na tiste trge, kjer še ni prisoten nobeden od sodelujočih. S konzorcijo podjetja združijo finančna in upravljalna sredstva ter zmanjšujejo določene rizike.

- *Neposredne tuje investicije (Direct Foreign Investment)*

Gre za investicije oz. vlaganja znotraj tuje države. Podjetje ustanovi lastne proizvodne kapacitete v tuji državi in si na ta način zagotovi možnosti za ustvarjanje profita in nadzora poslovnih aktivnosti v tujini. Razlogi zakaj se podjetja odločajo za neposredna tuja vlaganja v lastne proizvodne zmogljivosti v tujini so najpogosteje visoki transportni stroški do tujega tržišča, uvozne carine, nižji proizvodni stroški ter pospeševanje nakupa domačih izdelkov, kar zahteva lokalno proizvodnjo za oskrbo lokalnega tržišča (Cateora in Graham, 2002: 338). Kljub pomembni prednosti te strategije vstopa, ki se kaže v možnosti za največje izkorišanje lokalnega tržnega potenciala, pa je glavna slabost te strategije v tem, da se z neposrednimi naložbami podjetje izpostavlja političnim in finančnim rizikom, v primerjavi z drugimi strategijami vstopa (Jurše, 1996: 288).



### 2.3 OPREDELITEV IZVOZNEGA MARKETINGA

Podjetju sta na voljo dve osnovni možnosti za doseganje rasti: ali razvijati nove izdelke in iskati nove načine zadovoljevanja potreb na domačem tržišču ali pa širiti svojo proizvodno aktivnost na tuja tržišča. Širitev marketinških aktivnosti izven domačih meja lahko nudi podjetju obetavno dolgoročno alternativo za pospešeno rast podjetja.

Vse marketinške aktivnosti, ki ji podjetja izvaja izven nacionalnih meja lahko z eno besedo imenujemo mednarodni marketing (Jurše, 1997: 8). Bolj natančno mednarodni marketing opredeljujeta Czinkota in Ronkainen, ki pravita, da »se mednarodni marketing nanaša na izvajanje transakcij preko nacionalnih meja, da bi zadovoljili cilje posameznikov in organizacij. Vključuje tako izvozno-uvozno trgovino, kot podeljevanje licenc, skupne naložbe, lastne gospodarske enote v tujini, inženirske operacije in pogodbe o vodenju« (Czinkota in Ronkainen, 1998: 4). Podobno definicijo podajata v svojem delu Cateora in Graham, ki definirata mednarodni marketing kot »poslovne aktivnosti, ki usmerjajo tok blaga in storitev podjetja k potrošnikom oziroma uporabnikom v več kot eni državi« (Cateora in Graham, 2002: 7). Bradley v svojem delu navaja, da gre pri mednarodnem marketingu za to, na kakšen način se podjetje odziva na priložnosti in grožnje iz tujega in nepoznanega okolja. Mednarodni marketing po njegovem vključuje tudi vse aktivnosti v zvezi z odločanjem o vstopu na trg (Bradley, 1999: 22). Najpomembnejša stvar pa je odločitev podjetja o načinu vstopa na tuje tržišče. Vstop na mednarodni trg je lahko tvegan, zlasti zaradi možnosti sprememb menjalnih tečajev, zaščitnih ukrepov, političnih problemov, velikih stroškov prilagajanja izdelkov tujim porabnikom, večjih stroškov tržnega komuniciranja ipd. (Potočnik, 2002: 463). Zato mora podjetje preučiti vse vplivne dejavnike, ki olajšujejo ali ovirajo delovanje podjetja na posameznem tujem trgu.

Večina avtorjev se strinja s tem, da zasnova mednarodnega marketinga temelji na zasnovi temeljnega marketinga, vendar pa je tuje okolje v mednarodnem marketingu tisti dejavnik, ki uvaja spremembe v sestavo marketinškega procesa in koncepta. Tuje okolje je namreč za podjetje nepoznano in nepredvidljivo, ključ za uspešno mednarodno poslovanje pa je v tem, da se podjetje zna prilagoditi razlikam v okolju. Naloga mednarodnega tržnika je v tem, da predvidi vpliv nenadzorljivih dejavnikov tujega okolja, kot so tuja konkurenca, tuja zakonodaja, tuji potrošniki in njihovi vzorci obnašanja na marketinški splet in le tega prilagodi tako, da bo v največji možni meri izkoristil pozitivne trende v okolju in odpravil negativne vplive iz okolja (Caterora in Graham, 2002: 8).

Mednarodni trgi bodo postali vir rasti in profita podjetja le, če bo podjetje poznalo okolje v katerem nastopa in na podlagi tega prilagodilo svoje izdelke ali storitve potrebam tega okolja. To pa bo možno le ob sprejetju marketinškega koncepta v vse plasti delovanja podjetja ter prilagajanja potencialov podjetja potrebam ciljnih skupin na tržišču.

Podjetja lahko uporabijo zelo različne načine mednarodnega trženja za vključevanje na tuje trge. Lahko se odločijo za način razširitve domačega trga, za izvozni marketing, za trženja na posameznih nacionalnih trgih, za večnacionalni marketing, za mednarodni kooperativni marketingi, za globalni marketing ali za transnacionalni marketing (Jurše, 1998a: 14-21). Sprejeti odločitev o tem, na kakšen način naj se podjetje odzove na razvoj trga, je zelo zahtevna naloga vsakega tržnika, saj zavisi nedvomno od ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja v dani panogi, kratkoročnih in dolgoročnih ciljev, usmeritve podjetja glede mednarodnih trgov, njegove velikosti in resursov, predvsem pa je odvisna od izkušenj in zmožnosti tržnikov za razumevanje dogajanj na mednarodnih trgih ter obstoječih marketinških aktivnosti podjetja na domačem in tujem trgu.

Prevladujoča marketinška zasnova slovenskih podjetij na tujih trgih je po mnenju Juršeta nedvomno zasnova izvoznega marketinga, kot osnovna zasnova vključevanja naših podjetij v mednarodno poslovanje (Jurše, 1998a: 16).

**Izvozni marketing** je opredeljen kot »del mednarodnega marketinga, kjer podjetja pretežni del izvozno marketinških aktivnosti izvajajo tako, da prodajajo izdelke na tuja tržišča iz proizvodnih obratov v svoji domači državi« (Jurše, 1996: 260).

Izvozni marketing tako vključuje vse marketinške aktivnosti podjetja, ki so vezane na racionalno in uspešno zagotavljanje primernih izdelkov ali storitev kupcem na izbranih tujih trgih, iz lastnih proizvodnih enot v domači državi, pri tem pa upošteva tudi posebnosti tržnih razmer v tujini. Izvozni marketing predstavlja zagotovo najbolj tradicionalno ter hkrati najmanj vpeto obliko mednarodnega marketinga v različne aktivnosti mednarodne menjave, za mnoga podjetja pa je to najpomembnejša zasnova vstopa na tuje trge (Jurše, 1998a: 16).

Mnoga podjetja se odločajo za izvozne marketinške aktivnosti iz razloga kot je pomanjkanje resursov za ustanavljanje lastnih proizvodnih obratov v tujini, ali pa se ne želijo soočati s problemi in riziki, ki so povezani s proizvodnjo v tujini. Ta podjetja iščejo takšen način

vstopa, da dosežejo tuja tržišča z izdelki iz tovarn, ki jih imajo v domači državi. Strategija izvoza je tako temeljna strategija vstopa na tuji trg, ki omogoča tudi podjetjem z manjšimi potenciali prodajo izdelkov v tujini (Jurše, 1996: 260).

### **2. 3. 1 Pomen marketinške usmeritve pri izvoznem delovanju podjetja**

Pri vključevanju na mednarodne trge je po mnenju marketinških teoretikov in raziskovalcev (Jaworski in Kohli 1990, Narver in Slater 1990, Deshpandé, Farley, Webster, 1993) marketinška usmeritev odločilen dejavnik za uspeh podjetja na trgu. To so pokazale mnoge raziskave, med njimi tudi tista, ki sta jo izvedla Jaworski in Kohli (Jaworski in Kohli, 1993: 53). Rezultati njune raziskave so potrdili, da je marketinška usmerjenost podjetja pozitivno povezana s poslovno učinkovitostjo ter da poveča občutek pripadnosti zaposlenih podjetju. Poleg tega poudarjajo rezultati njune raziskave še pomen marketinškega znanja, njegovega širjenja znotraj podjetja in odgovornost celotnega podjetja zanj. S slednjim avtorja tudi opredeljujeta marketinško usmeritev (Jaworski in Kohli, 1993: 53-55)

Raziskavo na tem področju sta naredila tudi Narver in Slater, ko sta ugotavljala ali bo podjetje izboljšalo svojo poslovno učinkovitost, če bo sprejelo marketinško usmeritev, ter iz česa je pravzaprav marketinška usmeritev sestavljena (Narver in Slater, 1990: 20). Ugotovila sta, da je marketinška usmeritev sestavljena iz usmerjenosti podjetja k potrošnikom, h konkurentom ter medfunkcijske koordinacije. Pri usmerjenosti k potrošnikom je izrednega pomena to, da podjetje pozna okolje v katerem se potrošniki nahajajo ter potrošnikovo obnašanje, želje in potrebe, vendar pa kot pravi Jobber, za uspešno podjetje ni dovolj zgolj to, da zadovolji potrošnikove želje, temveč da jih zadovolji bolje kot konkurenca, zato je nujno potrebno dobro poznavanje konkurentov (Jobber v Zupančič, 1998: 56). Pri konkurentih mora podjetje izvajati potrebne analize, s katerimi dobi informacije o trenutnih in bodočih možnih konkurentih. Tretji element marketinške usmerjenosti, pa govori o tem, da je za podjetje pomembno spoznanje, da lahko vsak zaposlen v podjetju prispeva k temu, da bo podjetje dosegalo konkurenčno prednost na trgu in ne zgolj posamezen oddelek znotraj podjetja. Vsak izmed teh treh elementov prispeva k donosnosti in poslovni uspešnosti podjetja (Narver in Slater, 1990: 23).

Deshpandé, Farley in Webster so z empirično raziskavo potrdili, da sta usmerjenost k potrošniku in inovativnost podjetja pozitivno povezana s poslovno uspešnostjo. Poleg tega so z raziskavo potrdili, da je uspešnost podjetja odvisna tudi od tipa organizacijske kulture. Najbolj uspešna in poslovno učinkovita naj bi bila podjetja, s tržno organizacijsko kulturo, manj pa tista, katerih kultura je hierarhično organizirana (Deshpandé, 1999: 97).

Kljub tem dokazom o pozitivni povezanosti med marketinško usmeritvijo podjetja in njegovo poslovno učinkovitostjo na trgih, pa je raziskava, ki jo je izvedla Zupančičeva na Fakulteti za družbene vede potrdila, da je v mnogih slovenskih podjetjih, ki so izvozno usmerjena še vedno prisotna prodajna usmeritev in da načeloma podjetja ne ločujejo dobro med prodajo in marketingom (Zupančič, 1998: 65-66). V nadaljevanju bom zato navedla ključne razlike med marketinškim in prodajnim pristopom pri vključevanju podjetij na tuje trge ter navedla nekatere najpomembnejše ovire pri uveljavljanju marketinške usmerjenosti.

**Tabela 2.3.1.1.: Razlike med pristopoma pri vključevanju podjetij na tuje trge:**

	<b>PRODAJNI PRISTOP</b>	<b>MARKETINŠKI PRISTOP</b>
<b>Časovni horizont</b>	Kratkoročen	Dolgoročen
<b>Ciljni trg</b>	Brez sistematične izbire	Izbira na osnovi prodajno-tržne analize
<b>Cilj</b>	Neposredna prodaja	Graditev trajnejšega tržnega položaja
<b>Dodelitev resursov</b>	Toliko, da zadošča za takojšnjo prodajo	Kolikor je potrebno za doseg trajnega tržnega položaja
<b>Način vstopa</b>	Brez sistematične izbire	Izbira najprimernejšega vstopa
<b>Razvoj novih izdelkov</b>	Izključno za domači trg	Za domači in tuji trg
<b>Prilagajanje izdelkov</b>	Prilagoditve za zakonske in tehnične zahteve	Prilagoditve glede na želje in potrebe tujih potrošnikov, kupno moč in pogoje uporabe
<b>Distribucijski kanali</b>	Ni želje po nadzoru	Kontrola za podporo tržnih ciljev
<b>Cena</b>	Določena z domačimi stroški s posameznimi ad hoc prilagoditvami glede na specifične prodajne situacije	Določena glede na povpraševanje, konkurenco, cilje in tržno strategijo
<b>Promocija</b>	Omejena na osebno prodajo oz. prepuščena posrednikom	Uporaba spleta komunikacij za doseg tržnih ciljev

Vir: Jurše, M. ( 1996 ): Mednarodni marketing. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, str. 18.

Prodajni pristop prinaša podjetju zgolj kratkoročne dobičke, saj se podjetje ne odloča nastopati na tujem trgu za daljše časovno obdobje. Svojih ciljnih trgov podjetje ne izbira na podlagi analize trgov, ravno tako ne posveča pozornosti načinu vstopa, saj je glavni cilj podjetja biti prisoten na tujem trgu in ustvariti takojšnjo prodajo za profit. Želje in potrebe kupcev na tujih trgih za podjetje niso pomembne, zato jim podjetje ponuja že obstoječe izdelke in zanje želi nekaj v zameno. Pri prodaji največjo pozornost namenja promociji, ne pa porabnikovim željam in potrebam (Zupančič, 1998: 57). Takšno razumevanje in izvajanje izvoznih poslov, pa je za podjetje lahko izjemno tvegano in neučinkovito, saj pomanjkanje informacij o ciljnih trgih, nepoznavanje in neupoštevanje želja tujih kupcev, odpira marketinško usmerjeni konkurenci povsem lahko pot do zmage nad tem podjetjem.

Marketinška usmeritev predpostavlja, da mora podjetje sodelovati s potrošnikom pred nakupom, med njim in po nakupu. To je bistvena razlika med marketingom in prodajo, saj se slednja ukvarja zgolj s prodajo in ne s kupci. V marketinško usmerjenem podjetju se zavedajo, da če želi podjetje doseči trajnejši položaj na tujem trgu, kar naj bi bil poglavitni cilj takšnega podjetja, da morajo že na začetku izbrati najprimernejši vstop na tuje tržišče ter izbirati svoje ciljne trge na osnovi tržne analize, izdelke pa prilagoditi glede na želje in potrebe tujih potrošnikov. Usmerjenost k potrošniku odigra v izvozu ključno vlogo, saj bo podjetje uspešno delovalo le, če bo sposobno privabiti in zadržati tuje kupce. Poleg tega pa morajo v podjetje tudi sprotno spremljati dogodke, analizirati stanja na tujih tržiščih s pomočjo marketinških raziskav ter tako predvideti pravočasen umik z določenega tujega trga.

Po raziskavi, ki sta jo opravila Snoj in Gabrijan sta glavna razloga za neuveljavljanje marketinške usmerjenosti v slovenskih podjetjih »navade iz preteklosti« in omejeni finančni viri (Snoj in Gabrijan, 1998: 13). Pri tem se lahko vprašamo ali je marketinška usmerjenost luksuz, ki si ga lahko privoščijo podjetja šele tedaj, ko so dovolj finančno uspešna, ali pa bolj drži, da je marketinška usmeritev eno izmed temeljnih sredstev za doseganje te uspešnosti.

### 3. PROCES IZVOZNEGA MARKETINGA

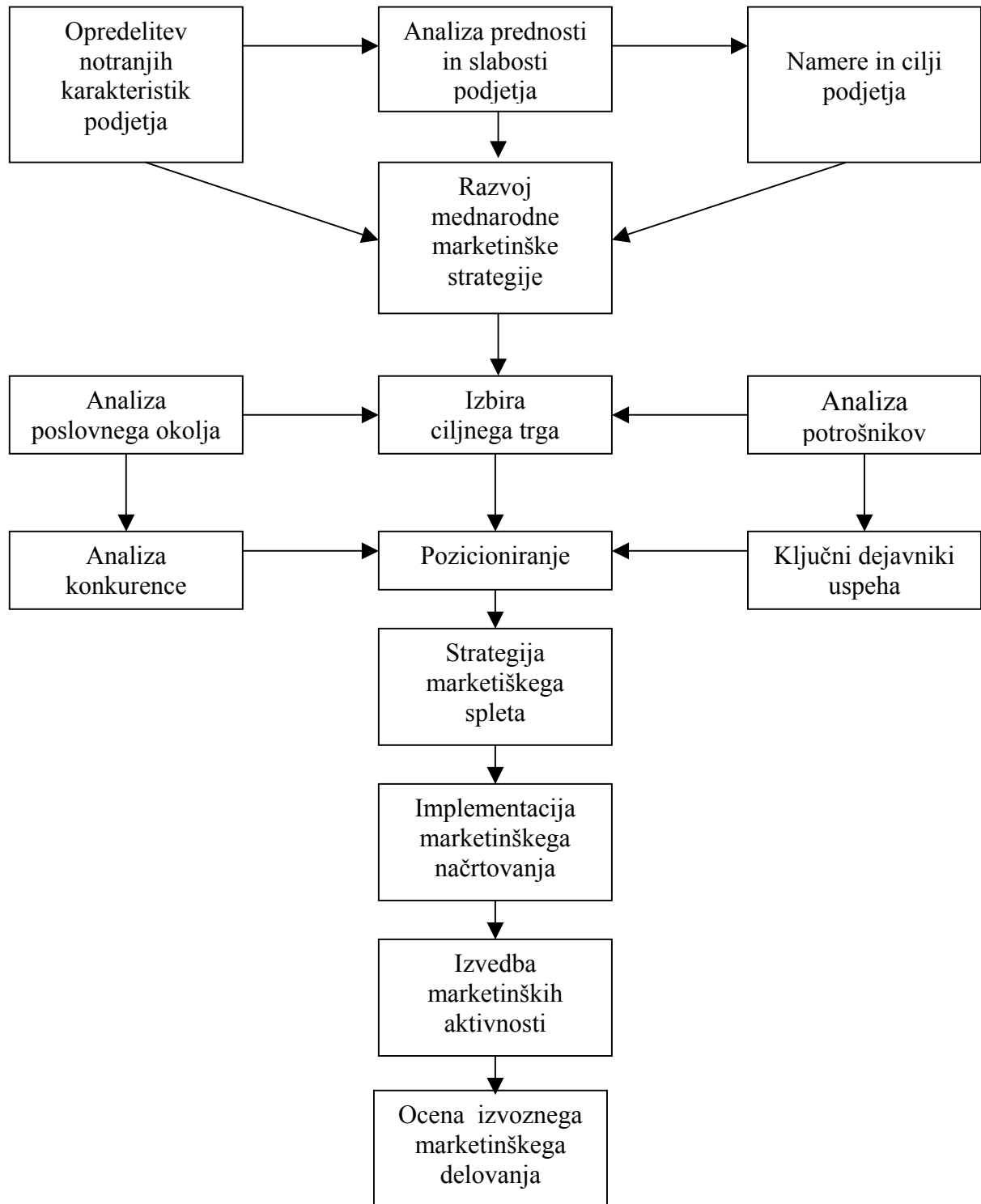
Izvozni marketing v podjetju ni zgolj prodaja izdelkov iz matične tovarne v tuje države. Vrsta opredelitev in analiz je potrebna znotraj podjetja, da lahko sploh začnemo razmišljati o izvozu. Izvozni marketing je torej širše gledano proces, v katerem se opredeljujejo tako lastne karakteristike podjetja, snujejo strategije ter nenazadnje uresničujejo marketiški načrti. V takšnem procesu, ki se izvaja na vseh ravneh v podjetju in ne zgolj na strateški poslovni enoti, sodelujejo vsi zaposleni v podjetju.

Proces izvoznega marketinga je sestavljen iz niza zaporednih dejavnosti, ki jih mora podjetje preiti, če želi priti do uspešnih rezultatov na tujem trgu. Vsaka faza ima ključni pomen pri izvoznem delovanju podjetja, zato naj ne bi izpuščali prav nobene izmed njih, ker so faze med seboj povezane oziroma vplivajo ena na drugo in tako zagotavljajo učinkovito izvozno delovanje podjetja.

Za lažje razumevanje celotnega procesa izvoznega marketinga je bil razvit model izvoznega marketinga, ki temelji na teoretičnih izhodiščih mednarodnega oz. izvoznega marketinga. Ta model, ki ga je za potrebe magistrskega dela izdelala Jerica Zupan van Eijk pod mentorstvom dr. Zlatka Jančiča, prikazujem v sliki 3.1.. V modelu so jasno opredeljene sledeče faze procesa izvoznega marketinga, ki jih nato v osrednjem delu naloge natančneje opredeljujem:

1. Opredelitev notranjih karakteristik podjetja
2. Analiza prednosti in slabosti podjetja
3. Namere in cilji podjetja
4. Razvoj mednarodne marketinške strategije
5. Analiza poslovnega okolja
6. Izbira ciljnega trga
7. Analiza potrošnikov
8. Analiza konkurence
9. Pozicioniranje
10. Ključni dejavniki uspeha
11. Strategija marketinškega spleta
12. Implementacija marketinškega načrtovanja
13. Izvedba marketinških aktivnosti
14. Ocena izvoznega marketinškega delovanja

**SLIKA 3.1.: Model izvoznega marketinga**



**Vir:** Zupan van Eijk, Jerica (1993): International market entry strategies for slovenian companies. Evaluation of market orientation of Slovenian companies and possibilities for international market entry. MBA Management Project Report. The Netherlands Institute for MBA Studies Utrecht.

### 3. 1 OPREDELITEV NOTRANJIH KARAKTERISTIK PODJETJA

Prva stvar, ki jo mora podjetje opredeliti in razjasniti preden začne internacionalizirati svojo dejavnost je, kakšne so njegove notranje značilnosti. Mednje štejemo naslednje zadeve: velikost podjetja, število zaposlenih, panoga v kateri deluje podjetje, notranja organiziranost, organizacijska kultura, pretekle izkušnje, usmerjenost vodstva v podjetju, lastni »know-how« v marketinškem delovanju, finančna sredstva ter človeške sposobnosti (kadrovska struktura), ekološka orientiranost podjetja ter orientiranost h kakovosti ter nenazadnje marketinška orientiranost podjetja.

Velikost podjetja je določena glede na število zaposlenih in usmerjenost podjetja na tuji oz. domači trg. Notranja organiziranost podjetja največkrat določa stopnjo prilagodljivosti podjetja na trgu. Sama struktura notranje organiziranosti lahko deluje pozitivno na podjetje (v kolikor je v podjetju organiziran marketinški oddelek in izvozni oddelek) ali pa negativno, če je struktura podjetja preveč okorna, nepopustljiva, strogo hierarhična. Podjetje se navzven kaže preko svoje organizacijske kulture, ki jo Scholz sicer imenuje tudi korporativna kultura in jo definira kot »vse prevevajočo, nevidno, notranjo in neformalno zavest organizacije, ki vodi obnašanje posameznikov in se obenem oblikuje na osnovi njihovega obnašanja« (Scholz v Jančič, 1990: 115). Visoka predanost zaposlenih podjetju naredi podjetje močnejše in uspešnejše, tako podjetje lažje rešuje probleme s katerimi se srečuje na trgu. Nekateri avtorji menijo, da mora podjetje najprej vzpostaviti splet notranjih menjav med zaposlenimi in menjav med oddelki, ki morajo drug drugega obravnavati kot svojega kupca. Na ta način in ob primerni obliki notranje komunikacije v podjetju dosežejo, da celotno podjetje razmišlja in deluje marketinško (Gummesson in drugi v Jančič, 1996: 81-82). Posledice so vidne predvsem v lažjem uresničevanju skupnih strategij, v izboljševanju kakovosti, zniževanju stroškov in dobrih medsebojnih odnosih, ki vladajo v takem podjetju (Jančič, 1996: 82).

Pretekle izkušnje podjetja se kažejo v njegovem know-howu izvoznega marketinga, in dajejo podjetju pogled v že uporabljene pretekle strategije, ki so podjetju prinesle upeh in bi jih bilo dobro uporabiti tudi v prihodnosti, na drugi strani pa kažejo napake, ki so bile storjene in bi jih bilo potrebno v prihodnosti popraviti, da bi podjetje doseglo želeni rezultat (Jain, 1989: 56).

