

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Iryna Kompaniyets

Vstop malega podjetja z inovativnim izdelkom na ukrajinski trg

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Iryna Kompaniyets

Mentorica: red. prof. dr. Andreja Jaklič

Somentor: doc. dr. Gregor Pfajfar

Vstop malega podjetja z inovativnim izdelkom na ukrajinski trg

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Iskrena hvala mentorjema za njun čas, pomoč in potrpljenje ter staršem, ki sta mi študij omogočila. Hvala vsem, ki ste mi stali ob strani pri nastajanju tega dela, pa naj bo to kavica, udoben stol, reševanje jezikovnih in tehničnih zagat, uporaben nasvet ali vnete debate s porajanjem zanimivih idej. Дякую вам, мої любі!

VSTOP MALEGA PODJETJA Z INOVATIVNIM IZDELKOM NA UKRAJINSKI TRG

Ukrajina ostaja kljub politični nestabilnosti in slabši gospodarski razvitosti največja država, ki v celoti leži v Evropi in predstavlja zanimiv, 43-milijonski trg. Tuja podjetja lahko izkoristijo priložnosti, ki jih ponuja ukrajinsko tržišče, a le z dobro premišljeno strategijo vstopa, temelječo na natančni analizi političnega, gospodarskega, sociokulturnega in tržnega okolja države ter analizi dejavnikov znotraj podjetja, ki vplivajo na njegovo zmožnost obvladovanja okolja vstopne države. Predvsem je to pomembno za mala podjetja, ki so zelo občutljiva na vplive zunanjega okolja. Razvoj informacijskih tehnologij prinaša nove možnosti in odpira nove tržne niše, kar učinkovito koristijo t.i. mednarodna podjetja ob ustanovitvi (ang. *born globals*), ki s svojimi inovativnimi rešitvami vstopajo na mednarodne trge takoj ali zelo kmalu po začetku poslovanja. Zaradi omejenih kadrovskih in finančnih virov uporabljajo specifične poslovne in marketinške strategije, v katerih se marketing inovacij prepleta z marketinškimi pristopi, ki so značilni za MSP. Med taka podjetja se uvršča tudi slovensko zagonsko podjetje Protectus d.o.o., ki želi svojo inovativno rešitev za GPS sledenje vozil ponuditi ukrajinskemu trgu.

Ključne besede: Ukrajina, mednarodna podjetja ob ustanovitvi, MSP, inovacije, marketing inovacij.

SMALL ENTERPRISE ENTERING THE UKRAINIAN MARKET WITH INNOVATIVE PRODUCT

Despite the political instability and the current state of country's economy, Ukraine remains the largest country whose entire territory belongs to Europe and thus represents with its 43 million citizens also a potentially interesting market for foreign enterprises. Those can seize the vast opportunities that Ukrainian market has to offer, but only if they enter with a well conceived strategy based on a careful analysis of the political, economic, sociocultural and marketing environment there and of the internal factors within the enterprise itself, which could affect their capabilities to control the environment of the host country. These considerations are especially important for the small enterprises, which are most vulnerable for the effects of the external environment. Recent information technology developments opened up new possibilities and niche markets, that could be effectively occupied by the so-called born globals, which enter the international markets with their innovative solutions immediately or shortly upon establishment. Due to their limited human and financial resources, they use specific business and marketing strategies, in which the marketing of innovations is intertwined with various marketing approaches used by SME. A Slovenian start-up Protectus d.o.o. is a perfect example of such enterprise. They have developed an innovative solution for the GPS vehicle tracking, which they would like to launch into the Ukrainian market.

Key words: Ukraine, born globals, SME, innovations, marketing of innovations.