Zelo pomembno je v podjetju delovanje njegovega vodstva. Vodstvo namreč določa kakšna bo usmerjenost podjetja, organizacijska kultura, vodstvo naj bi motiviralo zaposlene in vzdrževalo dobre medosebne odnose, ki so hkrati jamstvo za dobre stike zaposlenih s kupci izdelkov ali storitev (Schneider v Jančič, 1990: 118). Višja stopnja izobrazbe ter pretekle



delovne izkušnje vodilnih delavcev, jim dajeta možnost sprejemanja ključnih strateških odločitev. Eden izmed najpomembnejših elementov podjetja pri izvoznem delovanju, je zagotovo marketinška usmerjenost vodstva .

### **3.2 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA**

Prednosti in slabosti podjetja so pomemben input pri oblikovanju izvozne strategije. Analiza prednosti in slabosti nam pove, kje iskati poudarke in izhodišča za oblikovanje strategije ter opozori na pomankljivosti.

Prednosti podjetja predstavljajo konkurenčno prednost in druge razlikovalne sposobnosti podjetja na trgu (Zupan, 1993: 38). Koncept konkurenčne prednosti pomeni relativno superiornost podjetja v znanju in virih ter hkrati sposobnost podjetja, da bolje zadovoljuje potrebe potrošnikov, dosega nižje stroške proizvodnje, ima večji tržni delež in višji stopnjo profitabilnosti kot konkurenti.

Slabosti so omejitve, ki ovirajo gibanje podjetja v določeni smeri. Da bi podjetje uspešno delovalo na tujem trgu, mora načrtovanje svojih ciljev in strategij povezati z izkoriščanjem lastnih konkurenčnih prednosti in znižati pomen ukrepov, ki se nanašajo na slabosti (Jain, 1989: 55).

Podjetje lahko posluje bolje od konkurentov, če ima prednost pred njimi v superiornih sposobnostih zaposlenih (gre za specializirano znanje o potrebah in željah segmentov potrošnikov, obvladovanje oblikovanja, sposobnost uporabe novih znanj, povezava s trgov, hitro in fleksibilno reagiranje) in če ima superiorne vire (razvejano distribucij, finančno moč, dostop do kapitala in surovin, proizvodne zmogljivosti, močno blagovno znamko ter boljšo lokacijo) (Jančič, 1990: 63-64). Na osnovi virov prednosti lahko podjetje doseže specifično pozicijo na trgu. Potrošnik bo tako pripravljen plačati več za izdelek podjetja kot za konkurenčni izdelek. Dodajanje vrednosti pa mora za podjetje predstavljati nižji strošek kot pričakovani prihodek. Ustvarjenje pozicijske prednosti na osnovi virov se na koncu izkaže v zadovoljstvu potrošnikov, lojalnosti, visokem tržnem deležu in dobičkonosnosti.

Jain Subhash pravi, da lahko prednosti in slabosti podjetja ocenimo na podlagi preteklih izkušenj, ocene izvoznega potenciala ter na podlagi celotne marketinške učinkovitosti (Jain, 1989: 55-63).

a.) Pretekle izvozne izkušnje

Ocena preteklih izvoznih izkušenj vključuje identificiranje potrošnikov in držav, v katere je podjetje že izvažalo, strategij, ki jih je podjetje uporabilo v uspešnem konkuriranju na izvoznem trgu, finančnih učinkov, ki jih je doseglo z izvozom in spoznanj, do katerih je prišlo z dosedanjimi izvoznimi izkušnjam.

b.) Ocena izvoznega potenciala

Sem štejemo potencial izdelka (prednosti in slabosti izdelka, katere potrebe izdelek zadovoljuje, kakšne prilagoditve so potrebne za izvojni trg, ocena privlačnosti izdelka za ciljni segment trga ipd.), potencial proizvodnje (kakšne proizvodne kapacitete ima podjetje za oskrbo tujega trga), organizacijski potencial podjetja (to so izkušnje in znanje delavcev, cilji in prioritete vodstva) ter finančni potencial (gre za sposobnost kritja dodatnih stroškov pri izvozu).

c.) Ocenjevanje celotne marketinške učinkovitosti

Marketinško učinkovitost lahko v podjetju preverijo, če odgovorijo pozitivno na naslednjih osem vprašanj:

- Ali je podjetje natančno segmentiralo države in trge na katerih nastopa?
- Ali podjetje rutinsko meri profitabilnost ključnih izdelkov v vsaki državi?
- Ali uporablja podjetje marketinške raziskave za ugotovitev potreb, preferenc in nakupnih navad potrošnikov v vsaki državi?
- Ali je podjetje identificiralo ključne dejavnike nakupa potrošnikov v vsaki državi in ali pozna konkurente?
- Ali je podjetje dobro preučilo vplive okolja na poslovanje na izbranih tujih trgih?
- Ali podjetje pripravlja in uporablja letni marketinški načrt?
- Ali sploh »govori« marketinško?
- Ali ima vodstvo podjetja ustrezna marketinška znanja (Jain, 1989: 60)?

Če podjetje na večino vprašanj odgovori z da, potem lahko govori o svoji marketinški usmerjenosti. Če na manj kot tri vprašanja odgovori z da, to še ne pomeni, da podjetje ne bo uspelo kot izvozik. Pomeni pa, da lahko konkurenti predstavljajo za podjetje problem. Zato mora ojačati svojo marketinško funkcijo.

### 3.3 NAMERE IN CILJI PODJETJA

Namere in cilji pri izvoznem delovanju se razlikujejo od podjetja do podjetja. V vsakem primeru pa je potrebno jasno opredeliti, kateri so najpomembnejši. Lahko so naslednji (Zupan, 1993: 38):

- povečanje profita
- rast prodaje
- rast podjetja
- doseganje večjega tržnega deleža
- podaljšanje življenjskega ciklusa izdelka
- razširitev prodaje na tuje trge zaradi premajhnega domačega trga

Z opredelitvijo ciljev dobi podjetje odgovor na to, kaj želi doseči, v kakšnem času želi doseči načrtovane učinke, kdo bo nosilec posameznih marketinških aktivnosti na tujih trgih ter kje naj bo področje delovanja (Jurše, 1996: 237). Cilje vedno določa vodstvo podjetja na podlagi notranjih značilnosti podjetja ter njegovih prednosti.

Cilji morajo biti hierarhično razvrščeni, merljivi, kar pomeni, da je mogoče meriti učinke glede doseganja ciljev in ocenjevati stopnje doseganja postavljenih ciljev, stvarni oz. dejansko dosegljivi, ne pa zgolj spisec nekih neuresničljivih želja ter konsistentni, tako v časovni dimenziji, kot v notranji skladnosti. Stvarno ovrednotenje ciljev in resursov podjetja je ključno v vseh fazah načrtovanja mednarodnih aktivnosti. Vsako novo tržišče, spremembe na obstoječem tržišču ali spremenjene priložnosti na tujih tržiščih, zahtevajo od vodstva podjetja skrbno preučitev ciljev in morebitno novo postavitev le-teh, da bodo ti služili kot kriterij racionalnih načrtovanih odločitev ter bili standard kontrole uspešnosti delovanja podjetja na trgu (Jurše, 1996: 239).

### 3.4 RAZVOJ MEDNARODNE MARKETINŠKE STRATEGIJE

Beseda strategija je v zadnjih desetletjih 20. stoletja postala izredno pomembna v poslovnem svetu. Zaradi omejenosti virov in prizadevanj številnih podjetij, da bi dosegla dober položaj na trgu, je danes uspešno zgolj tisto podjetje, ki zna svoje cilje doseči bolje, hitreje in uspešneje kot drugi tekmeči in to s pomočjo poslovne strategije.

Sfiligojeva opredeljuje marketinško strategijo kot »načrt aktivnosti za doseganje poslovnih ciljev« (Sfiligoj, 1993:17).

Bistvo marketinške strategije je najti konkurenčno prednost in jo ohranjati, pri tem pa to zgraditi na osnovnem konceptu marketinga - na procesu menjave.

Pri oblikovanju marketinške strategije gre za povezavo strateškega in marketinškega planiranja, zaradi česar pride do nejasnosti pri razmejitvi obeh vrst planiranja. Skinner predlaga rešitev dileme s tem, da loči tri strateške ravni v podjetju: podjetje kot celoto, ki je predmet poslovne strategije, strateško poslovno enoto v podjetju, ki je predmet marketinške strategije in izdelčno-tržno raven kot predmet marketinške taktike (Skinner v Jančič, 1990: 76).

Marketinško strategijo je mogoče razumeti kot marketinško logiko, na osnovi katere želi poslovna enota doseči marketinške cilje. Osnovno oz. integralno strategijo marketinga sestavljajo tri strateške stopnje, ki so sledeče (Jančič, 1990: 87):

- **izbira ciljnega trga**
- **pozicioniranje**
- **oblikovanje marketinškega spleta**

Poleg tega pa v marketinško strategijo spada tudi sprejemanje odločitev o skupnih izdatkih za marketing, razporeditev dodeljenih sredstev na posamezne instrumente marketinškega spleta in določitev časovnega okvirja za izvedbo posameznih akcij tržnega komuniciranja. (Sfiligoj, 1993: 132).

Še preden se podjetje loti razmišljanja o temeljni marketinški strategiji, se lahko odloči med tremi možnostmi, ki izhajajo iz ugotovljenih konkurenčnih prednosti (stroškovna prednost in

diferenciacija), ki jih je predlagal Michael Porter. To so naslednje tri generične strategije, s katerimi bi podjetje doseglo nadpovprečne rezultate v panogi (Porter v Jančič, 1990: 68):

1. Stroškovno prvenstvo
2. Diferenciacija
3. Osredotočenje

***Stroškovno prvenstvo*** temelji na doseganju ekonomije obsega, nizkih stroškov in visokih tržnih deležev, ki jih omogočajo množična proizvodnja standardiziranih izdelkov in visoki vložki v množični marketing. Nevarnost te strategije je ranljivost podjetja v primeru, ko konkurenti z dodajanjem lastnosti rušijo prednosti stroškovnega voditelja, s tem pa ga silijo k nenehnemu zniževanju cen, kar ne omogoča dolgoročnega preživetja.

Z ***diferenciacijo*** poskuša podjetje doseči enkratnost znotraj panoge skozi specifične lastnosti izdelka, ki so pomembne za potrošnika. To enkratnost potrošniki nagradijo s pristankom na višjo ceno. Pri strategiji diferenciacije obstaja nevarnost, da se potrošniki odločijo za cenejši izdelek. Podjetje mora zato neprestano spremljati hitro spreminjajoče se želje potrošnikov.

Z ***osredotočenjem*** se podjetje usmeri na ozek segment trga in s specializiranimi izdelki skuša najbolje zadovoljiti potrebe tega segmenta. Podjetje se seznanja s potrebami segmenta in se odloči za vodstvo v stroškovni učinkovitosti ali pa za eno od oblik diferenciacije znotraj ciljnega segmenta.

Uspešno podjetje se bo odločilo le za eno izmed navedenih strategij, kajti odločitev o sprejetju več strategij hkrati vodi do strateške povprečnosti, kar pomeni, da nima podjetje nobene specifične konkurenčne prednosti. Takšna podjetja pa Porter imenuje »ujetniki sredine«. Običajno postanejo to tista podjetja, ki so se prehitro razvijala in si niso zgradila zadostne obrambe pred konkurenti. Ustrezen izbor strategije igra torej ključno vlogo pri doseganju uspešnosti, kajti v nasprotnem primeru so vsi ostali naporji podjetja, da bi doseglo želene rezultate na tujih tržiščih zaman.

### 3.5 IZBIRA CILJNEGA TRGA

Izbira ciljnih tržišč in tržnih segmentov je prva in ena od temeljnih strateških odločitev podjetja v procesu strateškega upravljanja in vodenja mednarodnega marketinga. Sistematična izbira tujih trgov omogoča podjetju, da na osnovi ugotovljenih obetov na tujih trgih sestavi prednostno listo možnih trgov in na ta način izoblikuje vsebinski okvir za primarne tržne raziskave. Rezultat izbiranja je selekcija tujih trgov, na katera bo podjetje usmerjalo svoje marketinške aktivnosti.

Uspešnost izbranih ciljnih trgov temelji na izvedeni analizi poslovnega okolja in potrošnikov. Pri vsem tem imajo velik pomen marketinške raziskave, ki so pomemben del vsakega strateškega marketinškega načrtovanja.

#### **Pomen marketinških raziskav pri izbiri ciljnega trga**

Sodobno mednarodno poslovno okolje je izredno dinamično in spremenljivo, za vse spremembe pa je značilno, da so pogosto nepredvidljive. Svetovni trg sestavlja množica nacionalnih tržišč, ki se med seboj razlikujejo z vidika tržnih potencialov, razvojne dinamike, vstopnih pogojev, stopnje razvitosti ipd. Za podjetje, ki izvaža na svetovni trg je izredno pomembno, da pravilno interpretira poslovno okolje in priložnosti na določenem trgu ter se pravočasno prilagodi spremembam na tem trgu. Za uspešno prilagajanje pa je potrebno sistematično preučevanje in zbiranje podatkov o okolju, v katerega se podjetje vključuje. Raziskovanje tujih tržišč predstavlja začetno in izhodiščno stopnjo učinkovitega odločanja v procesu upravljanja mednarodnega marketinga.

Vsako večje mednarodno podjetje naj bi imelo vzpostavljen lasten marketinški informacijski sistem (MIS). Tu gre za ljudi, opremo in postopke za zbiranje, urejanje, analiziranje, vrednotenje in posredovanje pravočasnih in točnih informacij nosilcem odločanja za izboljšanje načrtovanja, izvedbe in kontrole marketinških aktivnosti (Jain, 1996: 360). MIS mora biti fleksibilen, hiter in pregleden, tako da stalno povezuje vse tiste, ki odločajo pri poslovanju. S takim načinom se uvaja nova kultura komuniciranja, osvaja nove kupce in selekcionira dobavitelje, kar je sestavni del strategije poslovanja (Devetak, 2001: 49).

MIS ima vrsto prednosti, saj se podjetje izogne visokim stroškom izvajanja marketinških raziskav, hkrati pa pospešuje marketinške aktivnosti. MIS je na ta način v veliko pomoč vodstvu podjetja pri sprejemanju poslovnih odločitev.

Podjetje lahko dobi podatke na več načinov. En način je s pomočjo zgoraj omenjenega marketinškega informacijskega sistema, drugi način pa je s pomočjo marketinških raziskav, ki

jih opravljajo marketinški raziskovalci. Tri vrste marketinških raziskav zagotavljajo podjetju ključne informacije. To so analiza poslovnega okolja, analiza potrošnikov ter analiza konkurentov (Toyn in Walters v Jurše, 1996: 147). Pri vsaki raziskavi imajo raziskovalci na voljo dve vrsti podatkov: sekundarne in primarne. Ponavadi se najprej poslužujejo sekundarnih podatkov, med katere spadajo interni viri naročnika (opravljene raziskave, poročila) in eksterni viri, kot so statistične publikacije, revije, imeniki, publikacije vladnih in nevladnih inštitucij, podatki na internetu ter komercialne baze kamor spadajo paneli potrošnikov, trgovin, spremljanje medijev ipd. Če tržnikom ti viri ne dajejo dovolj informacij za nadaljne poslovne odločitve, se morajo obrniti na primarne podatke, ki jih dobijo s pomočjo primarnih raziskovalnih metod (opazovanje, intervjuji, spraševanje, anketiranje ...) v samem tržnem okolju.

Marketinške raziskave lahko bistveno pripomorejo k večji kvaliteti poslovnega odločanja, same informacije pa postanejo ključna sestavina pri razvijanju učinkovitih marketinških strategij in pri sprejemanju poslovnih odločitev, zato ne bi smelo nobeno podjetje, ki želi uspešno poslovati zunaj domačega trga zanemarjati marketinških raziskav in odločitve sprejemati zgolj na podlagi lastne presoje.

### **3. 5. 1 Analiza poslovnega okolja**

Izvozne priložnosti je možno uresničiti le na podlagi ustreznega marketinškega koncepta, ki temelji na vpetosti podjetja v dinamično okolje, odkrivanja priložnosti in usmerjanje potencialov v izkoriščanje le-teh. Zato je analiza okolja obvezni element v razvoju vsakega marketinškega programa in strateškega načrta podjetja. Ob nastopih na tujih trgih ali razširitvi poslovanja na trgih, kjer podjetje sicer že deluje, je analiza poslovnega okolja, v katero vstopa, še toliko bolj pomembna, saj gre lahko za nepoznavanje ali delno poznavanje novega okolja (Makovec-Brenčič, 2003: 28).

V analizi poslovnega okolja obstajajo različni pristopi oziroma načini analize, opisujem pa t. i. "analizo SLEPT", ki jo povzemam po Phillipsu. SLEPT analiza preučuje silnice v makrookolju, katere mora podjetje skrbno spremljati, jih neprestano preučevati in se nanje ustrezno odzivati. Te silnice vključujejo naslednje faktorje (Phillips in drugi, 1995: 84):

- socialno-kulturne faktorje
- pravne faktorje
- ekonomske faktorje
- politične faktorje
- tehnološke faktorje

Socialno-kulturni faktorji nam pokažejo kakšen je prevladujoč sistem vrednot v družbi, kakšni so vzorci življenjskega sloga, etnične skupine, jezikovna sestava prebivalstva, verska sestava prebivalstva, povprečna življenjska doba prebivalstva ipd. Socialno-kulturni faktorji se med seboj prepletajo in imajo velik vpliv na proces nakupnega vedenja vsakega posameznika, kot takšni igrajo pomembno vlogo pri razumevanju potrošnikov na tujih trgih. Seveda mednarodni tržnik ne more vedno razumeti ali biti povsem pripravljen na posebnosti in značilnosti sociološko - kulturnega okolja, ker so te dinamičen del trženjskega okolja in se v času spreminjajo. Zato je potrebno v trženju velikokrat sprejeti koncept "*learning by doing*", predvsem pa biti prilagodljiv (Makovec-Brenčič, 2003: 54).

Pravni faktorji obsegajo zakonodajni sistem neke države, na katerega morajo biti tržniki še kako pozorni, ko govorijo o raznih pogodbenih sodelovanjih, registraciji blagovne znamke, patentih, tržnem komuniciranju, cenah, primernosti določenega proizvoda, njegove embalaže in imenu blagovne znamke. Vsak tržnik mora dobro poznati pravno - zakonodajno okolje posamezne države, v katero podjetje vstopa, ali v kateri mednarodno trženjsko deluje, saj je znotraj državnih meja običajno pristojno nacionalno pravo. To pa zahteva od podjetja visiko stopnjo prilagodljivosti in poznavanje pravnih regulativ posameznega trga.

Ekonomski faktorji nam dajejo informacije o bruto domačem proizvodu (BDP) neke države, distribuciji narodnega dohodka, deležu BDP-ja na osebno porabo ipd. Največ klasifikacij držav je narejenih na podlagi BDP in stopnji industrializacije. Ekonomsko okolje svetovnih trgov se danes tako dinamično spreminja, da je nenehno spremljanje ekonomskega dogajanja v svetu v podjetju nujno potrebno. Za primer lahko navedem dogodek 11. septembra 2001, ki je imel velike vplive na ekonomijo Združenih držav Amerike, posledično pa tudi na vso svetovno ekonomijo (Makovec-Brenčič, 2003: 30).

Politični faktorji so različne politične stranke, vladne službe in druge skupine, ki vplivajo na različne ustanove in posameznike v družbi ter jih nadzirajo. Težave s katerimi se lahko srečujejo podjetja, zaradi političnega ozadja neke države so lahko razlašanje dobičkov podjetja, povečano vladno nadzorovanje nad dobički podjetja ipd. Ravno politično okolje in faktorji, ki v njem delujejo je pri ocenjevanju možnosti vstopa zelo občutljiv del ocenjevanja trgov. Čeprav določen trg izraža velik tržni potencial, je vstop nanj zaradi politične nestabilnosti vprašljiv ali celo nesmiseln. Takšno situacijo npr. dobro prikazuje primer razpada nekdanje Jugoslavije.

Tehnološki faktorji predstavljajo stopnjo tehnološke usposobljenosti, obstoječe proizvodne tehnologije, obstoječe tehnologije v distribuciji in potrošnji. Ustrežno privzemanje



tehnoloških novosti je za podjetje, ki je prisotno na mednarodnih trgih, nujno, saj z njimi enakovredno konkurenčno deluje, lahko pa tudi krepi svoje prednosti.

Danes je podjetjem na voljo veliko število držav in tržišč, kamor lahko vstopajo s svojo dejavnostjo. Nesmiselno je preučevati vse države in trge, kajti to lahko predstavlja za podjetje velik strošek in porabo časa. Zato mora podjetje poznati ustrezeni postopek za selekcioniranje držav, ki jih je smiselno preučevati (Jurše, 1996: 84).

V literaturi obstaja veliko število modelov izbiranja tujih tržišč, povzemam pa Douglas-ovo in Craiga, ki predlagata model, ki temelji na prilagojenih merilih izbire tujih tržišč in uporabi sekundarnih podatkov. V model so vključeni tudi cilji vodstva podjetja glede na mednarodne marketinške aktivnosti in prilagojenost meril panogi in izdelkom podjetja. Ta model temelji na treh stopnjah (Douglas in Craig v Jurše, 1996: 92):

1. Oblikovanje meril za predhodno selekcijo držav: ta merila vključujejo določene kriterije po katerih v podjetju izločijo neustrezne države oz. trge. Ti kriteriji so razne prepovedi in omejitve za prodajo izdelkov v tuji državi.
2. Opredelitev spremenljivk in relativnih uteži za ocenjevanje držav: sem spadajo določeni riziki, ki so povezani z delovanjem na izbranem trgu, tržni potencial in njegova rast, stroški delovanja na določenem trgu, ocena konkurentov na določenem trgu.
3. Ovrednotenje držav: v tej stopnji se dokončno ovrednoti države in trge in se jih razvrsti na osnovi prej zbranih spremenljivk. Oblikuje se prednostna lista držav, ki je osnova za opredelitev ciljnih trgov podjetja.)

Velikokrat se pri izbiri tujih tržišč zgodi, da naleti podjetje na blokirane trge. To pomeni, da kljub veliki želji, da bi podjetje razširilo svoje poslovanje na določen tuji trg, tega ne more narediti, ker so vrata na ta trg zanj zaprta. Razlogi so lahko zelo različni: politično favoriziranje določenih držav in njenih podjetij ali socialni in kulturni predsodki, najpogostejši pa so s strani države gostiteljice, ki želi zavarovati domača podjetja pred tujo konkurenco in jim tako omogočiti lažje poslovanje. Ta podjetja podpirajo domača vlada, politična združenja in banke, ki zgradijo vidne ali nevidne vstopne ovire oziroma pregrade, kot so: davki, carinske tarife, kvote in druge sporazumne predpise. Trg posamezne države lahko tako za določeno podjetje ostane zaprt, kljub vsem privlačnostim, ki jih ima za podjetje. Primer za to je ameriško podjetje Motorola, ki se je vrsto let borilo, da bi vstopilo na japonski trg, pa mu to ni uspelo, vse dokler vmes ni posredovala ameriška vlada (Kotler,

1986: 118). V primeru blokiranih trgov običajni marketing ne deluje, saj apeli namenjeni kupcem, niso učinkoviti, če se zapore pokažejo na politični ravni. Kotler tako predlaga nov koncept t. i. *megamarketing*, ki ga opredeljuje kot »strateško usklajenost ekonomskih, psiholoških, političnih in javnomnenjskih dejavnikov, da bi dosegli sodelovanje številnih udeležencev, ki omogočajo vstop in/ali poslovanje na danem trgu« (Kotler, 1986:117-118). Megamarketing poleg običajnih štirih P-jev (izdelek, cena, prodajne poti in tržno komuniciranje) vsebuje še dva P-ja: politično prepričanje (power) in javno mnenj (public relation) (Kotler, 1986: 120). Cilj megamarketinga je doseči dostop do trga in na tem trgu zadovoljiti potrebe potrošnikov. Pri običajnem marketingu so vključene strani potrošniki, distributerji, posredniki in podjetje. Pri megamarketingu pa se vključijo še zakonodajalci, vladne agencije, delavski sindikat, javno občinstvo in politične stranke. Pri strategiji vstopa megatržniki vključijo številne koristi, ki naj bi jih pridobila država gostiteljica, s tem pa bi podjetje dobilo podboro različnih interesnih skupin v tej državi. Ko se podjetju končno odpro vrata na trg mora igrati vlogo dobrega državljana in delati za dobro družbe tako, da npr. zagotovi nova delovna mesta, podpira družbene in kulturne norme, pomaga državi pri gospodarskem razvoju ipd. (Kotler, 1986: 120) Podjetje lahko tako upa, da bo kljub visokim kratkoročnim stroškom doseglo dolgoročne dobičke.

### **3. 5. 2 Segmentacija**

Izbor ciljnih trgov temelji na segmentaciji trgov. Segmentacija predstavlja proces razvrščanja porabnikov v skupine (tržne segmente) z različnimi potrebami, značilnostmi in obnašanjem. Te skupine znotraj segmentov reagirajo na določene spodbude na podoben način. Tako lahko podjetje prilagaja marketinške programe potrebam in željam tem skupinam odjemalcev.

Trg končnih potrošnikov lahko segmentiramo z različnimi merili. Kotler navaja naslednja merila (Kotler, 1996: 270 – 274):

- a.) *Geografsko segmentiranje* razdeli trg na različne geografske enote, npr. narode, države, regije, mesta. Podjetje se lahko odloči, da deluje na enem ali več območjih oz. na vseh področjih, pri čemer namenja posebno pozornost določenim krajevnim razlikam glede potreb in želja.
- b.) *Demografsko segmentiranje* deli trge v skupine na podlagi demografskih spremenljivk, kot so starost, spol, dohodek, poklic, izobrazba, vera, narodnost. Demografska merila so zelo priljubljena, saj jih je lahko meriti, poleg tega pa so želje in potrebe potrošnikov velikokrat povezane ravno z demografskimi merili.

- c.) Psihografsko segmentiranje deli kupce na različne skupine na podlagi njihove pripadnosti določenemu družbenemu sloju, življenskemu slogu ali osebnostnih značilnosti.
- d.) Behavioristično (vedenjsko) segmentiranje ločuje potrošnike po navadah, ki jih imajo do določene vrste izdelkov. Gre za nakupne navade, koristi, ki jih pričakujejo od izdelka, stopnjo uporabe (veliki, srednji, majhni uporabniki), zvestobo porabnikov, stopnjo pripravljenosti za nakup in stališča. Mnogi tržniki menijo, da so ravno vedenjske spremenljivke najboljša podlaga za oblikovanje tržnih segmentov.

Keegan in Schlegelmilch dodajata tem štirim tipičnim načinom segmentiranja še eno t.i. benefit segmentation ali segmentacijo ustvarjanja posebnih (specifičnih) vrednosti, pri čemer se vrednost nakupa v očeh kupcev oblikuje kot razmerje med zaznano koristjo nakupa in izdelkom. Ker so osnovne potrebe večine kupcev v razvitem svetu zadovoljene, želijo z nakupi dosegati višje cilje, zato pričakujejo pridobivanje posebne (ne le dodane) vrednosti. Na primer kupci, ki iščejo vrhunske zmogljivosti motorja avtomobilov se bodo najbrž odločili za blagovno znamko BMW. Zadovoljevanje takšnih višjih ciljev, pa lahko postane problem, ko postanejo unikatni, specifični izdelki ali storitve dovolj standardizirani (Keegan in Schlegelmilch, 2001: 221-223).

Segmentiranje trgov je torej možno na več načinov, vendar pa vsako segmentiranje ni tudi učinkovito. Vsak koristen segment mora vsebovati določene značilnosti, kot so merljivost, velikost, dostopnost, diferenciranost in operativnost (Kotler, 1996: 281).

Ko je podjetje izbralo tržne segmente, jih mora oceniti. Pri ocenjevanju segmentov mora upoštevati tri dejavnike (Kotler, 1996: 282):

- velikost segmenta in njegovo rast: podjetje mora ugotoviti ali ima potencialni segment ustrezne značilnosti glede velikosti in rasti. Rast segmenta je zelo pomemben dejavnik, saj podjetje z njo pričakuje tudi rast prodaje in dobička.
- privlačnost segmenta z vidika konkurenčne strukture: podjetje mora oceniti vpliv petih dejavnikov na dolgoročno dobičkonosnost. Ti dejavniki, ki jih je iznačil Porter so: sedanji konkurenti v panogi, potencialni novi konkurenti, nadomestni izdelki, kupci in dobavitelji (Porter v Kotler, 1996: 282).
- cilje in vire podjetja: podjetje mora preučiti ali se njegovi cilji skladajo z določenim segmentom in če se ne, takšen segment opustiti.

Po oceni različnih tržnih segmentov, se mora podjetje odločiti katere in koliko segmentov bo oskrbovalo. Gre za vprašanje izbire ciljnega trga. Podjetje lahko razmisli o petih možnosti pri izbiri ciljnega trga (Kotler, 1996: 284):

1. Osredotočenje na en segment. Podjetje izbere en sam tržni segment in s ***koncentriranim marketingom*** doseže trden položaj v segmentu, ker tako dobro pozna potrebe segmenta in ker si je v njem zgradilo poseben ugled. Nevarnost, ki obstaja pri osredotočenju zgolj na en tržni segment je ta, da segment osvoji neki konkurent ali pa da se segment zelo spremeni, kar pomeni, da se lahko dobički podjetja zelo zmanjšajo.
2. Selektivna specializacija. Podjetje si izbere več segmentov, med katerimi ni nujne povezanosti. Prednost takšnega pokrivanja je v tem, da tudi če postane en segment nezanimiv, lahko podjetje še naprej dobičkonosno posluje na drugih segmentih.
3. Specializacija po izdelkih. Podjetje izdeluje izdelek, ki ga prodaja na več segmentih.
4. Tržna specializacija. Podjetje se usmeri na zadovoljevanje številnih potreb določene skupine kupcev.
5. Popolno pokrivanje trga. Tu poskuša podjetje oskrbovati vse skupine kupcev z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo. Takšna podjetja lahko pokrivajo celotni trg na dva načina:
  - z ***nediferenciranim marketingom***, kjer podjetje ponuja v okviru svoje strategije trženja standardizirane izdelke, s katerimi si prizadeva pridobiti največje možno število kupcev. Ob tem računa na minimiziranje proizvodnih, prodajnih in drugih stroškov. To strategijo velikokrat uporabljajo podjetja, ki tržijo razmeroma homogene izdelke (npr. sladkor, bencin, sol ipd.); razlog zanjo je predvsem doseganje prihrankov na področju proizvodnje, fizične distribucije in tržnega komuniciranja. Za primer, strategijo nediferenciranega marketinga uporablja Coca-Cola Company (Makovec-Brenčič, 2003:112).
  - ***defirenciranim marketingom*** pa podjetje posluje na več tržnih segmentih. Za vsak segment oblikuje različen marketinški program. Stroški prilagoditve, izdelave in tržnega komuniciranja se sicer povečajo, vendar pa lahko tako podjetje bolje zadovolji potrebe potrošnikov ter si na ta način zagotovi večjo prodajo. Na primer, podjetje IBM ponuja računalnike za različne segmente na računalniškem trgu.

### 3. 5. 3 Analiza potrošnikov

Cilj izvoznega podjetja je, da bi čimbolje zadovoljilo potrebe potrošnikov na tujih trgih, posledično pa ustvarilo željene dobičke. Ne le da obstajajo različni tipi potrošnikov (potrošniki izdelkov za široko potrošnjo, potrošniki industrijskih izdelkov, ipd.) tudi njihove potrebe se iz trga v trg spreminjajo (Jain, 1989: 46). Tako je jasno, da izvozni trg ni homogen prostor. In tudi tisti trgi, ki so homogeni danes, morda ne bodo ostali takšni v prihodnosti. Izvozni trg je dinamičen fenomen, na katerega vplivajo potrošnikove potrebe in zahteve, ki se v času spreminjajo.

Če želi podjetje oblikovati ustrezen marketinški splet mora poleg trga na katerem nastopa dobro poznati svoje odjemalce, njihove potrebe in želje, navade ter nakupno vedenje. Analiza potrošnikov je tako nujno potrebna v izvoznem marketinškem delovanju. Jain pravi, da morajo v podjetju odgovoriti na naslednja vprašanja o potrošnikih, če želijo razumeti njihova pričakovanja (Jain, 1989: 47):

1. Kdo bo kupil izdelek našega podjetja?
2. Zakaj bo potrošnik kupil ravno naš izdelek?
3. Kakšne vrste izdelek ponujamo potrošniku in v kakšni obliki ga potrošnik želi imeti?
4. Kdaj bo potrošnik kupil naš izdelek?
5. Kje bo potrošnik kupil naš izdelek?
6. Kako oziroma na kakšen način kupev kupuje naš izdelek?
7. Kje trg kupuje?

Z odgovorom na prvo vprašanje dobi podjetje informacijo o sedanjih in prihodnjih možnih kupcih na določenem tujem trgu, hkrati pa si podjetje zgradi neko podobo oz. profil svojih odjemalcev. Drugo vprašanje, da podjetju odgovor o tem, kako pomemben je določen izdelek za kupce. Tretje vprašanje zagotovi informacije o tem, katerim značilnostim proizvoda namenjajo kupci največ pozornosti (barva, oblika, kvaliteta, material ...). Četrto vprašanje ponudi informacije o tem, kako pogosto in kdaj kupci opravljajo nakupe in tako lahko podjetje dobi pomembne informacije o tržnem potencialu. Pri petem vprašanju pa dobi podjetje odgovor na to, v kakšnih trgovinah in okoliščinah kupuje kupec določene izdelke. Na ta način lahko podjetje lažje načrtuje svoje distribucijske kanale. Z odgovorom na zadnje vprašanje dobi podjetje informacije o kupčevih zahtevah glede garancije, servisov izdelkov in prodajnih pogojev.

Na vedenje potrošnikov na trgu vplivajo štirje glavni dejavniki: kulturni (kultura in subkultura), družbeni (referenčne skupine, družina, vloge in položaji), osebni (starost in stopnja v življenjskem ciklusu, poklic, premoženjsko stanje, življenjski slog, osebnost in samopodoba) ter psihološki dejavniki (motivacija, zaznavanje, učenje, prepričanja in stališča). Nakupna izbira je posledica medsebojnega delovanja in prepletanja zgoraj naštetih dejavnikov. Na mnoge izmed njih podjetje oz. tržnik nima vpliva, na druge pa je možno vplivati, hkrati pa je poznavanje teh dejavnikov podlaga za ustrezen pristop k porabniku in za njegovo čimboljše zadovoljitev (Jain, 1989: 49-50).

Izredno pomembno je, da podjetje pozna nakupno vedenje potrošnikov in vrste nakupnega vedenja, kajti načrtovanje marketinga se razlikuje glede na vrsto nakupega vedenja. Poznamo kompleksno nakupno vedenje, nakupno vedenje usmerjeno k zmanjševanju neskladja, običajno nakupno vedenje in nakupo vedenje usmerjeno k raznolikosti. Vrste nakupnega vedenja so odvisne od visoke oziroma nizke zavzetosti kupca za nakup ter od velikega ali majhnega števila pomembnih razlik med blagovnimi znamkami (Kotler, 1996: 201). Podjetje mora poznati kupčevo vedenje, da lahko tako za svoj ciljni trg razvije učinkovit in uspešen marketinški program.

Kulturni dejavnik je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na potrošnika, zato je za tržnika razumevanje in poznavanje kulture porabnikov predpogoj za uspešno oblikovanje marketinške strategije. Kultura je osnova, na kateri počivajo družbene interakcije, določa pravila vedenja v družbi in je tako standard, ki ga ljudje uporabljajo kot vodilo za življenje.

Jain našteva naslednje elemente kulture določenega trga, ki jih mora tržnik poznati in razumeti, če želi uspešno tržiti svoje izdelke na tem trgu (Jain, 1996: 217):

- Materialna kultura neke države, ki je neposredno povezana z načinom, kako družba organizira svoje gospodarske aktivnosti. S svojo tehnološko in ekonomsko dimenzijo vpliva na raven potrošnje in povpraševanja ter na način proizvodnje in distribucije izdelkov v družbi.
- Družbene interakcije ustvarjajo vloge, ki jih imajo ljudje v družbi. Te se razlikujejo glede na kulturo v katero so ljudje umeščeni. Družbene vloge imajo velik pomen pri nakupnem vedenju potrošnikov ter vplivajo na potrošnikovo mnenje in mišljenje.
- Jezik je element največjih razlik med kulturami, saj se v njem odražata značaj in vrednote posamezne kulture. Je ogledalo kulture. Francoska akademija znanosti in umestnosti je

naštela kar 2796 jezikov, kar je 15-krat toliko, kot je danes držav (Makovec-Brenčič, 2003: 259). Za tržnika je ključnega pomena to, da pozna jezik države kamor želi plasirati izdelek podjetja, saj največkrat nepoznavanje jezika pomeni neuspeh podjetja na določenem trgu.

- Estetika se nanaša na tiste ideje v kulturi, ki so povezane z lepoto, dobrim okusom, z umetnostjo in upoštevanjem barv ter oblike. Zelo pomembno vlogo imajo barve, katerih pomen iz kulture v kulturo variira. Potrebno je upoštevati percepcijo barv v določeni kulturi, če te uporabljamo kot sredstvo komuniciranja. Eno izmed splošnih pravil je, da se, kadar smo v dvomih, ravnamo po barvah državne zastave (Makovec-Brenčič, 2003: 260). Estetika je praviloma lokalna, lahko je tudi regionalna, manj pogosta pa je globalna, npr. pri glasbi.
- Vera ima zelo različen pomen v različnih kulturah. Na splošno vpliva na vrednote in stališča ljudi, to pa se odraža na materialnem življenju ljudi, njihovih stališčih do posedovanja in uporabe izdelkov ali storitev. Zato je pred uvajanjem izdelka na novo tržišče potrebno preveriti ali izdelek sovпада z religijskimi vzorci družbe.
- Predsodki igrajo pomembno vlogo pri reakcijah potrošnikov na oznake o poreklu izdelka.
- Etika govori o tem kaj je prav in kaj ni v določeni kulturi. Vedenje ljudi temelji na etiki neke države in je zato kulturno pogojeno.

S poznavanjem elementov kulture lahko v podjetju oblikujejo ustrezno marketinško strategijo in z njo usmerjajo nakupno vedenje potrošnikov na določenem trgu.

### 3.6 POZICIONIRANJE

Konkurenčno pozicioniranje temelji na predhodni analizi konkurentov, zato jo opisujem najprej.

#### 3.6.1 Analiza konkurence

»Konj nikoli ne teče tako hitro, kot takrat, ko mora prehiteti druge konje« (Ovid v Hooley, 1993: 117).

Konkurenca je dinamičen proces, tekma med posamezniki in se pojavi vedno, ko dve ali več strani težijo k nečemu, česar vsi ne morejo pridobiti (Makovec-Brenčič, 2003: 131).

Ker je cilj marketinško usmerjenih podjetij oblikovati čimbolj razpoznavne konkurenčne prednosti, je poznavanje konkurentov bistvenega pomena za njihovo poslovanje. Na podlagi analiz in preučevanj konkurence lahko podjetje ugotovi na katerih področjih ima prednosti ter na katerih slabosti. Tako lahko natančneje določi, s katerimi sredstvi bo napadlo konkumente in kako se bo branilo pred njimi.

Največji tekmeči so tista podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih ciljnih kupcev in imajo podobno ponudbo. Konkumente lahko obravnavamo s stališča izdelovanja enakega izdelka, gre za t.i. *panožno zasnovano konkurenco*, ali pa s stališča zadovoljevanja iste potrebe odjemalcev t.i. *tržna zasnovana konkurenca* (Kotler, 1996 : 225- 229). Pomembno za podjetje je predvsem to, da razlikuje med dobrimi in slabimi konkurenti, bližnjimi in oddaljenimi ter močnimi in šibkimi. Tako poznavanje oz. razlikovanje podjetju omogoča sprejeti lažjo odločitev o tem, s katerimi konkurenti lahko učinkovito tekmuje.

Podjetja morajo poznati odgovore na šest ključnih vprašanj o konkurentih (Jain, 1989 : 52):

1. Kdo so konkurenti podjetja – sedaj in v naslednjih petih letih?
2. Kakšne so njihove strategije in cilji?
3. Kako pomembno je določeno tržišče za posameznega konkurenta in kašna je raven njegove tržne naravnosti?
4. Kakšne so njihove prednosti in slabosti?
5. Kakšne spremembe bodo konkurenti izvedli v svoji bodoči strategiji?
6. Kakšni so njihovi vzorci odzivanja?



Glede na prisotne konkurente mora podjetje poznati vloge, ki jih imajo ti na trgu. Te so lahko naslednje (Kotler, 1996: 382):

- a.) Vodilno podjetje je tisto, ki ima na trgu največji delež. Običajno igra vodilno vlogo pri odločitvah o spreminjanju cene, uvajanju novih izdelkov, intenzivnosti tržnega komuniciranja in distribucijski mreži. Je nekakšna orientacijska točka za vsa ostala podjetja v konkurenčni panogi. Vodilno podjetje mora biti stalno pripravljeno na napad izzivalcev, ki neprestano preizkušajo njegovo moč oz. želijo izkoristiti njegove slabosti.
- b.) Izzivalci so podjetja, ki v določeni panogi zasedajo drugo ali tretje mesto in so t.i. podjetja v vzponu. Ta podjetja želijo povečati svoj tržni delež z nenadnim napadom na vodilno podjetje ali druga manjša podjetja v panogi.
- c.) Sledilci so podjetja, ki se raje odločijo, da bodo vodilnemu podjetju na trgu sledila, kot pa ga izzivala. Tako posnemajo izdelke vodilnega podjetja in jih izboljšujejo. Na ta način imajo manjše stroške razvoja in obveščanja. Vzdrževati morajo visoko kakovost izdelka in nizke proizvodne stroške, hkrati pa imeti prepoznavne prednosti - lokacijo, storitve in financiranje.
- d.) Zapolnjevalci vrzeli so manjša podjetja, ki se usmerjajo na tržne niše, ki jih vodilno podjetje ne pokrije in imajo pogosto tudi določene specifične lastnosti. Pogoj za uspešno delovanje v tržni niši je ta, da je niša dovolj velika, da ima možnosti za nadaljno rast, da ima visoko kupno moč, podjetje pa mora imeti zadostna znanja in sredstva, da bo nišo dobro oskrbovalo.

Podjetje, ki vstopa na trg se lahko glede na vlogo, ki jo ima konkurenčno podjetje odloči, ali se bo pozicioniralo blizu konkurenta, ki že zadovoljuje potrebe trga, ali pa bo poiskalo takšno pozicijo na trgu, ki je doslej ne zapolnjuje še nobeno podjetje. (Jančič, 1990: 90).

Pri strategijah konkurentov gre za odgovore na vprašanja o kakovosti konkurenčnih izdelkov, cenovni politiki, distribuciji, storitvah, ki jih konkurent nudi odjemalcem, konkurenčnih programih promocije, nabavi, proizvodni in finančni strategiji itd. Podjetje mora nenehno spremljati strategije konkurenčnih podjetij, da lahko tako čimbolj uspešno prilagaja in izboljšuje svojo strategijo (Kotler, 1996: 230).

Ko podjetje ugotavlja kakšni so cilji konkurenta, želi s tem ugotoviti, kaj želi konkurent na trgu doseči, kaj spodbuja njegovo vedenje in kakšno težo daje donosnosti, rasti tržnega deleža, vodilnemu tehnološkemu položaju ipd.

Podjetje najpogosteje ugotavlja prednosti in slabosti konkurentov iz informacij o prodaji, tržnem deležu, stopnji dobička, donosnosti naložbe, denarnemu toku, novih vlaganjih in izkoriščenosti zmogljivosti.

S poznavanjem ciljev konkurenta, njegovih prednosti in slabosti lahko podjetje tudi v naprej predvidi tudi kašn poteze načrtuje konkurent v prihodnosti ter kako se bo odzval na poteze podjetja.

Konkurenti se običajno odzivajo po naslednjih vzorcih: *»zleknjeni« tekmeec*, gre za podjetje, ki ne reagira na poteze konkurentov; *selektivni tekmeec*, je podjetje, ki reagira le na posebne spremembe pri konkurenci; *tekmeec »tiger«* je tisto podjetje, ki na vsak napad reagira hitro in silovito ter *stohastični tekmeec*, gre za podjetje, ki reagira izjemno nepredvidljivo, tako da vzorca odzivanja na moremo predvideti. (Kotler, 1996: 236)

Ko je podjetje analiziralo vse možne konkurente lahko izvede strategijo pozicioniranja (umeščanja). Pojem pozicioniranja sta prva uvedla ameriška avtorja Trout in Ries leta 1969. Prepričana sta bila, da si kupci pri izdelkih zapomnijo zgolj zmagovalca. Ker pa vsi ne morejo biti prvi, si morajo podjetja poiskati posebno mesto v očeh kupcev, kjer bodo videna v vlogi zmagovalca.

Kotler definira pozicioniranje kot *»postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo«* (Kotler, 1996: 307). Od podjetja zahteva določanje, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce. Je stavek o trgih oz. kje bo konkuriralo in o konkurenčnih prednosti oz. kako bo podjetje konkuriralo (Hooley in Saunders, 1993: 36).

Podjetje ima dve možnosti pri pozicioniranju svojih izdelkov glede na konkurenčna podjetja (Zupan, 1993: 39):

**a.) Posnemanje konkurentov ( »main stream« )**

**b.) Razlikovanje od konkurentov ( »own position by differentiation« )**

Pri prvem načinu pozicioniranja si skuša podjetje ustvariti celovito stroškovno prednost tako, da večino aktivnosti izvaja z nižjimi stroški v primerjavi s konkurenti, medtem ko ponuja enakovredne izdelke. Posnemanje konkurentov je tako uspešen način pozicioniranja ponudbe

le dokler je podjetje na določenem izbranem trgu edino in lahko samo določa ceno, ki mu bo prinesla dobiček. Če se na trgu pojavi konkurent z nižjo ceno izdelka, bodo kupci avtomatsko kupovali pri novemu konkurentu in tako bodo druga podjetja prisiljena svoje cene zniževati.

Druga pot, ki jo lahko ubere pa je ta, da svojo tržno ponudbo diferencira od ponudbe konkurenčnih podjetij. Drugačnost podjetju omogoči, da zaračuna višjo ceno, ki izhaja iz dodatne vrednosti izdelka, ki jo kupci zaznajo in sprejmejo (Kotler, 1996: 293).

Kotler pravi, da je mogoče razlikovati prav vsako podjetje ali blagovno znamko. Kupci imajo namreč različne potrebe in jih zato privlačijo različne ponudbe. Vendar pa vse razlike niso enako pomembne in enakovredne, vsaka razlika tudi nima razlikovalne vloge. Ima pa vsaka razlika možnost, da ustvari stroške ali pa prednosti za podjetje in kupce. Podjetje mora skrbno izbrati načine, s katerimi se bo razlikovalo od svojih tekmecev. Po Kotlerju je vredno razviti razliko do takšne mere, da bo ustrezala naslednjim merilom: pomembnost, prepoznavnost, nadpovprečnost, komunikativnost, izključna prednost, dosegljiva cena in donosnost (Kotler, 1996: 306).

Podjetje ali pa tržno ponudbo je možno razlikovati znotraj štirih področij: izdelek, storitve, osebe in podoba. Podrobneje bom opisala razlikovanje izdelka, saj je po mojem mnenju to ključna zadeva s katero lahko podjetje dosega konkurenčno prednost na trgu.

Izdelki so lahko visoko standardizirani (npr. jeklo, aspirin, piščanci), kar pomeni da dopuščajo zelo malo sprememb, ali pa imajo visoko možnost razlikovanja (npr. avtomobili, pohoštvo, kozmetika ...). Glavni dejavniki razlikovanja pri izdelku so naslednji: značilnosti izdelka, kakovost, ustreznost, trajnost, popravljivost, zanesljivost, slog in oblikovanje. Ti dejavniki so lahko hkrati tudi ključni faktorji uspeha, ki temeljijo na željah in potrebah kupcev. Kupci izdelkov ponavadi primerjajo kakovost, značilnost, slog... različnih znamk. Za boljšo kakovost, dodatne značilnosti, poseben slog, trajnost delovanja ali zanesljivost izdelka so pripravljeni plačati več, dokler višja cena ne presega zaznane vrednosti.