KAZALO

1	UVOD.....	9
2	STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA NA TUJE TRGE.....	10
2.1	Oblike vstopa na tuje trge.....	10
2.1.1	Izvozne oblike vstopa na tuje trge.....	11
2.1.1.1	Posredni izvoz.....	11
2.1.1.2	Neposredni izvoz.....	12
2.1.1.3	Skupni izvoz.....	13
2.1.2	Pogodbene oblike vstopa.....	14
2.1.2.1	Pogodbena proizvodnja.....	14
2.1.2.2	Licenčno poslovanje.....	14
2.1.2.3	Franšizing.....	14
2.1.3	Investicijske oblike vstopa.....	15
2.1.3.1	Prodajni predstavnik nerezident.....	16
2.1.3.2	Lastna prodajna in proizvodna enota na tujem trgu.....	16
2.1.3.3	Regionalni centri.....	16
2.1.3.4	Skupna vlaganja in strateška partnerstva.....	17
2.1.3.5	Prevzem, pripojitev ali začetne naložbe.....	17
2.2	Dejavniki vpliva na izbiro vstopne oblike na tuje trge.....	18
2.3	Dejavniki vpliva na izbiro vstopne oblike pri MSP.....	19
2.4	Mednarodna podjetja ob ustanovitvi (MPU) oz. »born global«.....	24
2.5	Marketing in inovacije.....	28
2.5.1	Rekonceptualizacija marketinga.....	28
2.5.1.1	Model dveh marketinških spleto.....	29
2.5.1.2	Uporabniško spodbujeno inoviranje.....	30
2.5.1.3	Od 4P k 4E.....	31
2.5.2	Marketing inovacij.....	33
2.5.2.1	Opredelitev inovacije.....	34
2.5.2.2	Sprejemanje inovacij.....	34
2.5.2.3	Marketinški pristopi.....	36
3	PRIPRAVA STRATEGIJE VSTOPA PODJETJA NA UKRAJINSKI TRG.....	39
3.1	O podjetju.....	39
3.2	Analiza zunanjega okolja.....	40
3.2.1	Analiza vstopne države.....	40

3.2.1.1	Politično in pravno okolje	42
3.2.1.1.1	Zgodovinsko ozadje	42
3.2.1.1.2	Trenutna politična situacija	43
3.2.1.1.3	Spremembe v zakonodaji	45
3.2.1.1.4	Korupcija.....	46
3.2.1.2	Gospodarsko okolje	47
3.2.1.2.1	Zgodovinski razvoj bruto domačega proizvoda.....	47
3.2.1.2.2	Razvoj poslovnega okolja Ukrajine	50
3.2.1.2.3	Analiza finančnega stanja gospodinjstev	52
3.2.1.3	Sociokulturno okolje	54
3.2.1.3.1	Potrošništvo v Ukrajini	54
3.2.1.3.2	Demografska slika	56
3.2.1.3.3	Jezik	57
3.2.2	Analiza trga storitev za GPS sledenje v Ukrajini	59
3.2.2.1	Globalni sistem pozicioniranja	59
3.2.2.2	Sistemi za satelitsko sledenje vozil in GPS sledilniki	61
3.2.2.3	Svetovni trg GPS sledenja vozil.....	62
3.2.2.4	Ukrajinski trg GPS sledenja vozil.....	65
3.2.2.4.1	Ocena potenciala ukrajinskega trga	66
3.2.2.4.2	TAM, SAM, SOM analiza	69
3.2.2.4.3	Mobilni telefoni uporabniki Android in iOS.....	70
3.2.2.4.4	Napoved	70
3.2.3	Analiza konkurence	71
3.2.3.1	Namizna analiza.....	71
3.2.3.2	Skriti kupec oz. navidezni nakup	72
3.2.3.3	Poslovanje s fizičnimi osebami.....	73
3.2.3.4	Pregled cen.....	73
3.2.3.5	Ključne ugotovitve	74
3.3	Analiza notranjega okolja podjetja.....	75
3.3.1	Zaposleni in organizacijska kultura podjetja.....	75
3.3.2	Dobavitelji	77
3.3.3	Rešitev CarLock.....	77
3.3.3.1	Opis delovanja	78
3.3.3.2	Cena	79
3.3.4	Mednarodna prisotnost podjetja	80

3.3.5	Analiza marketinške dejavnosti podjetja.....	82
3.3.5.1	Celostna grafična podoba.....	82
3.3.5.2	Spletna stran.....	83
3.3.5.3	Tehnična podpora in poprodajne storitve	85
3.3.5.4	CarLock skupnost	86
3.3.5.5	Družabna omrežja in blog.....	86
3.3.5.6	Oglaševanje in promocija.....	87
3.3.6	Analiza dela z distributerji	87
3.3.6.1	Pridobivanje in izbor distributerjev	88
3.3.6.2	Sodelovanje.....	88
3.3.6.3	Nadzor delovanja distributerjev	88
3.4	SWOT analiza podjetja.....	88
3.5	Določitev strategije vstopa na ukrajinski trg.....	90
3.5.1	Smernice za nadaljnji razvoj podjetja Protectus d.o.o.....	90
3.5.2	Izbira vstopne oblike na ukrajinski trg.....	93
3.5.3	Marketing na ciljnem trgu	96
3.5.4	Ocena stroškov in terminski načrt za prvo leto poslovanja.....	98
4	ZAKLJUČEK.....	102
5	LITERATURA	105
	Priloga A: Opomnik za poglobljeni intervju	116
	Priloga B: Slikovni prikaz sestavnih delov rešitve CarLock	120

KAZALO TABEL

Tabela 2.1:	Notranji dejavniki vpliva.....	21
Tabela 2.2:	Zunanji dejavniki vpliva.....	22
Tabela 3.1:	Osnovni podatki o Ukrajini	41
Tabela 3.2:	Število registriranih vozil po svetu.....	64
Tabela 3.3:	SWOT analiza podjetja Protectus d.o.o.	89
Tabela 3.4:	Terminski načrt aktivnosti za prvo leto poslovanja na trgu Ukrajine	100
Tabela 3.5:	Ocena stroškov vstopa in prvega leta poslovanja na trgu Ukrajine	101

KAZALO SLIK

Slika 2.1:	Prikaz posrednega izvoza.....	11
Slika 2.2:	Prikaz neposrednega izvoza.....	12
Slika 2.3:	Primer procesa izbire med dvema distributerjema.....	13
Slika 2.4:	Prikaz skupnega izvoza.....	13

Slika 2.5: Model dveh marketinških spletov	29
Slika 2.6: Veliki ideal blagovne znamke	33
Slika 2.7: Model sprejemnikov inovacij glede na hitrost sprejemanja inovacij.....	35
Slika 3.1: Porazdelitev po regijah	58
Slika 3.2: Ponazoritev ozvezdja GPS satelitov v orbitah okoli Zemlje	60
Slika 3.3: Delovanje rešitve CarLock	62
Slika 3.4: Struktura kadrov v podjetju Protectus d.o.o.....	76
Slika 3.5: Promocijski in prodajni kanali	98

KAZALO GRAFOV

Graf 3.1: Gibanje BDP na prebivalca v letih 1990–1998	48
Graf 3.2: Gibanje BDP na prebivalca v letih 1999–2009	48
Graf 3.3: Gibanje BDP na prebivalca v letih 2010–2016	49
Graf 3.4: Gibanje BDP na prebivalca po četrletjih, 2014–2016	50
Graf 3.5: Prilivi in skupni obseg TNI v letih 1995–2015.....	50
Graf 3.6: Prilivi TNI v obdobju 2013–2016.....	51
Graf 3.7: Gibanje povprečne plače v obdobju julij 2015–junij 2016, UAH/mesec	52
Graf 3.8: Zasebna denarna nakazila iz tujine in TNI, mio USD	54
Graf 3.9: Število prebivalcev Ukrajine v obdobju 2005–2015	56
Graf 3.10: Kateri je vaš materni jezik?.....	58
Graf 3.11: Trend rasti uporabe GNSS naprav po svetu.....	63
Graf 3.12: Število prvič registriranih osebnih vozil	67
Graf 3.13: Povprečna mesečna iskanja GPS sledilnikov	68
Graf 3.14: Število odtujenih osebnih vozil.....	69
Graf 3.15: Delež uporabnikov operacijskih sistemov	70
Graf 3.16: Konkurenčna podjetja po velikosti	71
Graf 3.17: Ponudba konkurenčnih podjetij	72
Graf 3.18: Odzivni čas konkurence na elektronsko povpraševanje	73
Graf 3.19: Število uporabnikov rešitve CarLock po svetu.....	81