Od podjetja je odvisno koliko prednosti, razlik izdelka bo uvedlo na ciljni trg. Nekateri tržniki, med njimi Reeves, zagovarjajo stališče, da je pametno na trg uvesti eno prednost, ki jo imenuje *edinstvena prodajna prednost* (Reeves v Kotler, 1996: 307). Na ta način naj bi si kupci hitreje zapomnili izdelek. Najpogostejše oglaševane edinstvene prodajne prednosti so »najboljša kakovost«, »najnižja cena«, »najnaprednejša tehnologija« ipd. Če podjetje vztraja pri eni od teh prednosti, bo postalo poznano ravno na osnovi te. Seveda pa lahko podjetja poskusijo tudi z dvema ali tremi značilnostmi (kot npr. podjetje Beecham, ki oglašuje zobno pasto Aquafresh s tremi značilnostmi: »zaščita pred kariesom, »svež dah« in »beli zobje«).

Za kakšno možnost pozicioniranja se bo podjetje odločilo, je odvisno od virov podjetja, inovacijskih sposobnosti, marketinških znanj in velikosti ter moči ciljnega segmenta odjemalcev (Jančič, 1990: 90).

Pri pozicioniranju mora biti podjetje dovolj pozorno in strokovno, da se lahko izogne naslednjim možnim napakam, ki lahko pripeljejo do nezaupanja kupcev v izdelke podjetja (Kotler, 1996: 309):

- preslabo pozicioniranje (ko imajo kupci povsem nejasno podobo o blagovni znamki)
- premočno pozicioniranje (ko imajo kupci preozko predstavo o blagovni znamki)
- nejasno pozicioniranje (zaradi prevelikega števila trditev o prednostih izdelka imajo kupci nejasno predstavo o blagovni znamki)
- dvomljivo pozicioniranje (ko kupci neradi verjamejo trditvam o kakovosti, ceni ali proizvajalcu blagovne znamke)

Jasno pozicioniranje je osnova za oblikovanje in izgradnjo visokokakovostne podobe blagovne znamke podjetja.

### 3.7 STRATEGIJA MARKETINŠKEGA SPLETA

Ko je podjetje izbralo svoj ciljni trg, analiziralo možne odjemalce na tem trgu, definiralo svoje konkurente in se pozicioniralo, je naslednji korak, ki ga mora narediti ta, da razvije ustrezeni marketinški splet tako, da bo ta prilagojen ugotovljenim značilnostim in posebnostim izbranega tujega trga. Le s pravilno izbrano in prilagojeno kombinacijo elementov marketinškega spleta tujemu trgu, bo podjetje doseglo želene rezultate in cilje.

Marketinški splet je splet marketinških elementov, ki jih tržniki v mednarodnem marketingu izoblikujejo tako, da podjetje učinkovito dosega marketinške cilje na izbranih tujih trgih.

Klasično opredelitev marketinškega spleta je podal McCarthy, ko je splet 12 elementov, ki jih je že pred njim predlagal Borden, skrčil na štiri elemente. Ti so:

- **izdelek**
- **cena**
- **distribucija**
- **tržno komuniciranje**

Ta pristop se je v upravljalni šoli marketinga uveljavil kot splet 4P (product, price, place, promotion).

Navedeni elementi marketinškega spleta so medsebojno tesno povezani, tako mora tržnik v podjetju oblikovati vse elemente tako, da bodo vsak zase in vsi skupaj izpolnjevali zahteve, ki izhajajo iz konkurenčnega pozicioniranja. To pa pomeni, da morajo biti elementi oblikovani na takšen način, da se bo bil potrošnik, ki je postavljen v središče spleta, pripravljen vključiti v proces menjave. Če se elementi med seboj ne ujemajo oziroma so si celo v nasprotju, bo pozicija, ki jo je doseglo podjetje na trgu za kupce povsem nejasna, s tem pa je bil ves predhodni trud podjetja, da bi doseglo trden položaj na trgu in predvsem pri kupcih povsem zaman (Hooley in Saunders, 1993: 40).

Marketinški splet je osnova za izoblikovanje natančnega marketinškega programa, v katerem tržniki določijo potrebne marketinške aktivnosti, nosilce izvedbe, dinamiko izvajanja teh aktivnosti ter proračun stroškov. Program marketinga tako tvori akcijski načrt kot osnovo za izvajanje in nadziranje marketinških aktivnosti na tujem tržišču (Jurše, 1996: 310).

Pomembna odločitev tržnikov pri oblikovanju marketinškega spleta je ali ga prilagoditi posameznim nacionalnim tržiščem ali vstopiti na tuje trge s standardiziranim marketinškim spletom. Velikokrat se namreč zgodi, da podjetje šele pri strategiji marketinškega spleta spozna, da se cilji podjetja ne ujemajo z okoljem v katerem želi poslovati. Prevelika adaptacija marketinškega spleta lahko za podjetje predstavlja veliko stroškovno in časovno oviro, sočasno pa adaptacija marketinškega spleta podjetju omogoča boljše izkoriščanje tržnih priložnosti na posameznih tujih trgih (Cateora in Graham, 2002: 329).

Menim, da se je pri odločanju o standardizaciji oziroma diferenciaciji pametno držati znanega gesla "toliko standardizacije kolikor je možno, in toliko diferenciacije kolikor je potrebno".

Cateora pravi, da je prilagajanje marketinškega spleta odvisno od tega, kakšen koncept izvoznega marketinga uporablja določeno podjetje. Ta ima namreč na voljo tri različne koncepte (Cateora in Graham, 2002: 23):

- a.) Koncept razširitve domačega trga. Prioriteta takšnega podjetja je prodaja na domačem trgu, če pa ima presežke v domači prodaji želi te razširiti na tuji trg. V tem primeru minimalno prilagaja marketinški splet, ker išče trge, ki so podobni domačemu.
- b.) Večnacionalni koncept. Podjetje se že zaveda, da so trgi različni in da je za uspeh nujno potrebno prilagoditi marketinški splet vsakemu trgu posebej.
- c.) Globalni marketinški koncept. V tem primeru podjetje uporablja standardizirani marketinški splet na vseh trgih. Podjetje išče segmente z istimi potrebami po vsem svetu, vendar pa ne zanemarija kulturnih razlik. Prilagaja se le takrat, ko se razlike pokažejo kot ključne za uspeh. Ta koncept vidi celoten svet kot en trg, tržni segmenti niso več pogojeni z državnimi mejami, glavna segmentacijska spremenljivka postanejo skupne značilnosti ter vedenje kupcev na teh trgih. Gre za t. i. globalizacijo (Cateora in Graham, 2002: 26).

Ker je prioritetni trg slovenskih izvoznih podjetij trg Evropske unije menim, da bi ta morala uporabiti večnacionalni marketinški koncept. Trg evropske unije je namreč močno heterogen, kljub dejstvu, da so se ukinile meje med državami. Države članice so ohranile svojo identiteto, kar se kaže v jezikovnih, vedenjskih in kulturnih razlikah. Te so prevelike, da bi lahko enostavno izbrisali meje in trdili, da je trg Evropske unije postal homogen.

Vpliv skupnega evropskega trga lahko ločeno opazujemo za industrijske in potrošne izdelke. Industrijski izdelki so manj odvisni od kulturnih vplivov, zato je standardizacija in globalna marketinška strategija primerna za večino podjetij, ki proizvajajo takšne izdelke. Znanja,

kvaliteta, cena in ugled dobavitelja, so spremenljivke na katere kultura bistveno ne vpliva. Prilagajanje za posamezne države torej ni tako pomembno.

Povsem drugače je na trgu potrošnih izdelkov. Okusi v hrani, obleki in prostem času se razlikujejo od severa do juga Evrope in se bodo zagotovo razlikovali tudi v prihodnosti. Vsaka regija ima namreč svoje kulturne značilnosti (jezik, vera, predsodki, stališča...), ki vplivajo na nakupno vedenje potrošnikov. Tako je tu adaptacija marketinškega spleta za vsak trg posebej dosti bolj potrebna.

Odločitve podjetja o strategiji marketinškega spleta, obravnavam v nadaljevanju po posameznih elementih marketinškega spleta.

### **3. 7. 1 Izdelek**

Izdelki so vsepovsod okoli nas, zato je težko natančno opredeliti, kaj izdelek je. Težava je namreč v tem, da ima določen izdelek različen pomen za ljudi v različnih državah. Tako je na primer zamrzovalna skrinja v ZDA potreba, ker so ljudje navajeni na že pripravljeno zamrznjeno hrano, ki jo tedensko kupujejo in shranjujejo za dalj časa, medtem, ko je v Mehiki zamrzovalna skrinja še vedno luksuzni izdelek, saj ljudje, dnevno nakupujejo sveža živila, ki jih potem tudi hitro porabijo (Jain, 1989: 129).

Definicija izdelka mora biti tako obsežnejša, da lahko služi v različne funkcionalne namene.

Jain v svojih delih navaja naslednjo definicijo izdelka: »Izdelek je skupek atributov, ki zadovoljujejo potrošnikove potrebe. Lahko je otipljiva stvar, storitev ali ideja« (Jain, 1996: 443).

Terpstra se strinja z definicijo, ki jo navaja Jain, hkrati pa dodaja še eno: »Izdelek je vse kar lahko prejmejo potrošniki z nakupom; osnovni izdelek, embalaža, blagovna znamka, garancija, poporodajni servis itd« (Terpstra, 2000: 94).

Izdelek sestavljajo številne izvedbe ali verzije, artikli. Izdelčna skupina predstavlja povezane izdelke, bodisi z vrsto potreb, istimi prodajnimi potmi, istimi porabniki itd. Več izdelčnih skupin odraža širino izdelčnega spleta podjetja, več izdelčnih verzij v okviru skupine pa njegovo globino.

Ker vsebuje izdelek vse značilnosti, ki jih lahko kupec zazna kot del izdelka, lahko izdelek razčlenimo na tri komponente (Albaum in drugi, 1994: 258). Prvi in osnovni del je jedro

izdelka. Sem spadajo osnovne značilnosti nekega izdelka, ki jih kupec zares kupuje. Drugi del izdelka je otipljivi izdelek, kamor spadajo oblika, dizajn, etikiranje, zaščitni znak, blagovna znamka, kvaliteta, cena ipd. V tretjo komponento izdelka imenovano razširjeni izdelek spadajo vse dodatne možnosti, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb. Sem spadajo garancija izdelka, servis izdelka, možnost dobave rezervnih delov itd (Albaum in drugi, 1994: 258 - 260).

Pri izdelku namenjenemu za izvoz ima zelo velik pomen njegov življenjski cikel. Zaradi neenake gospodarske razvitosti trgov lahko tržniki podaljšujejo cikel izdelka in ga hkrati tržijo na nekaj trgih. Izdelčne skupine se razlikujejo glede dolžine življenjske dobe kot tudi glede posameznih faz. Obstajajo štiri faze v življenjskem ciklusu izdelka: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. V fazi uvajanja izdelka na trg so potrebne močne promocijske aktivnosti, dobički pa so minimalni. Na tej stopnji se mora podjetje odločiti med strategijo hitrega ali počasnega prodora. Če je pri tem uspešno vstopi izdelek v stopnjo rasti, za katero je značilna hitra rast prodaje in naraščajoči dobički. Še vedno so potrebne močne promocijske aktivnosti, da se ustvari lojalnost blagovni znamki in ohrani tržni delež. Sledi stopnja zrelosti, v kateri prodaja počasi upada in se dobički umirijo. Podjetje išče nove strategije, da bi obnovilo rast prodaje, ob istočasnem spreminjanju trga, izdelka in marketinškega spleta. Končno izdelek doseže stopnjo upadanja, kjer podjetje ne izvaja več nobenih promocijskih aktivnosti, ampak išče rešitve kako izdelek ohraniti pri življenju. Pri tem mu lahko pomaga odločitev o strategiji standardizacije, kjer se nespremenjeni izdelek uvede na nov trg in se tako podaljša njegov življenjski cikel.

Podjetje se lahko odloči, da bo na vse izbrane tuje trge uvedlo nespremenjene izdelke oz. izdelke kakršne prodaja tudi na domačem trgu, ali pa se odloči, da bo izdelke prilagodilo lokalnim zahtevam določenega tujega trga. V prvem primeru govorimo o standardizaciji, v drugem primeru pa o adaptaciji (prilagoditvi) izdelkov. Obe strategiji imata tako pozitivne kot negativne strani za podjetje, saj lahko podjetju prineseta dobičke ali pa ustvarita večje stroške.

**Standardizacija** izdelkov oz. prodaja istih, nespremenjenih izdelkov po svetu, zagotavlja podjetju nižje stroške in hkrati najenostavnejšo pot do zasluka. Uporaba istih surovin, materialov, strokovnjakov in proizvodnih procesov pripelje do nižjih stroškov, kar zagotovo ne bi moglo podjetje doseči, če bi izdelke spreminjalo in prilagajalo posebnim zahtevam trgov. Manj kot se izdelki razlikujejo iz trga v trg manjše so spremembe v marketinških



načrtovanjih, kar zopet zmanjša stroške poslovanja. Naslednja stvar, pri kateri lahko podjetje ogromno prihrani so marketinške raziskave in raziskave potrošnikov, katere podjetju ni potrebno opravljati, če na trg ponudi standardiziran izdelek.

Vendar pa standardizirani izdelki ne zagotavljajo vedno uspeha. Preveliko zanašanje na standardizacijo je lahko za podjetje slabo. Tržno okolje se razlikuje od države do države in zato nespremenjeni izdelki mnogokrat ne ustrezajo razlikam na teh trgih.

**Adaptacija** pomeni prilagoditev izdelkov lokalnim zahtevam določenega trga (Jain, 1996: 447). Podjetja spreminjajo svoje izdelke in jih prilagajajo tujim trgom iz dveh razlogov. Prvič zato, ker določeni trgi to zahtevajo in drugič, ker menijo, da lahko izdelek narejen po meri kupcev bolje zadovolji njihove potrebe in želje. Na ta način kupci ostajajo izdelku zvesti, podjetje pa si tako zgradi močno tržno pozicijo.

Kadar določeni pogoji na trgu zahtevajo prilagoditev izdelkov, govorimo o *obvezni (obligatorni) adaptaciji*. Če želi podjetje nastopiti na določenem trgu nima druge možnosti, kot da prilagodi izdelke temu trgu. Najpomembnejši dejavniki obvezne prilagoditve so ponavadi zakonodajne omejitve, klimatske in geografske omejitve, tehnične, ekonomske, politične in kulturne omejitve (Terpstra, 2002: 97).

V primeru, ko se podjetje samo odloči, da bo prilagodilo izdelke določenim trgom, govorimo o *neobvezni adaptaciji*. Ta je dosti bolj zanimiva, a hkrati težavnejša saj podjetju nihče ne določa, kako naj spremeni izdelek. Ponavadi se podjetje odloči za prilagoditev izdelka zaradi različnih okusov in želja potrošnikov na tujih trgih. Ti so determinirani z gospodarskim stanjem določene države in kulturo v katero so potrošniki umeščeni (Terpstra, 2000: 99).

Kultura in znotraj nje določeni običaji, norme, vrednote in stališča mnogokrat odločajo o tem ali bo izdelek sprejet pri potrošnikih. Vsak izdelek mora biti v kontekstu s kulturo, s katero pride v stik. Kar je sprejemljivo in dosegljivo v eni kulturi, je lahko povsem nespremenljivo in novo v drugi. Podjetje mora tako dobro preučiti kulturo določenega trga in v skladu z njo oblikovati oz. prilagoditi izdelek razmeram na trgu.

Včasih ni dovolj samo to, da podjetje izdelek prilagodi določenemu trgu, ampak mora sprejeti odločitev o novem izdelku, ki ga bo dodalo že obstoječi liniji izdelkov. Poznamo tri različne oblike dodajanja novih izdelkov. Podjetje lahko enostavno doda še en izdelke iz domače

izdelčne linije izdelkom, ki jih prodaja na tujih trgih, doda lahko še en izdelek izdelčni liniji, namenjeni zgolj izvozu ali pa vpelje povsem nov proizvod na trg, kjer ta še ne obstaja (Jain, 1996: 454).

Podjetja vse pogosteje dodajajo nove izdelke, zaradi vse krajšega življenjskega ciklusa izdelkov. Izdelki namreč hitro zastarajo, ker jih prehitijo novejši izdelki konkurentov. Vsako podjetje namreč teži k temu, da bo izdelek čimhitreje izboljšalo in ga tako kot noviteto poslalo na trg.

V politiko izdelka za tuje trge spada tudi načrtovanje imena blagovne znamke. Podjetje ima na voljo štiri možnosti pri oblikovanju imena blagovne znamke. Prvič, izdelek ima lahko eno ime na trgih po vsem svetu; drugič, izdelek nosi eno ime, ki pa je prilagojeno vsakemu lokalnemu tujemu trgu; tretjič, podjetje lahko določi različna imena izdelkom, ki so namenjena različnim trgom in četrtič, izdelek lahko nosi ime podjetja po vsem svetu (Jain, 1996: 466).

Tudi načrtovanje embalaže spada v politiko izdelka. V marketinški navadi je, da podjetje ponudi kupcem izdelke v uporabni in všečni embalaži. Embalaža igra pri izdelku dve vlogi: fizično in psihološko. Fizična vloga embalaže je ta, da varuje izdelke pred poškodbami, v psihološki vlogi pa igra embalaža pomembno promocijsko orodje. Tržniki morajo narediti embalažo, ki bo ustrezala štirim skupinam ljudi: kupcem, distributerjem, ekspeditorjem ter vladi države gostiteljice izdelka (Terpstra, 2000: 101).

Vprašnji embalaže in blagovne znamke sta med seboj tesno povezani, zato jih je potrebno preučiti skupaj in pri iskanju najboljših rešitev upoštevati vse dimenzije problema.

Poleg zgoraj opisanih stvari, na katere mora biti podjetje pozorno, ko gre za izvoz izdelka, pa ne sme spregledati pomen kakovosti izdelka za kupce na različnih tujih trgih. Kadar podjetje še nima razvite močne in prepoznavne blagovne znamke je velika prednost, da kupci prepoznajo kakovost izdelka. Pridobivanje certifikatov kakovosti je zato nujen pogoj, brez katerega podjetje težko nastopi na mednarodnih tleh.

Ker se slovenska podjetja v veliki meri osredotočajo na evropske trge, morajo stremeti k temu, da bodo prilagodila izdelke evropskim kakovostnim zahtevam, saj bodo lahko le na ta način uspešno poslovala v tem gospodarskem prostoru.

### 3. 7. 2 Cena

Cena je edini element marketinškega spleta, ki prinaša podjetju dobiček; vsi ostali elementi ustvarijo stroške. Cena odraža prednosti in slabosti izdelka – njegovo vrednost, konkurenčno pozicioniranje in distribucijsko moč, zato je ne smemo obravnavati ločeno od ostalih elementov marketinškega spleta (Cateora in Graham, 2002: 336).

Podjetju, ki s svojimi izdelki prvič vstopa na tuje tržišče, se zastavlja osnovno vprašanje, po kakšni ceni naj prodaja svoje izdelke na posameznih tujih trgih. Sprejeti mora odločitev o tem ali naj bo izvozna cena izdelkov višja ali nižja od cene, po kateri izdelke prodaja doma. Cena izdelkov, ki jih podjetje prodaja na domačem trgu, ponavadi ni sprejemljiva za tuje trge. Tuje okolje je za podjetje nepredvidljivo, zato mora podjetje dobro premisliti katere dejavnike bo potrebno vključiti v oblikovanje izvozne cene. Jain Subhash navaja naslednje: cilji, ki jih želi podjetje doseči na tujem trgu s določeno ceno izdelka, stroški povezani z izdelkom, konkurenca na tujih trgih, povpraševanje s strani kupcev na tujih trgih in vladni predpisi na določenih tujih trgih (Jain, 1996: 485).

Posebno pozornost v analizi zgoraj omenjenih dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje cen, mora mednarodni tržnik nameniti analizi stroškov, posebej še razmerju med fiksnimi in variabilni stroški, razpoložljivemu in potrebnemu obsegu proizvodnje z vidika izkoriščanja možnih učinkov ekonomije obsega za podjetje ter strukturi stroškov najpomembnejših konkurentov. Pri oblikovanju cen za tuja tržišča je potrebno upoštevati tudi dodatne stroške, ki niso prisotni na domačem tržišču. To so stroški carine in posebnih dajatev, stroški transporta, stroški posebnega pakiranja, zavarovanja ipd. Vsi ti stroški prinesejo izdelku namenjenemu za izvoz višjo ceno. Gre za t.i. eskalacijo cen, ki izhaja iz transportnih, carinskih, distribucijskih in drugih stroškov, dodanih tovarniški ceni izdelka (Jain, 1996: 495). Tudi povpraševanje potrošnikov je eden od ključnih faktorjev v oblikovanju politike cen. V analizo je potrebno vključiti kupno moč potrošnikov na določenem tujem trgu, njihovo pripravljenost za nakup izdelkov, pomen izdelka v življenjskem stilu potrošnika, cene substitutov ter pomen necenovnih dejavnikov na nakupne odločitve potrošnikov.

Tržniki imajo na voljo dva pristopa pri oblikovanju izvozne cene. Prvi pristop je stroškovni, drugi pa tržni. Pri *stroškovnem pristopu* se seštejejo vsi relevantni stroški, katerim se nato doda še fikсни odstotek načrtovanega profita. Ta pristop je sicer zelo enostaven in vodi k precej stabilni ceni, vendar pa ima dve slabosti. Prvič, opredelitev in izračunavanje stroškov je

lahko težavno. Drugič, ta pristop ne upošteva dejstva, da mora biti cena odraz zaznane vrednosti, ki jo izdelku pripisujejo potrošniki. Poleg tega pa ta pristop tudi ne upošteva povpraševanja in konkurenčnih pogojev na zbranih tujih tržiščih. Ker ne upošteva teh faktorjev, bodo cene na osnovi preteklih stroškov vedno previsoke ali prenizke z vidika tržnih in konkurenčnih pogojev. Pri *tržnem pristopu* podjetje upošteva konkurenco in ciljne segmente. Šele nato preveri, v kolikšni meri bo cena zadostila profitnim ciljem podjetja. Cena po tem pristopu ne temelji na podatkih o preteklih stroških, temveč na pričakovanih bodočih stroških in obsegu načrtovane prodaje. (Jurše, 1996: 381-383).

Podjetje ima na voljo tri strategije pri določanju cen glede na konkurente na tujih trgih.<sup>3</sup>

- *strategija visokih cen*; podjetje jo lahko uporabi, če prodaja enkratno ali nov izdelek ali če želi vzpostaviti imidž visokokakovostnega izdelka na trgu. Ta pristop ima prednost visokih stopenj dobička.
- *strategija nizkih cen*; idealna je kadar se želi podjetje znebiti odvečnih ali zastarelih izdelkov, vendar jo je treba uporabljati le kratkoročno, saj so lahko rezultati nizke stopnje dobička. V nekaterih primerih lahko nizke cene pritegnejo proti dampinške tožbe tujih konkurentov.
- *strategija zmernih cen*; podjetju omogoča, da se sooči s konkurenco in da istočasno obdrži ustrezno stopnjo dobička ter razvija svoj tržni delež. Zmerno oblikovanje cen lahko vodi k dolgoročni prisotnosti na trgu.

### 3. 7. 3 Distribucija

Tretji element marketinškega spleta predstavljajo prodajne poti oz. distribucija. Kanali distribucije so pomembna vez med proizvajalcem – podjetjem in končnimi potrošniki. Predstavljajo skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka v uporaba ali porabo (Kotler, 1996: 526).

Sama struktura distribucijskih kanalov se razlikuje od države do države po številu in tipu posrednikov ter po velikosti in značilnostih prodajnih enot na drobno v tujini.. Obstoječi distribucijski kanali v posamezni državi so posledica kulture in tradicije nekega lokalnega okolja. Za podjetje je torej izjemnega pomena, da preuči obstoječe distribucijske kanale v posamezni državi oz. trgu in najde najbolj primeren način za distribucijo svojih izdelkov.

---

<sup>3</sup> Vir: (2001) Izvozni priročnik za mala in srednje velika podjetja. Gospodarska zbornica Slovenije, Ljubljana.

Strategija distribucije mora biti skrbno pripravljena, saj pogosto vključuje tudi zunanje organizacije ter s tem pravne obveznosti do drugih podjetij, odnose zaupanja in odgovornosti (Jurše, 1996: 398).

Podjetja, ki delujejo na osnovi izvoznega marketinga morajo distribuciji posvetiti veliko pozornosti, saj je razvijanje in vzdrževanje distribucijskih kanalov pogoj za marketinški uspeh.