1 UVOD

V dobrih petnajstih letih življenja v Sloveniji sem kot Ukrajinka številnim sogovornikom morala odgovoriti na marsikatero vprašanje v zvezi z Ukrajino. Pravzaprav je bilo še konec devetdesetih v večini primerov potrebno predvsem razčistiti, da Ukrajina ni del Ruske federacije, da se ukrajinsčina še kako razlikuje od ruščine in da niso vse Ukrajinke delavke v nočnih klubih. Nato je sledil niz mednarodno odmevnih dogodkov, ki so prispevali tudi k boljši prepoznavnosti države. Zmaga na Evroviziji in oranžna revolucija leta 2004, uspešna izvedba evropskega prvenstva v nogometu leta 2012, v zadnjih nekaj letih pa so državo, žal, pretresali najbolj dramatični dogodki od njene osamosvojitve leta 1991¹. Poleg tragičnih posledic so ti dogodki prinesli tudi (vsaj navidezno) pozitivne spremembe: novo proevropsko vlado, ki obeta vrsto odločnih reform za izhod iz krize in stabilizacijo države, razvoj gospodarstva, korenite spremembe v pravosodnem sistemu in čim hitreje približevanje standardom Evropske unije.

Našteti dogodki ob misli na Ukrajino vzbudijo asociacije na vse kaj drugega kot na poslovne priložnosti na njenem trgu. Pa vendarle sta po podatkih Ministrstva za zunanje zadeve RS Slovenija in Ukrajina tradicionalno dobri poslovni partnerici. Blagovna menjava med državama se je sicer zaradi omenjenih razlogov skrčila in je v letu 2015 znašala 142,07 milijona evrov, pri čemer je slovenski izvoz v Ukrajino znašal 121,4 milijona evrov, uvoz iz Ukrajine pa 20,6 milijona evrov (Izvozno okno 2016). Kljub krizi pa slovenska podjetja še naprej aktivno vstopajo na ukrajinski trg. Po podatkih SloExport (2016) v Ukrajino izvažata skoraj 250 slovenskih podjetij, 16 pa jih ima tudi svoja predstavništva tam.

Med njimi je veliko takih, ki so trge nekdanje Sovjetske zveze osvajala še v časih Jugoslavije in v sodobni Ukrajini uspevajo tudi zaradi starih zvez in poznanstev. Namen naše naloge pa je preučiti možnosti vstopa na ukrajinski trg z vidika malih podjetij, kar bo morda koristilo nadobudnim poslovnežem, predvsem mladim zagonskim podjetjem, ki so mednarodno usmerjena že ob ustanovitvi.

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in aplikativni del. Cilji, ki smo si jih zastavili v teoretičnem delu, so:

- preučiti vstopne oblike na tuje trge,
- preučiti dejavnike, ki vplivajo na izbiro vstopne oblike na tuje trge,
- preučiti posebnosti poslovanja mednarodnih podjetij ob ustanovitvi,

¹ več o tem v dokumentarcu Vlaste Jeseničnik »Ukrajina na dveh bregovih«.

- analizirati marketinške pristope za inovativne izdelke in storitve,
- pregledati marketinške pristope, ki jih uporabljajo mednarodna podjetja ob ustanovitvi.

Namen aplikativnega dela je določiti najbolj ustrezno vstopno obliko mladega podjetja z inovativno rešitvijo za GPS sledenje vozil na ukrajinski trg in podati smernice za nadaljnje poslovanje podjetja na globalnem trgu. Zato natančno analiziramo Ukrajino kot vstopno državo, torej njeno politično in pravno, gospodarsko, finančno ter sociokulturno okolje, pregledamo stanje na svetovnem in ukrajinskem trgu GPS sledenja vozil, analiziramo konkurenco na vstopnem trgu ter notranje okolje podjetja in produkt, ki ga je razvilo.

Pri raziskovanju smo kombinirali kvalitativne in kvantitativne metode. Teoretični del temelji na pregledu domače in tuje strokovne literature. Pri pripravi aplikativnega dela smo vključili informacije in podatke, pridobljene iz podatkovnih baz (poslovnih, statističnih), iz dostopnih strokovnih in gospodarskih člankov ter prispevkov, opravili intervju z ustanovitelji podjetja in izvedli raziskavo konkurence. Pri zbiranju in analiziranju podatkov smo upoštevali omejitve v zvezi z nedosegljivimi ali nepopolnimi podatki.

2 STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA NA TUJE TRGE

Izbor strategije vstopa na tuji trg ima zelo pomembno vlogo pri oblikovanju mednarodnih marketinških strategij podjetja. Gre za odločitev vodstva družbe o sprejemljivem razmerju med dodeljenimi resursi, pričakovanimi riziki in stopnjo nadzora pri vstopu na tuje tržišče. Za pravilno odločitev mora podjetje preučiti tudi alternativne oblike vstopa, primerjati njihove prednosti in pomanjkljivosti ter potencialne, ki jih potrebuje za načrtovanje in izvedbo posameznih strategij (Jurše 1999, 250–260).

2.1 Oblike vstopa na tuje trge

Ko je podjetje sprejelo odločitev o širitvi svojega poslovanja in vstopu na zunanja tržišča, se sooči z izbiro vstopne oblike. Vstopno obliko lahko definiramo kot »strukturni sporazum, ki omogoča podjetju uresničevanje marketinške strategije na vstopnem trgu bodisi samo z izvajanjem marketinških dejavnosti (npr. izvozne oblike), ali z opravljanjem proizvodnih in prodajnih dejavnosti samostojno oziroma v sodelovanju z drugimi podjetji (pogodbene oblike, skupna podjetja, družbe v popolni lasti)« (Sharma in Erramilli 2004 v Morschett in drugi 2009).

Root (1994, 6) predlaga razdelitev načinov vstopa v tri skupine – izvozne, pogodbene in investicijske oblike vstopa. Hollensen (2007, 291–293) predlaga nekoliko drugačen pogled in vstopne oblike deli na izvozne, vmesne (pogodbene in skupna podjetja) ter hierarhične, ki

omogočajo 100 % nadzor. Pan in Tse (2000) vstopne oblike delita na kapitalsko obvezujoče in kapitalsko neobvezujoče.

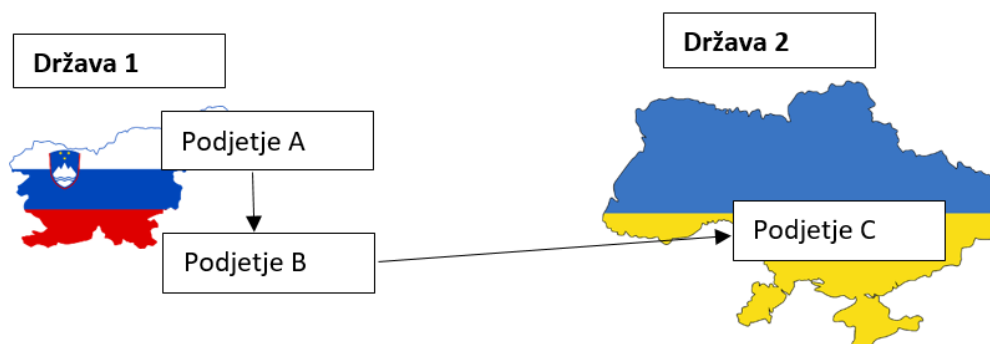
2.1.1 Izvozne oblike vstopa na tuje trge