Odločitev o izbiri ustreznega distribucijskega kanala je odvisna od izdelkov, ciljnih kupcev in tujega okolja. Czinkota in Ronkainen navajata 11 faktorjev znanih kot 11C-jev, ki vplivajo na izbor distribucijskega kanala. Te faktorje delita na zunanje in notranje. Zunanji faktorji so: karakteristike potrošnika, kultura in konkurenca. Notranji faktorji so: cilji podjetja, tip podjetja, kapital, stroški, obseg delovanja, nadzor nad kanalom, kontinuiteta in komunikacija (Czinkota in Ronkainen, 1998: 387).

Mednarodni tržniki se lahko odločajo med naslednjimi tipi distribucijskih kanalov (Jurše, 1996: 407-410):

- Grosisti (wholesalers) so posredniki, ki ne prodajajo neposredno potrošnikom, temveč le drugim posrednikom ali industrijskim uporabnikom.
- Zastopniki (agents) delujejo kot prodajno osebje proizvajalca na podlagi ekskluzivnega dogovora in pooblastila in so hkrati samostojne organizacije. So vmesna oblika med posrednim in neposrednim izvozom.
- Detajlisti (retailers) so zadnji člen v marketinških posredniških kanalih za izdelke široke potrošnje. Tipični detajlisti so pogosto majhna podjetja v osebni lasti, ki so specializirana za prodajo ozkega asortimenta izdelkov na lokalnem geografskem področju. V razvitih državah obstaja vrsta specializiranih detajlistov, ki pokrivajo različne tržne potrebe in prodajajo izdelke v različnih cenovnih razredih.

Poleg teh treh osnovnih distribucijskih kanalov obstajajo še mednarodne trgovske verige, ki prodajajo izdelke na drobno v različnih tipih trgovske mreže (to so supermarketi, diskonti, hipermarketi) ter mednarodni posredniki, ki iščejo priložnosti prodaje in nakupa na tujih trgih.

Podjetje ima na voljo tri možnosti pri izbiri števila posrednikov na posamezni ravni distribucije (Cateora v Jurše, 1996: 421):

- Z ekskluzivno distribucijo omeji število posrednikov na enega posrednika, ta prevzame vse distribucijske aktivnosti v tuji državi.

- *S selektivno distribucijo* si podjetje izbere določeno število posrednikov za vsako področje, na katerega želi prodreti. Podjetje si tako pridobi ustrezno pokritje trga z večjim nadzorom in manjšimi stroški ter manj napora.
- *Z intenzivno distribucijo* podjetje oskrbi čim večje število prodajalnih z izdelki in storitvami. S tem podjetje izgubi nekaj nadzora nad kontrolo kakovosti in cen. Intenzivna distribucija je najbolj pogosta pri izdelkih široke potrošnje.

Pri distribucijskih kanalih se mnogokrat spregleda pomembnost prodajne lokacije. Odločitev o točkah prodaje največkrat sprejemajo distributerji, podjetje ima malo možnosti za odločanje o lokaciji prodaje svojih izdelkov. To še posebej velja za manjša podjetja, ki prodirajo prvič na tuje trge. Slaba izbira prodajne lokacije lahko podjetju prinese velike izgube. Zato mora podjetje že na začetku skrbno izbrati možne posrednike in jih ves čas motivirati s stroškovno učinkovitim spletom trgovskih odnosov. S sprotnim ocenjevanjem posrednikov, se podjetje lažje odloči o morebitni zamenjavi obstoječih posrednikov oz. celotne distribucijske veje.

### **3. 7. 4 Tržno komuniciranje**

Tržno komuniciranje je četrti del marketinškega spleta skozi katerega podjetje najbolj neposredno komunicira s potrošniki. Namen tržnega komuniciranja je zgraditi željo po nekem izdelku, oblikovati zavedanje o blagovni znamki, vplivati na intenco nakupa in pospešiti nakup.

Tržniki uporabljajo različna orodja tržnega komuniciranja, da bi z njimi prepričali potrošnike. Osnovna štiri orodja tržne komunikacijskega ali promocijskega spleta so naslednja (Phillips in drugi, 1995: 340):

- oglaševanje
- pospeševanje prodaje
- osebna prodaja
- odnosi z javnostjo

S pomočjo teh orodij lahko podjetje komunicira svoje poslanstvo, imidž, kvaliteto itd. Ta orodja pomagajo »prodati« izdelke (Zupan, 1993: 29).

Najbolj osnovno in najpogosteje uporabljeno tržno komunikacijsko orodje je oglaševanje. V zvezi z oglaševanjem morajo tržniki v podjetju sprejeti naslednjo odločitev. Ali oglaševanje standardizirati ali prilagoditi oglase lokalnim zahtevam in potrebam določenih tujih trgov.

Veliko število podjetij med njimi Nike, Coca-cola in Unilever so zagovorniki standardizacije v mednarodnem oglaševanju. Pravijo, da prinaša standardizacija naslednje prednosti: manjše stroške, kajti, ko je koncept oglasa enkrat narejen, se lahko prenaša po vsem svetu z minimalnimi stroški prilagoditve; drugič, z zmanjševanjem stroškov se lahko dosežejo dobički in tretjič, standardizirani oglasi prenašajo isto sporočilo po vsem svetu in tako še bolj ojačujejo imidž izdelka (Phillips in drugi, 1995: 366).

Ko se dokončno izoblikujejo skupine tržnih segmentov po svetu, se lahko naredijo standardizirani oglasi. V standardiziranih oglasih naj bi bile uporabljene naslednje metode: uporaba vizualnega sporočila za glavno vsebino oglasa, uporaba znanih svetovnih filmskih, glasbenih in drugih zvezd, uporaba popularne glasbe za podlago oglasa ter uporaba znanih simbolov in zaščitnih znakov v oglasu. Vse te metode prinašajo podjetju večjo prepoznavnost in boljši imidž.

Čeprav se veliko število podjetij odloča za standardizirane tržno komunikacijske kampanje, pa lahko poenoteno tržno komuniciranje ovirajo predvsem naslednji dejavniki na trgu: kultura, jezikovne pregrade, različna gospodarska razvitost posameznih držav, zakonski predpisi in konkurenca.

Zaradi vpetosti v določen kulturni prostor lahko potrošniki simbole, značilnosti ali lastnosti nekega izdelka na različnih koncih sveta različno dojemajo.<sup>4,5</sup>

Čeprav so značilnosti in funkcije nekega izdelka v glavnem povsem svetu enake, pa ljudje v različnih državah po svetu to različno zaznavajo. Določene prilagoditve v oglaševanju so zato nujno potrebne (npr. jezik, apeli, simboli). Razumevanje in poznavanje tujega okolja, potrošnikovih potreb, želja, motivov in obnašanj v tem okolju, je ključnega pomena pri ustvarjanju učinkovitega tržno komunikacijskega programa (Jain, 1996: 556).

Poleg kulture predstavlja določene probleme pri posredovanju tržno komunikacijskih sporočil na tujih trgih tudi različna gospodarska razvitost posameznih držav / trgov. S tem je mišljen

---

<sup>4</sup> Avtomobil podjetja General Motors znamke Nova, se v Latinski Ameriki ni prodajal, saj »no va« v španščini pomeni »ne gre«.

<sup>5</sup> Pečeni piščanec »Kentucky« je v Ameriki povsem običajno kosilo, medtem, ko na Japonskem piščanca jedo le ob posebnih priložnostih, slavjih.

dostop do medijev, ki posredujejo sporočila ljudem. Danes je na voljo ogromno število različnih medijev od televizije, radia, časopisov, jumbo plakatov, kina, interneta, do katalogov, brošur in letakov. Vsak izmed naštetih medijev ima določene prednosti in slabosti. Najpogosteje uporabljena in najbolj priljubljena medija med oglaševalci na tujih trgih ostajata televizija in radio, saj sta v večini držav po svetu najbolj razširjena. (Cateora in Graham, 2002: 497).

Poleg oglaševanja se podjetja poslužujejo tudi ostalih tržnokomunikacijskih aktivnosti. Osebnostne prodaje se poslužujejo zlasti v medorganizacijskem trženju. Tesno je povezana s poslovnimi pogajanjem, zato v njih največkrat sodeluje najvišje vodstvo podjetja. Posebne oblike osebnega komuniciranja potekajo kot organizirani seminarji ponudnikov izdelkov in storitev (Paliwoda, 1993: 310). Pospeševanje prodaje ne zahteva nobenih posebnih medijev, ampak vključuje razne nagradne igre, predstavitve, vzorčke, kupone, darila ipd. S temi pripomočki se kratkoročno spodbujajo nakupi in zato se velikokrat postavlja vprašanje, ali je to sploh komunikacijska pot ali ni bolj instrument prodajnih pogojev. Odnosi z javnostjo imajo poseben pomen. So namreč oblika prostega oglaševanja, katere vrednost se ne da izmeriti. Gre za posebne novice o podjetju ter njegovih izdelkih ali storitvah, njegovih zmožnostih itd. Sproži jih lahko podjetje samo, objavijo pa neodvisne osebe, ki imajo lahko pri potrošnikih večjo težo objektivnosti. Odnosi z javnostjo imajo največjo težo v času krize podjetja, ko je od spretnih tržnikov odvisno, kako bodo stanje v podjetju predstavili širši javnosti (Paliwoda, 1993: 312).

Vsako izvozno podjetje bi moralo določen procent finančnih sredstev iz proračuna nameniti za tržno komunikacijske aktivnosti. Ponavadi se slovenska izvozna podjetja srečujejo ravno s problemom premajhnih finančnih sredstev, ki bi jih lahko namenila za promocijo izdelkov na tujih trgih. Potrebno je dobro premisliti, kateri del marketinškega spleta dejansko prinaša dobičke in se zato splača vlagati vanj.



### 3.8 IMPLEMENTACIJA MARKETINŠKEGA NAČRTOVANJA IN IZVEDBA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI

Marketinško načrtovanje v izvoznem marketingu se mora izvrševati tako na strateški kot operativni ravni. Strateško načrtovanje se smatra za dolgoročno, operativno pa za kratkoročno. Ker pa je pri obeh vrstah načrtovanja pomemben ne le časovni vidik, temveč predvsem vsebinski, operativno načrtovanje ni vselej kratkoročno, pa tudi dolgoročno načrtovanje nima vedno strateškega značaja (Jurše, 1996: 243). Obe vrsti načrtovanja se razlikujeta tudi po ciljih in kadrih, ki so vanj vključeni. Vsekakor pa mora obstajati tesna povezava med obema vrstama načrtovanj, saj vodi izvajanje operativnih načrtov postopoma k doseganju strateških ciljev izvoznega marketinga, uresničevanju dolgoročne strategije podjetja in vizije njegovega vodstva.

Strateško načrtovanje opredeljujeta Cateora in Graham kot »sistematičen način povezovanja sedanosti s prihodnostjo, v katerem poskuša podjetje obvladati učinke zunanjih nenadzorljivih dejavnikov na njegove notranje prednosti, slabosti, cilje in smotre, z namenom, da bi dosegalo želene cilje« (Cateora in Graham, 2002: 324).

Lee pravi, da je strateško načrtovanje je pomembno, ker zagotavlja podjetju strukturni okvir za (Lee v Jurše, 1996: 245):

- ocenejevanje obstoječega konkurenčnega pozicioniranja, priložnosti in groženj;
- določanje resursov in opredeljevanje prioritet pri alociranju resursov in naložb;
- razvrščanje marketinških načrtov, ciljev in aktivnosti;
- ocenjevanje ključnih področij in smeri sprememb;
- ustvarjanje ali ponovno pridobivanje organizacijske zavzetosti za skupne smotre.

Naloga strateškega načrtovanja je uspešno povezati spremenljive dejavnike zunanjega okolja s cilji podjetja in njegovimi zmožnostmi, kar vodi do izoblikovanja jasnega, učinkovitega in izvedljivega marketinškega načrta na ustrezni ravni načrtovanja (Cateora in Graham, 2002:325). Strateško načrtovanje se v podjetju izvaja na sledečih ravneh (Jurše, 1996: 246):

- **na ravni korporacije** – strateški načrt korporacije usmerja celotno podjetje v doseganje načrtovanih ciljev in postavlja izhodišča za dodelitev resursov za vsako poslovno enoto;
- **na ravni strateške poslovne enote (SPE)** – vsaka strateško poslovna enota izoblikuje strateški načrt za svojo dejavnost, ki naj zagotovi uspešno izvajanje bodočih aktivnosti podjetja v okviru dodeljenih resursov;

- **na izdelčni ravni** – vsaka izdelčna raven znotraj SPE mora izoblikovati marketinški plan za doseganje specifičnih ciljev na lastnem izdelčnem trgu.

Cilj strateškega načrtovanja je izoblikovati in preoblikovati poslovanje podjetja in izdelke na takšen način, da v medsebojnem delovanju zagotavljajo zadovoljivo rast in dobiček. To pa je možno doseči zgolj z racionalnim razporejanjem omejenih resursov podjetja, ki mora temeljiti na oceni bodočih možnosti za doseganje dobička in ustrezni strategiji, ki predstavlja »načrt igre« za doseganje dolgoročnih ciljev podjetja (Jurše, 1996: 245).

Za razliko od strateškega načrtovanja, pa temelji kratkoročno (operativno) načrtovanje marketinških aktivnosti na (Cateora in Graham, 2002: 329):

- razčlenitvi aktivnosti z vidika uporabe marketinških instrumentov (marketing mix) po posameznih fazah marketinškega procesa in za posamezna ciljna tuja tržišča;
- opredelitvi nosilcev marketinških aktivnosti in časovnega plana izvedbe aktivnosti;
- izdelavi finančnega načrta marketinških aktivnosti.

Operativni marketinški plan (akcijski program) mora dati odgovore na naslednja vprašanja (Cateora in Graham, 2002: 329):

- Kaj naj bi bilo narejeno?
- Kdo naj bi bil odgovoren za izvršitev aktivnosti?
- Kako naj bi bile aktivnosti izvršene?
- Kdaj naj bi bile izvršene določene aktivnosti?
- Koliko stroškov naj bi povzročile vse te aktivnosti?

Če se odgovori na zgoraj postavljena vprašanja ne skladajo s postavljenimi cilji, ki jih želi podjetje doseči na določenem trgu, se lahko podjetje tudi v tej fazi odloči, da ne nastopi na izbranem trgu.

Faza marketinškega načrtovanja sproži fazo dejanske izvedbe marketinških aktivnosti. V tej fazi se konkretno izvede marketinški program za določen tuji trg. Izdelek z določeno ceno se lansira na trg, začne se oglaševanje in distribucija.

Med fazo načrtovanja in izvedbo marketinških aktivnosti mora podjetje vse zadeve spremljati in nadzorovati. Le na ta način bo lahko ocenilo, ali je doseglo načrtovane cilje.

### 3.9 OCENA IZVOZNEGA MARKETINŠKEGA DELOVANJA

Zadnja faza v modelu izvoznega marketinga je ocenjevanje in kontrola izvoznega marketinškega delovanja. Številna podjetja ne posvečajo dovolj pozornosti tej fazi, posledice tega pa so prepočasno reagiranje oz. celo nereagiranje na storjene napake v procesu izvedbe marketinških aktivnosti ali celotni zastavljeni strategiji. Med izvajanjem marketinških načrtov se lahko zgodi marsikaj nepredvidljivega, zato mora oddelek za marketing stalno spremljati in kontrolirati marketinške aktivnosti.

Strateška kontrola izvoznega marketinga vključuje naslednja področja (Jurše, 1996: 521-523):

1. Nadzor obsega prodaje: je eden od najbolj primernih možnih mehanizmov nadzora. Enostavno zagotavljanje podatkov o obsegu prodaje na tedenski, mesečni ali četrtni podlagi zagotavlja vodstvu periodični nadzor razvoja prodaje na ravni strateške poslovne enote in prodaje posameznih linij izdelkov. Podrobna prodajna poročila zagotavljajo informacije o prodaji po trgih, izdelkih in po stopnji donosnosti. Potrebno je zbirati tudi informacije o tržnem deležu, da ima lahko podjetje konkurenčno primerljivo osnovo za nadzor.
2. Nadzor cen: pri nadziranju cen je pozornost usmerjena v zniževanje cen in izredne dvige cen, ki lahko prav tako ogrozijo tržno pozicijo podjetja. Spremljati je treba tudi raven cen v distribucijski mreži in morebitne medsebojne konkurenčne akcije posrednikov, ki lahko ogrozijo položaj podjetja na tujem trgu.
3. Nadzor izdelkov: Tržniki na domačem trgu ne morejo vedno predvideti, ali bodo njihovi izdelki primerni za tuje tržišče ali ne, vendar pa učinek komunikacij in nadzorni sistem lahko zagotovita informacije o odločitvah za izdelek in linijo izdelkov.
4. Nadzor promocije in trženjskih komunikacij: nadziranje oglaševanja, pospeševanja prodaje, odnosov z javnostmi in osebne prodaje je potrebno zagotoviti v izvoznem marketingu prav tako kot na domačem trgu. Uspeh oglaševalske kampanje je lahko bolj odvisen od tega, kako je bila kampanja nadzirana, kot pa od tega ali je ali ni standardizirana. Matično podjetje mora biti še posebej seznanjeno, ali uspešno izvaja tržne komunikacije na vseh tržiščih in ali so globalni cilji podjetja doseženi na vseh tržiščih. Posebno pozornost morajo tržniki nameniti vplivu lokalne kulture na uspešnost komunikacijskih in promocijskih aktivnosti v posameznih državah.
5. Nadzor distribucijskih kanalov: ker distributerji podjetju sami ne zagotavljajo objektivnih informacij o lastnem poslovanju, je kontinuirano raziskovanje potrošnikov edini način za pridobivanje ustreznih povratnih informacij o ravni predstavljanja ponudbe v trgovski

mreži, hitrosti izpolnjevanja naročil, kvaliteti poprodajnih storitev in drugih funkcij distributerjev. Če niso doseženi cilji glede obsega prodaje in tržnega deleža, je potrebno pregledati celotni distribucijski sistem, da bi ugotovili, ali ta povzroča tržen probleme.

6. Nadzor marketinškega osebja: marketinško osebje je ključni resurs za uspešno izvajanje marketinških programov. Vodstvo matičnega podjetja mora vedno skrbeti za vrhunsko vodstveno osebje na področju marketinga v vsaki državi. Poročila o uspešnosti in rezultatih menegerjev v različnih delih sveta so osnova za rutinsko primerjanje rezultatov in uporabna metoda za odkrivanje zmožnosti in slabosti vodstva.
7. Nadzor profita: cilj podjetja je na splošno maksimirati celotni neto dobiček. Zato so poročila o trendu rasti profita nujno potrebna za vodstvo v podjetju, ker zagotavljajo vodstvu tudi vpogled v uspešnost poslovanja enot v tujini in o tekočih tržnih pogojih. Ker je profit končni cilj vseh marketinških aktivnosti, je tudi ključno merilo za presojo uspešnosti teh aktivnosti.

S kontrolo trženja se logično sklene načrtovanje, organiziranje in izvajanje marketinških aktivnosti. Rezultati, ki jih dobi podjetje s kontrolo trženja, pomagajo tržnikom pri popravljanju storjenih napak v samem procesu trženja ali v načrtovanju temeljne marketinške strategije. Na ta način lahko tržniki učinkoviteje oblikujejo marketinško strategijo za prihodnost in dosežajo boljše rezultate v poslovanju.

## II) EMPIRIČNI DEL

### 1. RAZISKAVA O MARKETINŠKI USMERITVI IN UČINKOVITOSTI IZVOZNEGA MARKETINGA V SLOVENSКИH IZVOZNIH PODJETJIH

#### 1.1 Opis merskega instrumenta za testiranje modela izvoznega marketinga

S praktičnim delom naloge sem želela preveriti dejansko stanje marketinške usmerjenosti v slovenskih izvoznih podjetjih in način izvoznega marketinškega delovanja. Raziskovalna naloga je temeljila na individualnih intervjujih s posameznimi vodilnimi delavci v marketinških ali prodajnih službah v izbranih podjetjih. Individualne intervjuje sem opravila s pomočjo vprašalnika (glej prilogo), ki se konkretno nanaša na predstavljeni model izvoznega marketinga. Vprašalnik vključuje vse elemente modela in je sestavljen iz 20 tem, vsaka pa ima še dodatne podteme (podvprašanja). Večina vprašanj je zaprtega tipa in sicer sem uporabila dihonomna vprašanja (odgovori da – ne). Nekaj vprašanj zahteva odgovore glede strinjanja z določenimi lastnostmi, zato sem tu uporabila lestvico pomembnosti lastnosti, ki je oštevilčena od 1 do 5, kjer pomeni:

1 - zelo nizko

2 - nizko

3 - srednje

4 - visoko

5 - zelo visoko

#### 1.2 Opis vzorca

Za testiranje modela izvoznega marketinga sem izbrala pet slovenskih izvoznih podjetij na podlagi dostopa do njih. Podjetja se med seboj razlikujejo glede na število zaposlenih, industrijsko panogo in pretekle izvozne izkušnje. V podjetjih sem govorila z vodji marketinških ali prodajnih oddelkov. Na njihovo željo podjetij nisem poimensko naštevala, sem pa zapisala iz katere industrijske panoge izhajajo in menim, da tudi ostali podatki kažejo na konkretne primere. Za lažje razločevanje sem podjetja označila kot A, B, C, D in E.

### 1. 3 Hipoteze

Na podlagi izhodišča sem oblikovala naslednje hipoteze:

**Hipoteza 1:** Manjša in srednje velika slovenska podjetja, ki so pretežno usmerjena na domači trg še vedno postavljajo funkcijo prodaje pred marketingom.

**Hipoteza 2:** Funkcijo marketinga v manjših in srednje velikih podjetjih označujejo v največji meri marketinške raziskave, promocijske aktivnosti in načrtovanje marketinške strategije.

**Hipoteza 3:** V manjših in srednje velikih slovenskih podjetjih je pomanjkanje marketinškega znanja in ustreznih kadrov glavni razlog za prodajno usmerjenost.

### 1. 4 Ocena in prikaz rezultatov


Zaradi premajhnega vzorca ni bila za oceno rezultatov primerna nobena statistična metoda, tako sem rezultate ocenila na podlagi deskriptivne (opisne) metode. Rezultate sem predstavila za vsako testirano podjetje posebej z opisom ter na posameznem modelu izvoznega marketinga. Za merilo sem vzela idealen teoretični model izvoznega marketinga. Obseg delovanja oz. izvajanja posameznih funkcij sem pretvorila v odstotke in jih rangirala glede na merilo. Tako sem dobila pet možnih stopenj izvajanja posameznih funkcij, ki sem jih z intenzivnostjo barve prikazala na modelu. To prikazujem v tabeli 1.3.1.

Z grafično predstavitvijo na modelih je tako možno oceniti kako je razvit izvozni marketing v posameznem podjetju ter kakšna je dejanska marketinška usmerjenost podjetja.

**Tabela 1.3.1.: Ovrednotenje rezultatov prikazanih na modelu izvoznega marketinga**

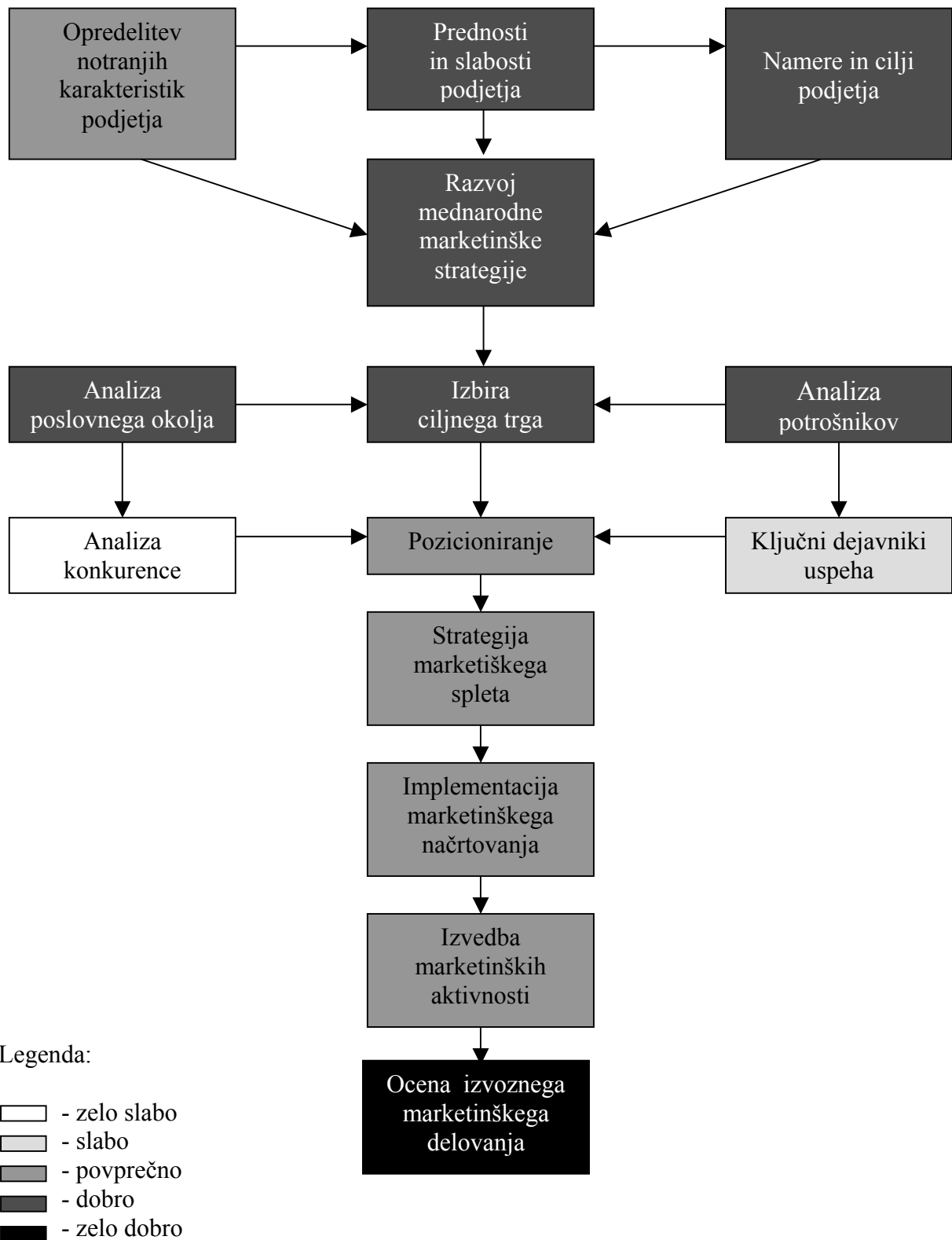
<b>Izvajanje funkcij</b>	<b>Ocenjeno v odstotkih (%)</b>	<b>Uporabljena barva</b>
zelo slabo	0 – 20 %	bela
slabo	20 – 40 %	svetlo siva
povprečno	40 – 60 %	siva
dobro	60 – 80 %	temno siva
zelo dobro	80 – 100 %	črna

Pri izvajanju intervjujev s pomočjo vprašalnika sem si zabeležila tudi informacije, ki jih nisem dobila direktno z odgovori na vprašanja, temveč posredno preko pogovora. Tudi te informacije sem potem upoštevala v oceni posameznega podjetja, saj so se mi zdele izjemno pomembne. Pokazalo se je namreč, da se nekatere povedane stvari ne ujema z odgovori na

vprašanja iz vprašalnika. Tako sem domnevala, da nekateri intervjuvanci ne dajejajo realnih odgovorov na ta vprašanja. Kjer se odgovori iz vprašalnika niso ujemali z odgovori iz pogovora, sem na to dodatno opozorila na modelu, s posebno oznako (  ). V končni oceni rezultatov pa sem pojasnila kateri odgovori se mi zdiijo realnejši in zakaj. Nanašala sem se na teorijo in na že opravljene raziskave iz tega področja.

V nadaljevanju predstavljam rezultate raziskave po podjetjih.

**SLIKA 1.3.1: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje A**





## Podjetje A

V podjetju A sem opravila intervju z vodjo prodajnega oddelka. Ima univerzitetno visokošolsko izobrazbo iz področja ekonomije. V podjetju je zaposlen že več kakor 25 let, tako da pozna dogajanja v podjetju do podrobnosti.

Podjetje A je veliko slovensko izvozno podjetje s 1000 zaposlenimi v papirni industriji. Njihovi izvozni izdelki so industrijski izdelki. Podjetje obstaja že več kot 50 let in je bilo v času skupnega jugoslovanskega trga vodilno podjetje na področju papirne industrije na omenjenem trgu. Delež izvoza je takrat znašal 75% na jugoslovanski trg, kamor je spadal tudi slovenski trg. Danes je situacija ravno obratna. 75% izvoza predstavljajo tuji trgi, med katerimi so najpomembnejši evropski trgi (Italija, Nemčija, Madžarska, Velika Britanija, Avstrija, Belgija, Švica, Poljska, Grčija) ter trg bivše Jugoslavije (Hrvaška, Bosna, Srbija in Črna gora). Občasno izvažajo tudi v prekomorske države (Etiopija, Gana, Egipt).

V podjetju ni tipičnega marketinškega oddelka, kar je morda razumljivo zaradi specifikave proizvoda. Glavni oddelek je tako prodajni, kjer je zaposlenih 11 oseb. V tem oddelku pa se zavedajo, da je marketinško razmišljanje in delovanje ključno za uspeh podjetja. Žal pa je takšnega razmišljanja premalo pri najvišjem vodstvu ter pri nižje zaposlenih. Dobra stran podjetja je ta, da je organizacijska kultura v podjetju visoka. Stopnja pripadnosti zaposlenih v podjetju je po mnenju intervjuvanca izjemno visoka zaradi tega, ker je podjetje v času svojega delovanja prešlo iz težke krizne situacije nazaj na stabilno poslovanje. Močna organizacijska kultura pa vpliva tudi na konkurenčno prednost podjetja. Usposobljeni delavci, ki so pripravljene v podjetju razvijati svoje človeške potenciale prispevajo k oblikovanju imidža in rasti podjetja na trgu. Po njegovem mnenju je pripadnost delavcev podjetju izjemno visoka, kar vpliva tudi na izoblikovan imidž podjetja.

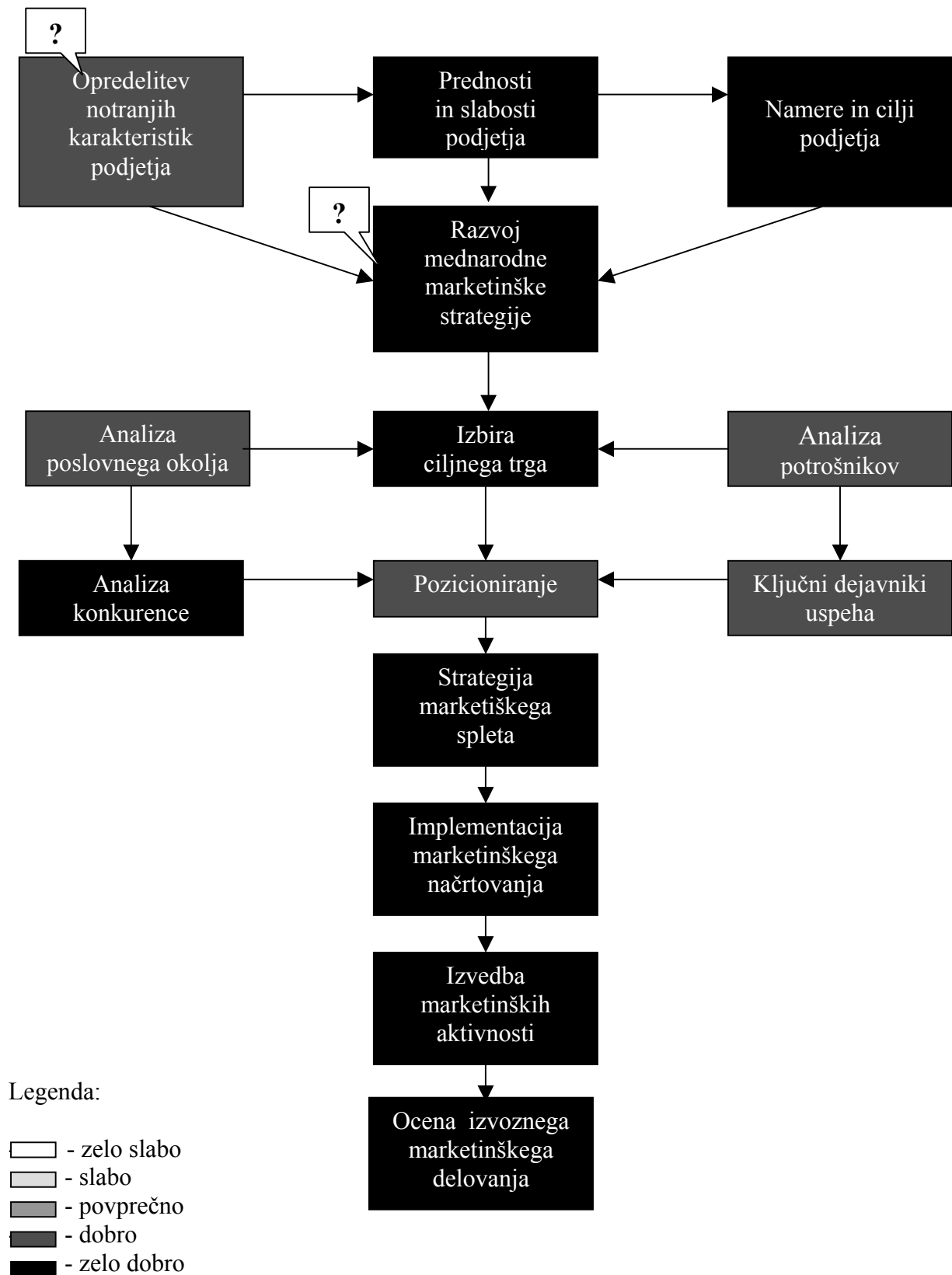
Marketinške strategije se izoblikujejo znotraj posameznih oddelkov. Znotraj prodajnega oddelka se izvedejo, ocenjujejo in kontrolirajo tudi vsi marketiški plani. Podjetje se zaveda, da brez prave strategije danes ni moč nastopiti na trgu, ker je konkurenca z jasno izoblikovanimi strategijami premočna. Poleg načrtovanja in realizacije marketinških planov se znotraj prodajnega oddelka snujejo tudi novi izdelki, skrbijo za naročila s strani odjemalcev, v veliki meri skrbijo za poprodajne aktivnosti, manj pa za tržno komuniciranje. Zaradi specifikave izdelkov je njihovo tržno komuniciranje v prvi vrsti usmerjeno na osebno prodajo (obiski pri kupcu, v tovarni), k sejmom in sponzorstvom. Nekaj malega oglašujejo tudi v specializiranih revijah.

Cilji v podjetju so jasno zastavljeni. Povečanje profita, rast prodaje in podaljšanje življenjskega ciklusa izdelka. Za največjo prednost pred konkurenco pa smatrajo fleksibilnost podjetja. To lahko dosežejo zaradi majhnosti v primerjavi z velikimi evropskimi konkurenti. S fleksibilnostjo lahko zadovoljujejo potrebe malih kupcev, kar jemljejo tudi za njihovo primarno izvozno strategijo; to je strategija tržnih niš. Poleg fleksibilnosti menijo, da so konkurenčni tudi v ohranjanju stabilne kvalitete proizvodov ter doseganju vseh tržnih standardov, pri čemer so v njihovi panogi najbolj pomembni ekološki standardi.

Slabost podjetja je v tem, da nimajo razvitega lastnega informacijskega sistema. Tako pridobivajo informacije o poslovnem okolju in konkurenci na podlagi tržnih študij, ki jih naročajo pri mednarodnih agencijah. To pa predstavlja velik strošek. Žal najvišje vodstvo nima posluha za to, da bi se v podjetju oblikoval samostojni marketinški oddelek, ki bi lahko skrbel za pravočasno zagotavljanje ključnih informacij. Morda bi podjetje tudi tako lažje prodiralo na trg in iskalo nove priložnosti tam, kjer ostali konkurenti še niso prisotni.

Na podlagi zgoraj navedenih rezultatov lahko sklepam, da podjetje kljub neobstoječemu marketinškemu oddelku kaže določeno stopnjo marketinške usmerjenosti, ki pa bi bila lahko še toliko večja, če bi tudi najvišje vodstvo oz. lastniki podjetja to sprejeli kot filozofijo poslovanja. Marketinško razmišljanje in delovanje zgolj pri posameznih oddelkih oz. še bolje rečeno pri posameznikih znotraj oddelkov ni dovolj, da bi se podjetje lahko kosalo z močnejšimi konkurenti v panogi. Tudi močna organizacijska kultura, kar je za podjetje definitivno zelo dobro, ne bo vzdržala, če se vodstvo podjetja ne bo zavedalo, da mora to ohranjati in neprestano ojačevati. Veliko več pozornosti in dejanskega izvajanja bo vodstvo moralo posvetiti lastnim tržnim raziskavam, če bo želelo, da bo podjetje lahko tudi v prihodnosti zadovoljevalo specifične zahteve in potrebe odjemalcev. Osredotočenje oz. strategija zapolnjevanja tržnih niš zahteva visoko marketinško delovanje. V primeru prodajnega razmišljanja vodstva in posledično prodajnega delovanja celotnega podjetja, bo podjetje hitro postalo na trgu zgolj sledilec, s tem pa bo prisiljeno vzdrževati visoko kakovost izdelkov ob nižjih cenah, kar posledično pripelje do nižje profitabilnosti in težkega konkurenčnega boja na trgu.

**SLIKA 1.3.2.: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje B**



## **Podjetje B**

V podjetju sem govorila z namestnico direktorice marketinga, ki je v podjetju zaposlena 3 leta. Pomanjkanje delovnih izkušenj sogovornice se je pokazalo v prvi vrsti že na slabšem poznavanju samega podjetja. Tako moram tudi na začetku omeniti, da se nekateri odgovori na vprašanja iz vprašalnika niso ujemali z odgovori iz splošnega pogovora. Lahko sem ocenila, da intervjuvanka ne pozna dovolj dobro same situacije v podjetju in da so lahko tako določene ocene stanja v podjetju nerealne. Na to sem opozorila tudi pri prikazu rezultatov na modelu.

Podjetje B spada med srednje velika slovenska izvozna podjetja. Panoga podjetja je tekstilna industrija. Število zaposlenih v podjetju trenutno znaša 866. V preteklosti se je podjetje osredotočalo predvsem na domači trg (kamor štejemo tudi trg bivše Jugoslavije) ter evropski trg. V letu 2001 so izvozili 85% izdelkov na tuje trge. V podjetju ima osrednjo vlogo prodajni oddelek, ki je sestavljen iz dveh tržnih enot. Prva tržna enota pokriva tako imenovane tradicionalne trge, kamor spadajo poleg domačega trga še države bivše Jugoslavije (Hrvaška, Bosna, Srbija in Makedonija). V tem oddelku je zaposlenih 12 oseb. Druga tržna enota pa pokriva t. i. nove trge, kamor spadajo posamezne države Evropske unije (Nemčija, Avstrija, Nizozemska) in nekatere druge razvite države (Češka, Izrael).

V podjetju ima prodajni oddelek veliko večjo vlogo kot marketinški, ki je sicer samostojen, vendar pa skrbi izključno za oglaševanje in nekatere ostale promocijske aktivnosti, med katerimi sta bolj pomembni organizacija sejmov ter oprema prodajnih mest.

Kultura znotraj podjetja kaže zelo povprečno sliko. Interno marketinški odnosi so na nizki ravni, kar se odraža tudi v slabšem imidžu podjetja. Vodstvo podjetja se še vedno drži načela, da je možno zmanjševati stroške z zmanjševanjem zaposlenih. Po odgovorih sogovornice je namreč fluktuacija v podjetju izjemno visoka. Ne zavedajo se, da na ta način izgubljajo tudi najbolj usposobljene zaposlene, s čimer iz podjetja odhaja pomembno znanje. Poleg tega je tudi stopnja motiviranosti izjemno nizka, prav takšne pa so tudi možnosti za napredovanje. Še en razlog več, da zaposleni ne ostajajo dolgo v podjetju, ampak iščejo nove priložnosti drugje.

Marketinška usmerjenost je v podjetju po mnenju sogovornice visoka. Vendar pa slika kaže nekoliko drugačno stanje. Samo vodstvo ni dovolj marketinško usmerjeno, v prodajnem oddelku pravijo, da je prodaja mnogo širši pojem kot marketing, zaposleni v proizvodnji ne vedo kaj je to marketing, zgolj dve osebi v marketinškem oddelku, ki skrbita izključno za

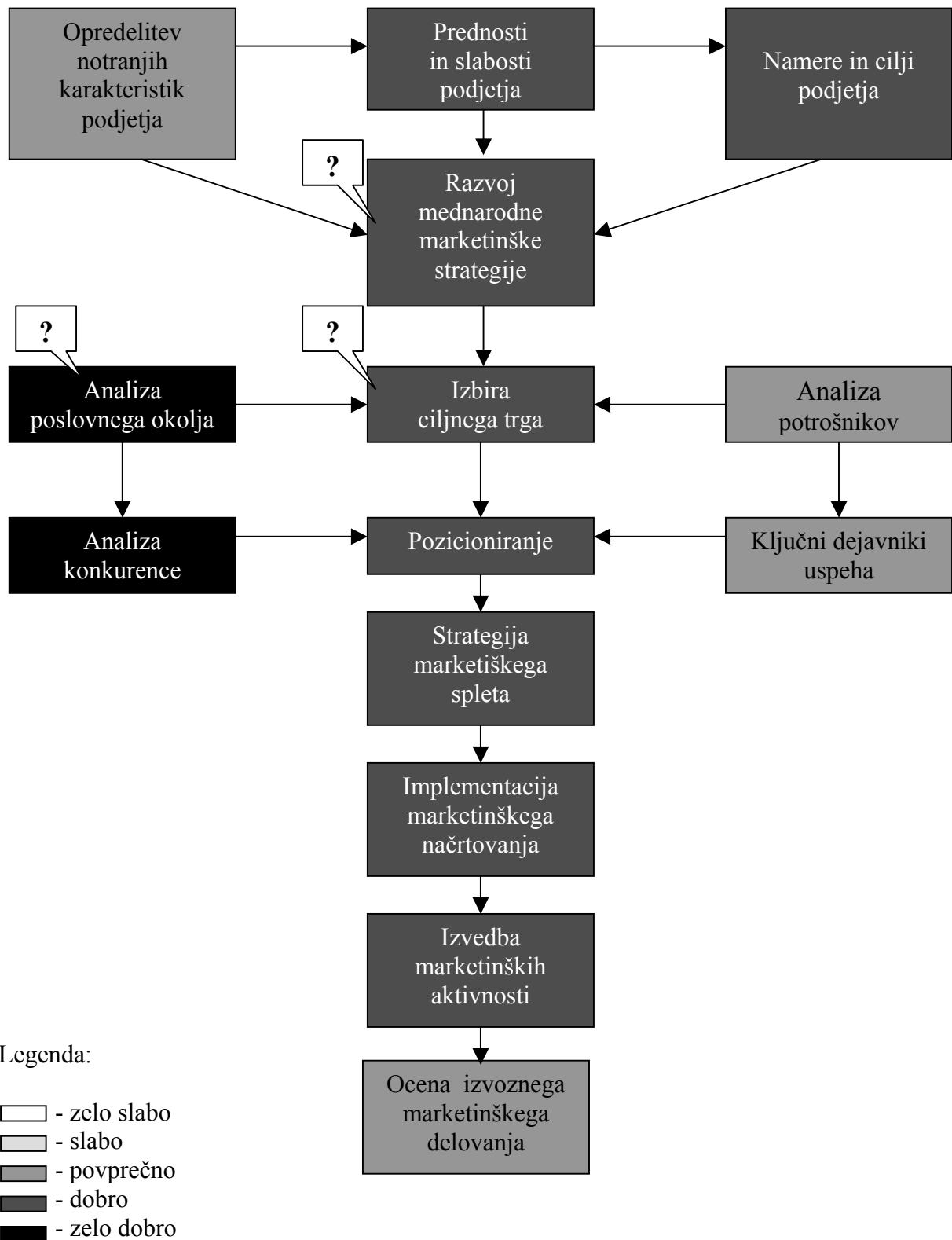
tržno komunikacijske aktivnosti, pa ne moreta upravičevati oz. potrditi marketinške usmerjenosti podjetja.

Boljša stran podjetja je ta, da ima jasno opredeljene cilje. Dva glavna cilja sta rast prodaje in doseganje večjega tržnega deleža. Cilje lahko dosežejo z izdelano marketinško strategijo. Sogovornica je odgovorila, da imajo oblikovano marketinško strategijo, vendar nisem izvedela ali je to generelana strategija ali jo oblikujejo v vsakem oddelku posebej. Zagotovo je ne oblikujejo v marketinškem oddelku, ampak je to naloga vodstva podjetja. Podjetje izvaja strategijo pokrivanja več trgov, pri čemer se odločajo za segment potrošnikov. Potrošnike analizirajo na podlagi tržnih raziskav, vendar ne v podrobnosti, boljše analizirajo možne konkurente in tako iščejo svoje prednosti. Glavne konkurenčne prednosti podjetja so v lastni blagovni znamki, imidžu blagovne znamke, kvaliteti in dizajnu. Na podlagi teh prednosti oblikujejo tudi strategijo diferenciacije. To je zagotovo dobra stvar v podjetju, saj drugačnost podjetju omogoči, da zaračuna višjo ceno, ki izhaja iz dodane vrednosti izdelka, ki jo kupci zaznajo in sprejmejo.

Najboljša stvar v podjetju je načrtovanje in izvajanje marketinškega plana. Pri tem za večino stvari poskrbi marketinški oddelek, sodelujejo pa tudi s slovensko in tujo/lokalno marketinško agencijo. Veliko pozornosti namenjajo oceni izvoznega poslovanja, saj menijo, da lahko tu iščejo storjene napake in se jim na podlagi ocen ter kontrole izogibajo v prihodnosti.

Rezultati predstavljeni na modelu kažejo dobro, skoraj odlično izvajanje vseh funkcij v procesu izvoznega marketinga. V realnosti je slika nekoliko drugačna. Organizacijska kultura v podjetju je na zelo nizkem nivoju, ravno zaradi pomanjkanja marketinškega razmišljanja pri vodstvu podjetja. Ta stremi k zniževanju stroškov na podlagi odpuščanja in zaposlovanja manj kvalificiranih delavcev. Ne zaveda se, da so uspešna tista podjetja, ki obravnavajo zaposlene kot pomembne vire svoje uspešnosti in ne zgolj kot strošek dela. Konkurenčna prednost podjetja je največkrat skrita prav v ljudeh, ki so izobraženi, usposobljeni in voljni v podjetju razvijati svoje človeške zmožnosti in hkrati prispevati k rasti podjetja. Zaradi pomanjkanja marketinškega znanja in razmišljanja pri vodstvu podjetja, tudi marketinški oddelek ne more biti razvit v celoti. Njegova naloga je skrb za načrtovanje in izvedbo tržno komunikacijskih aktivnosti ter marketinških raziskav. Ostale funkcije, kot so distribucija, oblikovanje cene in izdelkov spadajo v drug oddelke, večina v prodajni oddelke. Tako se še enkrat pokaže, da je funkcija marketinga v podjetju zgolj v pomoč prodajnemu oddelku, to pa nam da jasno vedeti, da je podjetje prodajno in ne marketinško usmerjeno.

**Slika 1.3.3.: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje C**



## Podjetje C

V podjetju C sem govorila z vodjo marketinga in razvoja.

Podjetje, ki ima danes 400 zaposlenih v tekstilni industriji je srednje veliko izvozno podjetje. Njihov izvoz je osredotočen na trge bivše Jugoslavije (Hrvaška, Srbija, Makedonija, Bosna), primaren trg pa je še vedno slovenski.

V podjetju imajo samostojni oddelek trženja, pod okrilje katerega spadata tudi prodajni in izvozni oddelek. Skupno število zaposlenih v oddelku trženja je 18 oseb. V tem oddelku opravljajo marketinške raziskave, snujejo nove izdelke in izvajajo tržno komunikacijske aktivnosti. V oddelku trženja obstaja močna marketinška usmerjenost. Nekoliko nižja je pri vodstvu podjetja, zelo nizka pa pri zaposlenih v proizvodnji. Razlog za to gre morda iskati v tem, da vodstvo ne smatra nižje zaposlenih kot vire svoje uspešnosti, ampak bolj kot strošek dela. To sem presodila na podlagi pogovora, ko mi je sogovornica dejala, da nameravajo v prihodnosti odpustiti še nekaj delavcev, da bodo v podjetju na ta način znižali stroške proizvodnje. Tako je tudi uporaba potencialov za določeno delovno mesto v podjetju na nizkem nivoju, posledično pa tudi motiviranost delavcev in zavzemanje za uspešno poslovanje. Zavzemanje za kvaliteto je visoko pri vodstvu podjetja in zaposlenih v oddelku trženja, zopet pa je zelo nizko pri zaposlenih v proizvodnji.

Najpomembnejše konkurenčne prednosti podjetja so lastna blagovna znamka, ustvarjen imidž podjetja, prepoznavno oglaševanje, kvaliteta izdelka, dizajn ter vzdrževanje poprodajnih aktivnosti. Konkurenčno prednost ustvarjajo v podjetju z nižjimi stroški proizvodnje in zaposlenih, poleg tega pa se diferencirajo s kvaliteto, dizajnom in ustvarjeno vrednostjo blagovne znamke. Cilji podjetja so jasno definirani. Postavlja jih vodstvo podjetja, na podlagi notranjih značilnosti podjetja in njegovih prednosti. Najpomembnejši cilj, ki ga želi doseči podjetje je povečanje profita, poleg tega pa želijo doseči tudi rast prodaje ter večji tržni delež. Analize poslovnega okolja ter analize potrošnikov sicer v podjetju izvajajo, vendar v skromnem obsegu. Menijo, da poznajo svoje potrošnike in da vedo kaj ti potrošniki zahtevajo. Nekoliko bolje analizirajo konkurenco, pri čemer dobivajo informacije z marketinškimi raziskavami, ki jih za podjetje izvede najeta agencija.

Znotraj oddelka trženja oblikujejo celotno strategijo marketinškega spleta, skrbijo za marketinško načrtovanje in izvedbo marketinških aktivnosti. Pri tržnem komuniciranju se osredotočajo na oglaševanje, kjer želijo v prvi vrsti oglaševati blagovno znamko. Pri kreaciji oglasov sodelujejo s slovensko oglaševalsko agencijo. Ker so z izdelki prisotni le na domačem in bivšem jugoslovanskem trgu, uporabljajo iste oglase z jezikovnimi

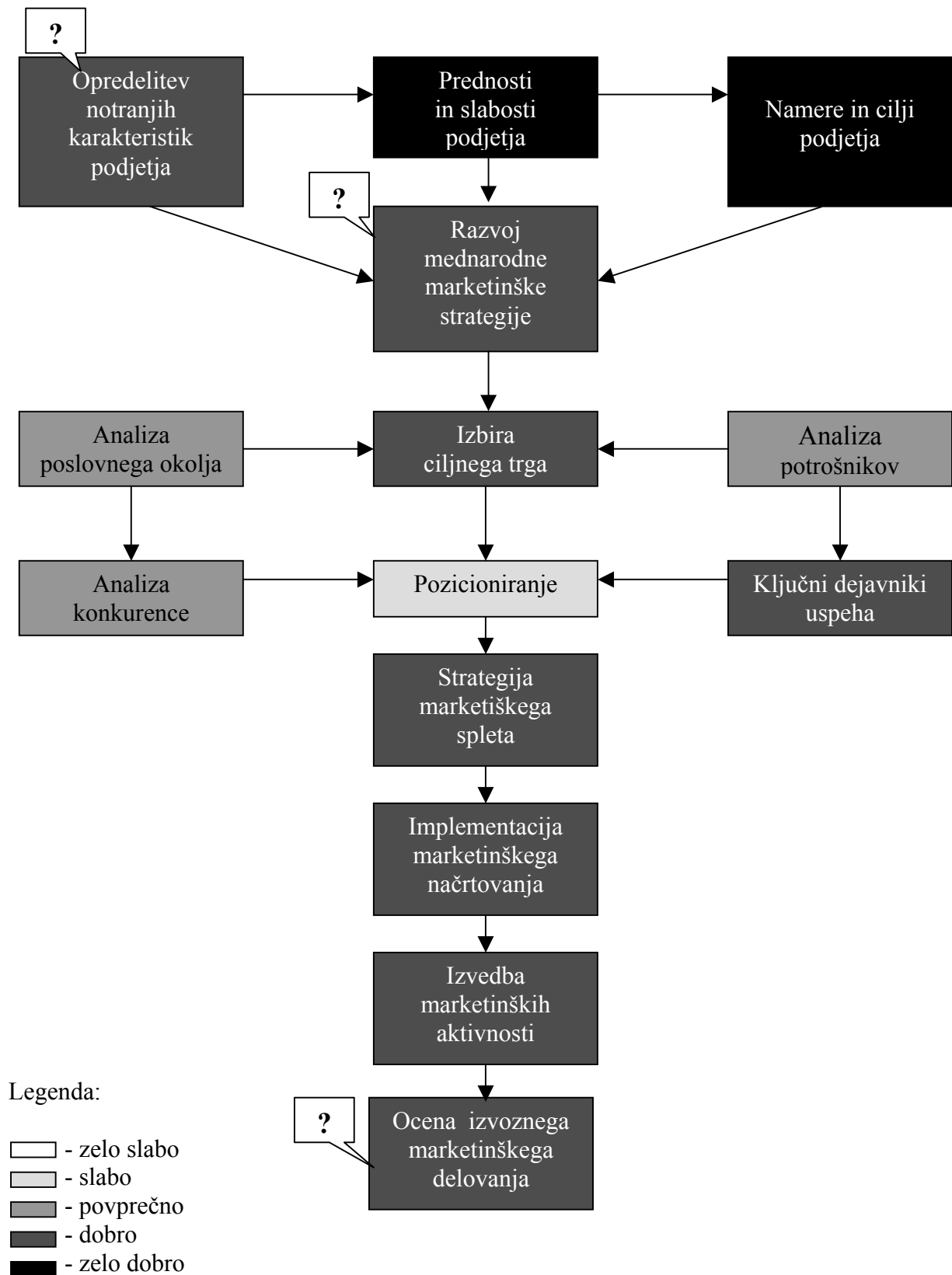
prilagoditvami. Pri strategiji marketinškega spleta so kar uspešni, saj menijo, da se je prepoznavnost blagovne znamke v zadnjih nekaj letih pri potrošnikih močno dvignila. Pri distribuciji sodelujejo v nekaterih državah bivše Jugoslavije z veletrgovci, v največji meri pa uporabljajo lastni distribucijski sistem. Tako tudi sami odločajo o lokaciji prodaje njihovih izdelkov. Po končanem izvozu analizirajo dohodek in donosnost izvoza, zopet pa ne analizirajo zadovoljstva s potrošniki in sodelovanja z veletrgovci. Na tem področju bi morali po mojem mnenju delati veliko več, če bodo želeli na tako majhnem tržišču obdržati lojalnost potrošnikov.

Če povzamem zgoraj opisane ocene, moram najprej poudariti, da v podjetju sicer razmišljajo marketinško, vendar pa delujejo povsem prodajno. To se pokaže že na samem začetku, ko govorim o nizki stopnji organizacijske kulture. Marketinška usmerjenost se kaže v večjem delovnem zadovoljstvu in pripadnosti zaposlenih, kar posledično vpliva tudi na večje zadovoljstvo potrošnikov. Pri marketinški usmerjenosti gre za usmeritev k upoštevanju vseh deležnikov podjetja: partnerjev, trgovcev, dobaviteljev, predvsem pa lastnih zaposlenih po načelih recipročne menjave. Tudi zaposleni v proizvodnji bi morali biti tako enakovredno upoštevani v procesu uresničevanja ciljev podjetja. Na splošno lahko rečem, da bodo morali v podjetju preden bodo govorili o marketinški usmeritvi, vzpostaviti splet notranjih menjav med zaposlenimi. Drug drugega bodo morali obravnavati kot svojega kupca, če bodo želeli doseči, da bo celotno podjetje razmišljalo in delovalo marketinško. Posledično bodo lažje uveljavljali skupne strategije, izboljševali kakovost in zniževali stroške.

Poleg vzpostavljanja boljših odnosov znotraj podjetja, pa bo moralo podjetje v prihodnosti veliko več vlagati tudi v marketinške raziskave, ki so temelj marketinške usmerjenosti. Menim, da se podjetje ravno zaradi pomanjkanja informacij o poslovnem okolju in potrošnikih na tujih trgih, ne odloča za vstop na evropski trg. Vendar pa, če podjetje, ne bo poiskalo novih trgov, bo kmalu zašlo v velike težave, ko se bodo na trgu bivše Jugoslavije začela še številčneje pojavljati druga konkurenčna podjetja, z izoblikovanimi strategijami, močnim imidžem blagovne znamke, nižjimi cenami in visoko kakovostjo. Zavedati se je treba, da noben trg ni varen pred konkurenco, pa naj ga podjetje pozna še tako zelo dobro oz. je tam prisotno že od samega začetka poslovanja. Neprestano je potrebno iskati nove tržne priložnosti in upoštevati želje ter potrebe kupcev, ne pa zgolj ponujati, kar podjetje proizvede. Stremenje k dolgoročni uspešnosti je temelj marketinške usmerjenosti, doseganje kratkoročnih dobičkov pa temelj prodajne, kakršna je jasno vidna tudi v tem podjetju.



**Slika 1.3.4.: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje D**



## **Podjetje D**

V podjetju D sem govorila s pomočnikom vodje komercialne, ki ima že veliko let delovnih izkušenj na področju prodaje izdelkov. Po poklicu je diplomirani organizator dela.

Podjetje D prihaja iz čevlarske industrije in je manjše do srednje veliko slovensko izvozno podjetje s trenutno 260 zaposlenimi. 60% prodaje izdelkov gre v izvoz, ostalih 40% pa na domači trg. Njihov največji izvozni trg predstavljajo države bivše Jugoslavije (Hrvaška, Makedonija, Srbija), izvažajo pa tudi v nekatere države Evropske unije (Avstrija, Nemčija, Nizozemska, Italija) in druge razvite države, kot je npr. Madžarska.

V podjetju nimajo oblikovanega marketinškega oddelka, temveč imajo oddelek komercialne, v katerega spadata prodajni in izvozni oddelek. V obeh oddelkih skupaj je zaposlenih 6 oseb. Glavne naloge prodajnega oddelka so oblikovanje cene, načrtovanje distribucije, vzdrževanje poprodajnih aktivnosti ter promocijske aktivnosti.

V podjetju obstaja pri vodstvu in zaposlenih v komerciali zelo visoka marketinška usmerjenost, pri zaposlenih v proizvodnji pa nizka. Povsem enako je zavzemanje za kvaliteto v podjetju, kjer se vodstvo in zaposleni v komerciali močno zavzemajo za kvaliteto, zaposleni v proizvodnji pa zelo malo. Stopnja pripadnosti podjetju je povprečna, ravno tako motiviranost zaposlenih ter stopnja osebne odgovornosti zaposlenih. Zavzemanje za uspešnost podjetja je pri vseh zaposlenih povprečna. Na tem področju bo podjetje moralo po mojem mnenju narediti velik preobrat, če bo želelo uspešno poslovati tudi v prihodnosti. Največje prednosti podjetja pred konkurenco so lastni patent, lastna blagovna znamka, nizka cena in ustvarjen imidž podjetja. Njihovi izdelki pa imajo prednosti v kvaliteti, prepoznavnem dizajnu in prijaznosti do okolja. Na podlagi konkurenčnih prednosti snujejo strategijo. Pravijo, da nimajo ene generične strategije, s katero bi podjetje doseglo nadpovprečne rezultate v panogi, temveč, se včasih odločajo za stroškovno prvenstvo, drugič pa za diferenciacijo, odvisno je predvsem od izdelka, saj imajo množično proizvodnjo. Največji cilj podjetja je rast prodaje, pomembno pa je tudi povečanje profita in doseganje večjega tržnega deleža.

Ker predstavljajo marketinške raziskave velik strošek za podjetje se zanje odločajo le redko.

Lastnega marketinškega informacijskega sistema nimajo, imajo pa neke vrste dostop do zunanjih informacij. Analiz poslovnega okolja, potrošnikov in konkurentov ne opravljajo redno, ampak zgolj občasno, na podlagi sekundarnih podatkov. Nekoliko bolj analizirajo dejavnike omejitev poslovanja ter ekološke omejitve. Svoje ciljne trge izbirajo na podlagi dobičkonosnosti in omejitev pri vstopu, ne delajo pa sistematičnih analiz ciljnih trgov. Pri izvozu uporabljajo strategijo pokrivanja več trgov ter strategijo tržnih niš, saj lahko zaradi

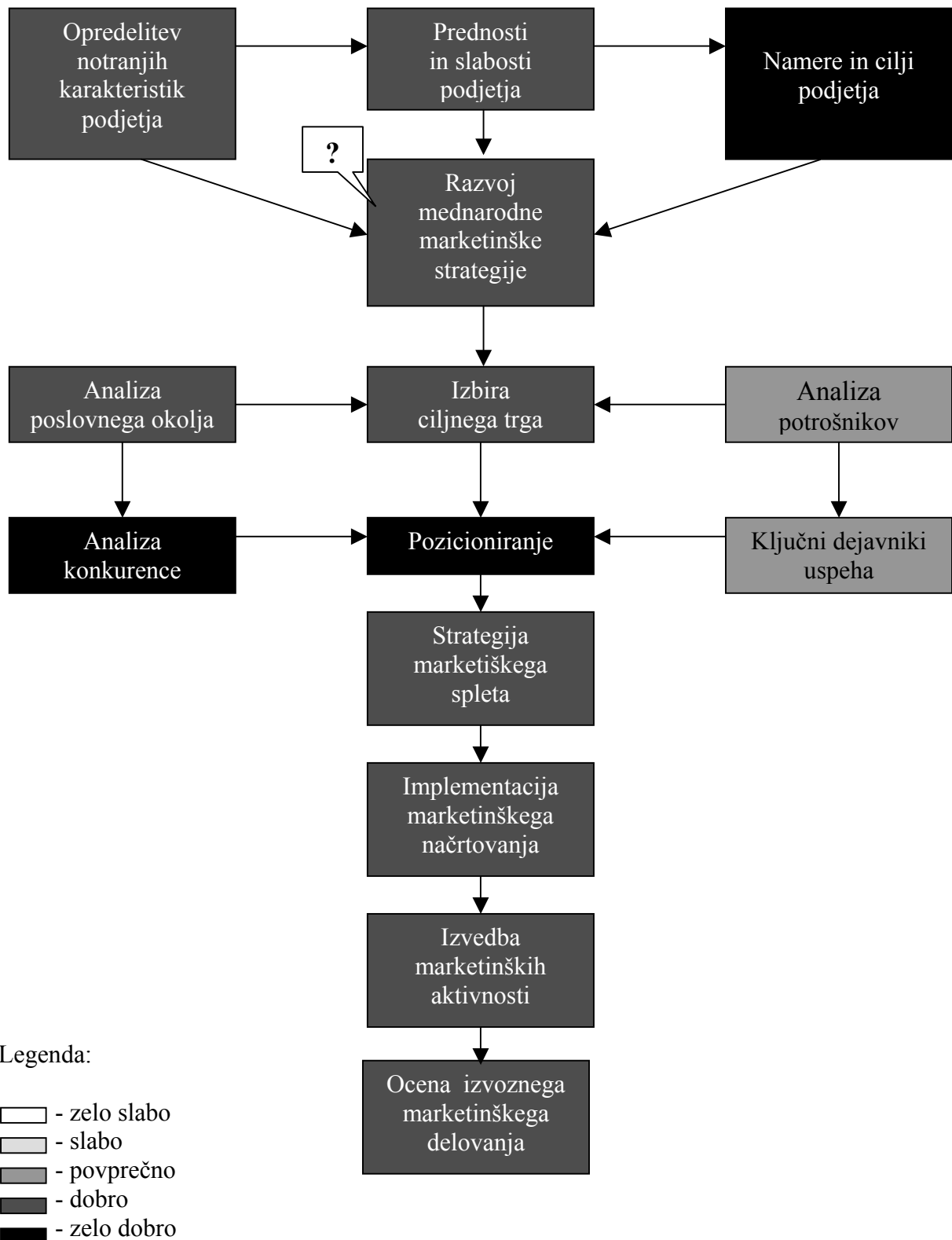
množične proizvodnje zadovoljujejo tudi specifične potrebe trga. Na trgu se pozicionirajo blizu konkurenta in lastno z nizko ceno.

V podjetju se odločajo tudi za tržno komuniciranje, vendar zgolj občasno oz. ob novih kolekcijah obutve. Razlog je pomanjkanje finančnih sredstev. Glavno tržno komunikacijsko orodje sta oglaševanje ter katalogi in brošure. Pri kreaciji oglasov in ostalega promocijskega materila najamejo slovensko oglaševalsko agencijo, sami dodajo nekaj predlogov. Cilj njihovega oglaševanja je večja prepoznavnost blagovne znamke ter ustvarjanje imidža izdelka. Na vseh trgih izvajajo iste tržno komunikacijske aktivnosti, z osnovnimi jezikovnimi prilagoditvami.

Po končanem izvoznem poslovanju analizirajo zadovoljstvo potrošnikov in sodelovanje z distributerji. Ne delajo pa ocen o dohodku in donosnosti, kar bi bilo po mojem mnenju pametno narediti, glede na to, da ne razpolagajo z velikimi finančnimi sredstvi. Vprašljive so tudi ocene zadovoljstva potrošnikov saj ne izvajajo nobenih anket ali ostalih raziskav, zgolj govorice od ust do ust, pa ne prinesejo pravih povratnih informacij.

Preučevano podjetje v procesu izvoznega marketinga ni ravno uspešno. Že na začetku se je pokazalo, da ni pravega sodelovanja med oddelki znotraj podjetja. Vodstvo še vedno jemlje zaposlene v proizvodnji zgolj kot strošek delovne sile in se ne trudi vzpostaviti močnih medsebojnih odnosov v podjetju. Tako delavci ne čutijo posebne pripadnosti in motiviranosti, kar pripelje do tega, da podjetje tudi navzven ne more doseči močne stabilnosti in poslovne uspešnosti. Vodstvo mora spoznati, da lahko daje samo motiviran in zadovoljen delavec, ki čuti pripadnost skupini dobre rezultate. Naslednja stvar, ki je v podjetju nejasna in tako prispeva k slabim poslovnim rezultatom je, oblikovanje generične marketinške strategije. V podjetju pravijo, da se držijo neke strategije, ki pa ni povsem izoblikovana in zapisana. Da bi zmanjšali kompleksnost poslovnega okolja se odločajo za stroškovno prvenstvo in diferenciacijo hkrati, kar jih vodi k strateški povprečnosti, temu primerna pa je potem tudi nižja profitabilnost. Slabost podjetja je tudi v tem, da zanemarja marketinške raziskave, ki so temelj marketinške usmerjenosti. Z njimi bi namreč lahko dobili potrebne informacije o kupcih, na ta način pa bi lahko ponudbo najbolje prilagodili njihovim potrebam in željam. Veliko več pozornosti bo potrebno nameniti tudi oceni izvoznega delovanja, saj lahko ta podjetju zagotovi pomembne informacije o tem, kje so bile strojene napake in kaj bo potrebno v prihodnosti še izboljšati.

**SLIKA 1.3.5.: Prikaz izvajanja procesa izvoznega marketinga na modelu – podjetje E**



## Podjetje E

V podjetju E sem intervju opravila z direktorico prodaje serije. V podjetju je zaposlena že vrsto let, tako da pozna dogajanje v podjetju zelo dobro.

Panožna dejavnost podjetja E je lesna industrija. Njihov glavni izdelek je stilno pohištvo. So edini proizvajalec tovrstnih izdelkov pri nas. Po velikosti lahko podjetje uvrstimo med manjša podjetja, saj ima 182 zaposlenih. Kar 70% proizvodov izvozijo na tuje trge. Primarni izvozni trgi so trgi bivše Jugoslavije, izvažajo pa tu v večino evropskih držav, ravno tako v Združene države Amerike in na Japonsko.

V prodajni oddelek, ki je poleg proizvodnega najbolj pomemben, spada tudi izvozni oddelek. V tem oddelku je zaposlenih 10 oseb. Samostojnega marketinškega oddelka v podjetju ni. Glavni razlog za to je pomanjkanje finančnih sredstev. Zavedajo pa se, da bi bil marketinški oddelek še kako zelo potreben, če bi podjetje želelo dosegati večje dobičke na trgu. Žal pa zaradi majhnosti zaenkrat še ne morejo vlagati večja sredstva v marketing. Se pa zato v prodajnem oddelku tako vršijo tudi nekatere funkcije makretinga. V prvi vrsti so to tržno komunikacijske aktivnosti, med katerimi največ pozornosti namenjajo oglaševanju v revijah in jumbo plakatih, sodelovanju na sejmih, opremljenosti prodajnih mest, pripravi katalogov in brošur ter direktni pošti. Pri tem sodelujejo s slovensko oglaševalsko agencijo.

V podjetju nimajo precizno izoblikovane marketinške strategije, ravno zaradi tega, ker nimajo posebnega marketinškega oddelka. Stremijo pa k temu, da bi bila strategija, ki jo imajo, čimboljša. Odločajo se za strategijo diferenciacije na podlagi visoke kakovosti izdelkov in specializiranega dizajna. Cilje imajo natančno definirane in sicer so njihovi najpomembnejši cilji povečanje profita, rast prodaje, doseganje večjega tržnega deleža in rast podjetja. Z opredelitvijo ciljev v podjetju natančno vedo kaj želijo doseči oz. kam želijo priti.

V podjetju obstaja močna notranja kultura. Stopnja pripadnosti zaposlenih je visoka, ravno tako zanimanje zaposlenih za dogajanje v podjetju. Delavci imajo velike možnosti izobraževanja, ravno tako so velike možnosti tudi za napredovanje. Vodstvo podjetja se zaveda, da lahko zadovoljen delavec dobrinese k dobremu poslovanju podjetja na trgu.

Šibka točka podjetja so premajhna razpoložljiva finančna sredstva, zato na izvajajo stalnih marketinških raziskav, temveč zgolj občasne, ko se odločajo o vstopu na nove trge. Dobro analizirajo konkurenco, potrošnike pa nekoliko slabše. Na trgu se skušajo lastno pozicionirati z višjo kakovostjo in nižjo ceno. Razlog za takšno pozicioniranje je neizgrajen imidž podjetja na tujih trgih.

Podjetje ima razvit lasten distribucijski sistem, sodelujejo pa tudi z veletrgovci. Sami se odločajo kje se bodo prodajali njihovi izdelki, nekoliko manj možnosti odločanja pa imajo pri načrtovanju tržno komunikacijskih aktivnosti, kjer jih v večini prilagajajo zahtevam veletrgovcev. Njihove tržno komunikacijske aktivnosti so narejene specifično za posamezne trge, saj menijo, da obstajajo prevelike kulturne in demografske razlike med trgi na katerih so prisotni, da bi lahko te aktivnosti standardizirali. S tržno komunikacijskimi aktivnostmi želijo v prvi vrsti povečati prepoznavnost podjetja in zgraditi imidž blagovne znamke.

Po končanem izvozu do neke mere analizirajo donosnost izvoza, zadovoljstvo potrošnikov in sodelovanje z veletrgovci. Menim pa, da bi bilo potrebno pri tej fazi delati bolj potrebne analize, s čimer bi dobili še boljše feedback informacije, ki bi jim pomagale pri nadaljnjih odločitvah o oblikovanju strategij.

Čeprav je podjetje E najmanjše izmed vseh podjetij, ki sem jih preučevala, se ravno tu kaže določena stopnja marketinškega razmišljanja tako pri vodstvu podjetja, kot pri nižje zaposlenih. Ne morem govoriti, da je podjetje marketinško usmerjeno, ker mu poleg samostojnega marketinškega oddelka manjka tudi lasten marketinški know-how, vse to pa je posledica premajhnih razpoložljivih finančnih sredstev. Se pa v podjetju trudijo, da bi v prihodnosti tudi pri njih marketing zaživel v pravem pomenu besede. Menim, da so na dobri poti, kajti že samo spoznanje vodstva, da so vsi zaposleni pomemben vir uspešnosti podjetja, bo prispevalo k prihodnji rasti in večji profitabilnosti. Poleg tega pa se v podjetju tudi dobro zavedajo kakšen pomen ima osredotočenost na potrošnika, ki je eden izmed temeljev koncepta marketinške usmeritve.

## SKLEP

Čeprav je Slovenija tik pred vstopom v Evropsko unijo, se mnoga slovenska podjetja še vedno srečujejo s problemom, kako uspešno konkurirati na tujem trgu. Razloge za to lahko iščemo na različnih nivojih, dejstvo pa je, da se nekatera podjetja še vedno preveč ukvarjajo sama s seboj, s svojimi notranjimi problemi in tako pogostokrat spregledajo potrebo po načrtovanem in organiziranem delovanju na tujih trgih. Marketing, še posebej mednarodni, je šibka točka nekaterih slovenskih podjetij, kar se kaže v slabših finančnih rezultatih in zmanjševanju tržnega deleža.

Izvoz je treba razumeti mnogo širše kot zgolj prodajo domačih izdelkov na tujem trgu. Gre namreč za kontinuiran proces, v katerega so vključeni vsi zaposleni in ne zgolj vodstvo ter prodajna služba podjetja. Izvoz kot marketinški proces vključuje na začetku jasno definicijo notranjih karakteristik podjetja, prednosti in slabosti ter namere in cilje, ki jih želi podjetje doseči na ciljnem trgu. V drugi fazi vključuje oblikovanje temeljne marketinške strategije, izbiro ciljnega trga, na podlagi predhodnih marketinških raziskav, pozicioniranje na trgu, načrtovanje in izvedbo marketinških aktivnosti, ter nenazadnje stalen nadzor nad izvoznimi rezultati. Vse to pa zahteva ustrezno usposobljene kadre z dobrim marketinškim znanjem in delovnimi izkušnjami.

Z raziskavo, ki sem jo naredila na petih slovenskih izvoznih podjetjih sem želela preveriti, kakšno je dejansko stanje usmerjenosti podjetij na tujih trgih in v kakšnem obsegu izvajajo proces izvoznega marketinga. Ugotovila sem, da se podjetja še vedno preveč zanašajo na prodajno logiko, katere temelj je, s pomočjo močne promocije prodati kupcem tisto, kar podjetje proizvaja. Pozabljajo pa, da v današnjih težkih konkurenčnih razmerah na trgu ni moč uspešno poslovati brez marketinške usmeritve, ki je po teoriji (Narver in Slater 1990) sestavljena iz usmerjenosti k potrošnikom, h konkurentom in medfunkcijske koordinacije znotraj podjetja (Jobber in drugi v Župančič, 1998: 56).

Vsako podjetje je sicer samosvoj subjekt, vendar menim, da obstaja nek osnovni recept za uspešno izvozno marketinško delovanje. Ta je v prvi vrsti namenjen manjšim in srednje velikim tistim podjetjem, ki še niso našla prave usmeritve in se še vedno borijo za obstoj na trgu. Na začetku menim, da bodo morala podjetja najprej razčistiti kaj so njihove prioritete. V raziskavi se je namreč jasno pokazalo, da nekatera podjetja delajo še vedno vsega po malem,

ker hočejo na ta način zmanjšati tveganja. To pa jih lahko pripelje do slabših poslovnih rezultatov in nazadovanja. Velik problem podjetij je v tem, da nimajo ustreznih marketinških kadrov in potrebnega znanja. Menim, da je problem v vodstvu podjetij, ki še ni doumelo pomena marketinške usmeritve za podjetje. Spoznanje, da v doseganju mednarodne konkurenčnosti izstopajo predvsem necenovni dejavniki uspeha, med katerimi ima osrednjo vlogo človek s svojim znanjem, bo veliko pripomoglo k izvozni poslovni uspešnosti podjetja.

Druga stvar, ki je za slovenska podjetja po mojem mnenju izjemno pomembna je, da začno vse aktivnosti skrbno načrtovati in izvajati. Prvi korak pri tem je, da se v podjetjih ustanovi samostojen marketinški oddelek, ki ne bi smel predstavljati zgolj dodatnega stroška, ampak dolgoročno naložbo, katere rezultati bi se pokazali v večjem dohodku in rasti tržnega deleža. V raziskovanih podjetjih se je pokazalo, da jih večina nima oblikovane ene marketinške strategije, ampak se osredotočajo na več strategij hkrati, kar jih vodi k strateški povprečnosti. Oblikovanje temeljne marketinške strategije je zato ključnega pomena za podjetje. Z njo se bodo lažje dosegli cilji, ki morajo biti že na začetku jasno opredeljeni. Na podlagi marketinške strategije mora podjetje narediti marketinški plan in opredeliti njegovo izvedbo. Nato pa je potrebno konkretno izvršiti marketinške akcije. Z načrtovano kontrolo in oceno celotnega procesa izvoznega marketinga v zadnji fazi, dobi podjetje pomembne informacije o tem, kje nastajajo morebitni trženjski problemi, na ta način pa lahko učinkoviteje oblikuje marketinško strategijo za prihodnost.

V večini podjetij so mi zatrdili, da so marketinško usmerjeni, ker imajo oblikovano marketinško strategijo. Jaz pa menim, da je to napačno mnenje, ki izhaja iz pomanjkanja marketinškega znanja, kajti marketinška strategija brez konkretne izvedbe celotnega marketinškega procesa (kakršna se je pokazala na raziskovanih podjetjih), še ne govori o tem, da je podjetje marketinško usmerjeno. Marketinško usmerjeno je podjetje takrat, kadar v izvedbo celotnega procesa izvoznega marketinga vključi tudi temeljne predpostavke marketinške usmeritve in sprejme marketing za poslovno filozofijo podjetja.



## LITERATURA:

1. ALBAUM Gerald, STRANDSKOV Jesper, DUERR Edwin, DOWD Laurence (1994): International marketing and export management. 2<sup>nd</sup> ed. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
2. BRADLEY Frank (1999): International marketing strategy. 3<sup>rd</sup> ed. Prentice Hall Europe, England.
3. CATEORA Philip R., GRAHAM John L. (2002): International Marketing. 11<sup>th</sup> ed. McGraw Hill Companies Inc., New York.
4. CZINKOTA Michael R., RONKAINEN Ilka A. (1998): International Marketing. 5<sup>th</sup> ed. The Dryden Press.
5. DESHPANDÉ Rohit (urednik) (1999): Developing A Market Orientation. Sage Publication, Inc. Thousand Oaks, California
6. DEVETAK Gabrijel (2000): Evropski marketing storitev. Založba Moderna organizacija, Kranj.
7. HOOLEY Graham, SAUNDERS John (1993): Competitive positioning: the key to market success. Prentice Hall, London.
8. HRASTELJ Tone (1995): Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
9. Izvozni priročnik za mala in srednje velika podjetja (2001). Gospospodarska zbornica Slovenije.
10. JAIN, Subhash C. (1988): Export Strategy. Quorum Books, New York.
11. JAIN, Subhash C. (1996): International marketing management. 5<sup>th</sup> ed., South Western College, Cincinnati, Ohio.
12. JANČIČ Zlatko (1990): Marketing – strategija menjave. Gospodarski vestnik, Studio Marketing, Ljubljana.
13. JANČIČ, Zlatko (1996): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
14. JAWORSKI Bernard J., KOHLI Ajay K. (1993): »Market Orientation: Antecedents and Consequences«, Journal of Marketing, Vol. 57, Julij, str. 53 – 70.
15. JURŠE Milan (1996): Mednarodni marketing. Ekonomsko-poslovna fakulteta. Maribor.
16. JURŠE Milan (1997): Izvozni marketig. Izbrane teme in povzetek predavanj. Ekonomsko -poslovna fakulteta. Maribor.

17. JURŠE Milan (1998): Temelji managementa mednarodnega marketinga. Podiplomska šola za management. Ekonomsko-poslovna fakulteta. Maribor.
18. KEEGAN Warren J, SCHLEGELMICH Bodo B. (2001): Global marketing management: a European perspective. 6<sup>th</sup> ed. Financial Times, Prentice Hall, Harlow (Essex).
19. KOTLER, Philip (1986): »Megamarketing«, Harvard Business Review, March-April, 117-125.
20. KOTLER Philip (1996): Marketing Management. Slovenska knjiga, Ljubljana.
21. MAKOVEC BREŇČIČ Maja, HRASTELJ Tone (2003): Mednarodno trženje. GV Založba, Ljubljana.
22. NARVER John C., SLATER Stanley F. (1990): »The Effect of A Market Orientation on Business Profitability«, Journal of Marketing Vol. 54, Oktober, str. 20 – 35.
23. PALIWODA Stanley J. (1993): International marketing. Butterworth-Heinemann, Oxford.
24. PHILLIPS Chris, DOOLE Isobel, LOWE Robin (1995): International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation. Routledge, New York.
25. POTOČNIK Vekoslav (2002): Temelji trženja. GV Založba. Ljubljana.
26. RUPNIK Tanja, GARVANOVIČ Jasmina, GORJUP Alenka, ROGELJ Matej, AJETI Esad, JARE Marko, MAIER Zvonka (2002): »Najpomembnejši izvozni trgi Slovenije v letu 2002«, Glas gospodarstva, marec, str. 45-50.
27. SFILIGOJ Nada (1993): Marketinško upravljanje. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
28. SNOJ Boris, GABRIJAN Vladimir (1998): »Tržna naravnost podjetij v Sloveniji – realnost ali fikcija?«, Akademija MM, št. 2, marec, str. 9 – 14.
29. STANOJEVIČ Miroslav ur. (2001): Uspešna nedozorelost. Socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
30. TERPSTRA Vern, RUSSOW Lloyd C. (2000): International Dimensions of Marketing. South Western College Publishing.
31. ZUPAN VAN EIJK Jerica (1993): International market entry strategies for Slovenian companies. Evaluation of market orientation of Slovenian companies and possibilities for international market entry. MBA Management Project Report. The Netherlands Institute for MBA Studies Utrecht, The Netherlands.
32. VEZJAK, Danilo (1987): Mednarodno trženje 2: Strategija. Založba Obzorja Maribor.
33. ZUPANČIČ Melita (1998): »Prodajna in marketinška usmeritev podjetij«, Akademija MM, letnik II, št. 3, str. 55-67.

## **VIRI:**

1. Gospodarska zbornica Slovenije, oddelek za mednarodno sodelovanje. Ljubljana.
2. Statistične informacije, št.49, zunanja trgovina št.3, Statistični urad RS, Ljubljana.
3. Statistični urad Republike Slovenije, oddelek za zunanjo trgovino. Ljubljana,
4. <http://www.gzs.si/Nivo1.asp?Idpm=8> (15.02.2003)
5. [http://www.stat.si/support/hitri\\_slo.htm](http://www.stat.si/support/hitri_slo.htm) (10.03.2003)

## **PRILOGA: Vprašalnik o izvoznem marketingu v slovenskih podjetjih**

### **1. PODJETJE**

IME PODJETJA:.....

PANOŽNA DEJAVNOST:.....

ŠTEVILO ZAPOSLENIH:.....

LETNI PRIHODEK ( v SIT ): .....

PRIHODEK OD PRODAJE ( V SIT ):.....

#### **1.1 Usmerjenost podjetja na trg:( odgovorite z da/ne)**

- domači trg..... DA / NE
- tuji trg..... DA / NE

#### **1.2 Ali ima vaše podjetje naslednje oddelke:**

- marketinški oddelek ..... DA / NE
- prodajni oddelek..... DA / NE
- izvozni oddelek ..... DA / NE

#### **1.3 Število oseb zaposlenih v :**

- marketinškem oddelku .....
- prodajnem oddelku.....
- izvoznem oddelku .....

#### **1.4 Naloge marketinškega oddelka v podjetju: (odgovorite z da/ne )**

- opravljanje marketinških raziskav..... DA / NE
- snovanje novih izdelkov..... DA / NE
- oglaševanje..... DA / NE
- promocija izdelkov..... DA / NE
- odnosi z javnostjo..... DA / NE
- oblikovanje izdelkov..... DA / NE
- organizacija sejmov in predstavitev..... DA / NE

#### **1.5 Usmerjenost podjetja na trg v preteklosti:**

( % prodaje )

- domači trg..... DA / NE.....
- bivši jugoslovanski trg ..... DA / NE.....
- evropski trg..... DA / NE.....
- druge razvite države ..... DA / NE.....

#### **1.6 Proizvodna specializacija podjetja:**

- en izdelek ..... DA / NE
- sortiment izdelkov..... DA / NE
- množična proizvodnja ..... DA / NE

**1.7 Kadrovska politika podjetja:** ( označite na lestvici od 1-5, kjer pomeni 1-zelo nizka, 2-nizka, 3-srednja, 4-visoka, 5-zelo visoka )

- kvalificiranost delavcev za določeno delovno mesto..... 1 2 3 4 5
- uporaba potencialov za določeno delovno mesto..... 1 2 3 4 5
- možnost izobraževanja delavcev v podjetju..... 1 2 3 4 5
- možnosti za napredovanje ..... 1 2 3 4 5

## **2. KULTURA V PODJETJU**

**2.1 Kakšno(a) je:** ( označite na lestvici od 1-5 kakor pri zgornjem vprašanju)

- stopnja pripadnosti zaposlenih podjetju ..... 1 2 3 4 5
- motiviranost zaposlenih v podjetju ..... 1 2 3 4 5
- zanimanje zaposlenih za dogajanje v podjetju ..... 1 2 3 4 5
- stopnja osebne odgovornosti zaposlenih v podjetju..... 1 2 3 4 5
- stopnja marketinškega razmišljanja vseh zaposlenih v podjetju ..... 1 2 3 4 5

**2.2 Kakšno je zavzemanje za kvaliteto v podjetju**

- vodstvo podjetja ..... 1 2 3 4 5
- zaposleni v marketingu ..... 1 2 3 4 5
- zaposleni v proizvodnji ..... 1 2 3 4 5

## **3. MARKETINŠKA ORIENTIRANOST PODJETJA**

**3.1 Kakšna stopnja marketinške usmerjenosti obstaja v podjetju pri:** ( označite na lestvici od 1-5 kakor pri zgornjem vprašanju)

- vodstvo ..... 1 2 3 4 5
- zaposlenih v marketingu ..... 1 2 3 4 5
- zaposlenih v proizvodnji ..... 1 2 3 4 5

**3.2 Ali ima podjetje izdelano marketinško strategijo?** ..... DA / NE

**3.3 Ali vsi v podjetju vedo kaj je marketing?** ..... DA / NE

**3.4 Ali vključujete v marketinško načrtovanje naslednje stvari:**

- razvoj novega izdelka..... DA / NE
- tržno komuniciranje ..... DA / NE
- oblikovanje cene..... DA / NE
- distribucijski načrt..... DA / NE
- marketinške raziskave ..... DA / NE
- poprodajne aktivnosti ..... DA / NE
- politiko cene ..... DA / NE

## **4. PREDNOSTI PODJETJA**

### **4.1 Katera je pomembna prednost vašega podjetja pred konkurenco?**

- lastni patent ..... DA / NE
- lastna blagovna znamka ..... DA / NE
- dostop do surovin ..... DA / NE
- ustvarjen imidž podjetja ..... DA / NE
- nizka cena ..... DA / NE
- vzdrževanje poprodajnih aktivnosti ..... DA / NE
- oglaševanje ..... DA / NE

### **4.2 Kakšne prednosti ima vaš izdelek/storitev?**

- kvaliteta ..... DA / NE
- dizajn/oblika ..... DA / NE
- embalaža ..... DA / NE
- prijaznost do okolja ..... DA / NE
- prilagojenost zahtevnim tržnim standardom ..... DA / NE

## **5. STRATEGIJA PODJETJA PRI USTVARJANJU KONKURENČNE PREDNOSTI**

### **5.1 Stroškovno prvenstvo/osredotočenje:**

- nizki proizvodni stroški ..... DA / NE
- nizki stroški zaposlenih ..... DA / NE

### **5.2 Diferenciacija/osredotočenje:**

- kvaliteta ..... DA / NE
- dizajn/oblika ..... DA / NE
- specializiranost za določen izdelek ..... DA / NE
- vrednost BZ ..... DA / NE

## **6. NAMERE IN CILJI PODJETJA**

### **6.1 Namere in cilji podjetja pri izvozu:** (označite na lestvici od 1-5, kjer pomeni: 1-zelo nizka, 2-nizka, 3-srednja, 4-visoka, 5 zelo visoka)

- povečanje profita ..... 1 2 3 4 5
- rast prodaje ..... 1 2 3 4 5
- rast podjetja ..... 1 2 3 4 5
- podaljšanje življenjskega ciklusa izdelka ..... 1 2 3 4 5
- doseganje večjega tržnega deleža ..... 1 2 3 4 5

## **7. NAČIN VSTOPA NA MEDNARODNE TRGE**

### **7.1 Kakšen način vstopa na tuje trge uporablja vaše podjetje?**

- posredni izvoz ..... DA / NE
- agenti ..... DA / NE
- distributerji ..... DA / NE
- neposredni izvoz ..... DA / NE

- kooperativni način izvažanja/partnerstva ..... DA / NE
- prodaja licence ..... DA / NE
- franšizing ..... DA / NE
- skupna vlaganja (joint venture) ..... DA / NE
- soproizvodnja(co-production) ..... DA / NE

## **7.2 Ali je podjetje seznanjeno z naslednjimi zadevami na tujem trgu:**

- zakonodajo ..... DA / NE
- političnimi dejavniki ..... DA / NE
- dejavniki omejitve poslovanja ..... DA / NE
- ekološkimi omejitvami ..... DA / NE

## **8. INFORMACIJSKI SISTEM PODJETJA**

### **8.1 Ali ima podjetje:**

- lasten marketinški informacijski sistem ..... DA / NE
- dostop do zunanjih marketinških informacij ..... DA / NE
- ali uporabljate:
- primarne vire informacij ..... DA / NE
- sekundarne vire informacij ..... DA / NE

## **9. MARKETINŠKE RAZISKAVE**

### **9.1 Glede na kaj se odločate o marketinških raziskavah za izvozne trge?**

- glede na stroške ..... DA / NE
- glede na uporabnost podatkov ..... DA / NE
- glede na dostop do podatkov ..... DA / NE
- glede na znanje, ki ga imajo zaposleni za opravljanje marketinških raziskav ..... DA / NE

### **9.2 Kako izvajate marketinške raziskave?**

- sami ..... DA / NE
- najamete slovensko agencijo za marketinške raziskave ..... DA / NE
- najamete tujo/lokalno agencijo za marketinške raziskave ..... DA / NE
- najamete mednarodno agencijo za marketinške raziskave ..... DA / NE
- uporabljate sekundarne podatke ..... DA / NE

## **10. TRŽNO OKOLJE**

### **10.1 Ali analizirate:**

- gospodarsko stanje določenega trga ..... DA / NE
- zakonodajo določenega trga/države ..... DA / NE
- tehnološko razvitost trga ..... DA / NE
- vstopne ovire ..... DA / NE
- družbene dejavnike ..... DA / NE
- kulturo ..... DA / NE

## **11. IZBIRA CILJNEGA TRGA**

### **11.1 Katero izvozno strategijo uporabljate?**

- strategijo tržnih niš..... DA / NE
- strategijo usmeritve na en sam trg..... DA / NE
- strategijo pokrivanja več trgov..... DA / NE
- strategijo pokrivanja celotnega trga..... DA / NE

## **12. TRŽNA SEGMENTACIJA**

### **12.1 Ali se osredotočate na:**

- celotno pokrivanje trga..... DA / NE
- pokrivanje segmenta potrošnikov..... DA / NE
- pokrivanje tržne niše..... DA / NE

### **12.2 Na osnovi česa izbirate ciljne trge?**

- glede na velikost trga..... DA / NE
- glede na dobičkonosnost..... DA / NE
- glede na omejitve pri vstopu..... DA / NE
- glede na število konkurentov prisotnih na določenem trgu..... DA / NE

### **12.3 Ali analizirate:**

- finančno izvedljivost poslovanja na ciljnim trgu..... DA / NE
- omejitve na trgu( zahteva po standardizaciji/specifikaciji )..... DA / NE
- okoljevarstvene omejitve na trgu..... DA / NE

## **13. ANALIZA POTROŠNIKOV**

### **13.1 Ali analizirate:**

- možne potrošnike..... DA / NE
- kupno moč potrošnikov..... DA / NE
- nakupno vedenje potrošnikov..... DA / NE
- zahteve potrošnikov po kvaliteti izdelka..... DA / NE
- zahteve potrošnikov po ekoloških standardih izdelka..... DA / NE

## **14. KONKURENCA**

### **14.1 Na kakšen način analizirate možne konkurente na tujem trgu?**

- glede na število..... DA / NE
- glede na pozicijo na ciljnim trgu..... DA / NE
- glede na konkurenčno ceno..... DA / NE
- glede na distribucijsko mrežo..... DA / NE
- glede na strategije..... DA / NE
- glede na prednosti njihovih izdelkov..... DA / NE



## **15. STRATEGIJA POZICIONIRANJA**

### **15.1 Kako pozicionirate izdelek na ciljnem trgu?**

- pozicioniranje blizu konkurenta ..... DA / NE
- lastno pozicioniranje z/s: ..... DA / NE
- nizko ceno ..... DA / NE
- nižjo kakovostjo ..... DA / NE
- visoko ceno ..... DA / NE
- višjo kakovostjo ..... DA / NE

## **16. IZDELKI ZA IZVOZ**

### **16.1 Kateri so vaši potencialni izdelki namenjeni izvozu?**

- industrijski izdelki ..... DA / NE
- širokopotrošni izdelki ..... DA / NE

### **16.2 Kateri so po vašem mnenju ključni faktorji uspeha pri izdelku namenjenemu za izvoz?**

- lastno znanje o tem kako izdelovati neko stvar ..... DA / NE
- nizki stroški proizvodnje ..... DA / NE
- visoka kakovost izdelkov ..... DA / NE
- visoko kakovostni dizajn izdelka ..... DA / NE
- nizka cena ..... DA / NE
- okolju prijazni izdelki ..... DA / NE
- imidž blagovne znamke ..... DA / NE
- možnost prilagoditve izdelka lokalnim razmeram ..... DA / NE

## **17. CENA IZDELKA**

### **17.1 Na osnovi česa določate ceno izdelku namenjenemu za izvoz?**

- gled na proizvodne stroške ..... DA / NE
- glede na povpraševanje na trgu ..... DA / NE
- glede na konkurenco ..... DA / NE
- glede na novost izdelka na trgu ..... DA / NE
- glede na željene dosežene dobičke ..... DA / NE

## **18. DISTRIBUCIJA IZDELKA**

### **18.1 Kakšen način distribucije uporabljate pri izvozu?**

- lastni distribucijski sistem ..... DA / NE
- veletrgovci ..... DA / NE
- prodajni agenti ..... DA / NE

### **18.2 Kdo določa lokacijo prodaje vaših izdelkov na ciljnem trgu?**

- veletrgovec ..... DA / NE
- prodajni agent ..... DA / NE
- distributer ..... DA / NE

- sami se odločite za posamezne lokale-trgovine na drobno ..... DA / NE

## **19. TRŽNO KOMUNICIRANJE**

**19.1 Ali v podjetju dejansko izvajate promocijo oz. tržno komuniciranje? .....** DA / NE

**19.2 Na podlagi česa načrtujete strategijo TK?**

- na podlagi stroškov ..... DA / NE
- učinkovitosti ..... DA / NE
- glede na zahteve prodajnih agentov ..... DA / NE
- glede na zhteve veletrgovcev ..... DA / NE

**19.3 Kaj natančno želite oglaševati?**

- blagovno znamko ..... DA / NE
- imidž podjetja ..... DA / NE
- imidž izdelka( kakovost, ekološkost ) ..... DA / NE
- imidž države( " Made in Slovenia " ) ..... DA / NE

**19.4 Kakšno tržno komunikacijske aktivnosti načrtujete za izvoz?**

- iste kot za domači trg ..... DA / NE
- mednarodne ..... DA / NE
- globalne ..... DA / NE
- specifične za posamezno državo/trg ..... DA / NE

## **20. OCENA IZVOZNEGA POSLOVANJA**

**20.1 Kako načrtujete poprodajne aktivnosti?**

- podjetje ima lasten servis v tujini ..... DA / NE
- servis zagotovijo agenti ..... DA / NE

**20.2 Ali po končanem izvozu analizirate:**

- dohodek izvoza ..... DA / NE
- donosnost izvoza ..... DA / NE
- zadovoljstvo potrošnikov ..... DA / NE
- sodelovanje z veletrgovci/agenti ..... DA / NE

**Vpodjetju sem govorila z: .....**

**Komentar:**

---

---

---

---

---

---

---

---