O izvozni dejavnosti govorimo takrat, ko so izdelki ali storitve, proizvedeni na enem trgu, namenjeni prodaji na tujih trgih. Kot ugotavljata Chung in Enderwick (2001) gre za en od najpogostejših načinov vstopa na tuje trge. Za tovrstno obliko vstopa se pogosto odločijo podjetja, ki gredo skozi postopno internacionalizacijo, in ga uporabijo kot orodje za analizo razmer na vstopnem trgu (Kotler 2003, 418–419). V primeru izbire take vstopne oblike se mora podjetje odločiti, katere od funkcij v prodajnem procesu bo še naprej izvajalo samostojno, katere pa bo zaupalo posrednikom na tujih trgih. Stopnja prenosa pooblastil je tesno povezana s stopnjo odgovornosti in tveganja (Hollensen 2007, 311). Številne izvozne oblike lahko razdelimo v tri skupine: posredni, neposredni in skupni izvoz (Kotler 2003, 417–418; Hollensen 2007, 311).

2.1.1.1 Posredni izvoz

Pri tej obliki se podjetje ne ukvarja neposredno z izvoznimi aktivnostmi. Deluje preko lokalnega izvoznega podjetja, ki odkupi izdelke in samostojno poskrbi za neodvisno distribucijo na tujem trgu (glej Sliko 2.1). Prednost take oblike so nizki stroški, saj praviloma podjetje izvozniku plača samo provizijo, majhna pa so tudi tveganja, saj jih v celoti nase prevzame izvoznik. Slabosti takega pristopa so v tem, da podjetje nima nikakršnega stika s trgom, ne pozna odziva tujih potrošnikov, nima nadzora nad cenami ali procesom trženja (Root 1994, 57; Kotler 2003, 417–419; Hollensen 2007, 311–312).

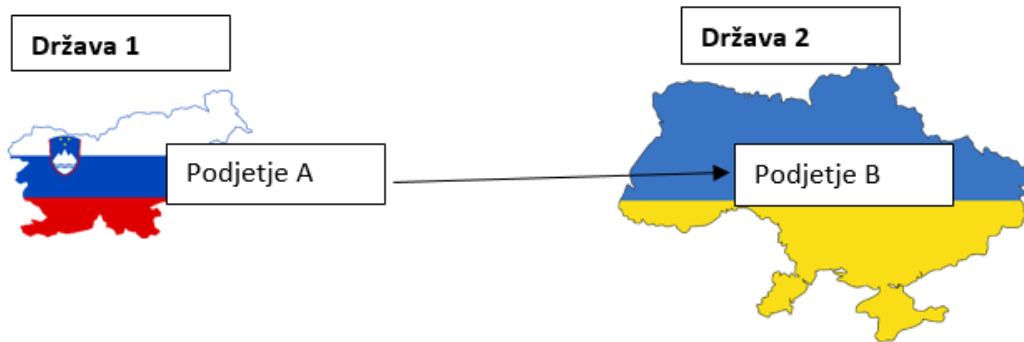
Slika 2.1: Prikaz posrednega izvoza



2.1.1.2 Neposredni izvoz

Pri takem pristopu si podjetje samo poišče zastopnika distributerja ali odjemalca neposredno na ciljnim trgu (glej Sliko 2.2). Ob tem se pojavijo zahteve po specifičnih znanjih mednarodnega poslovanja (npr. izvozna dokumentacija, mednarodne plačilne transakcije) (Root 1994, 57).

Slika 2.2: Prikaz neposrednega izvoza



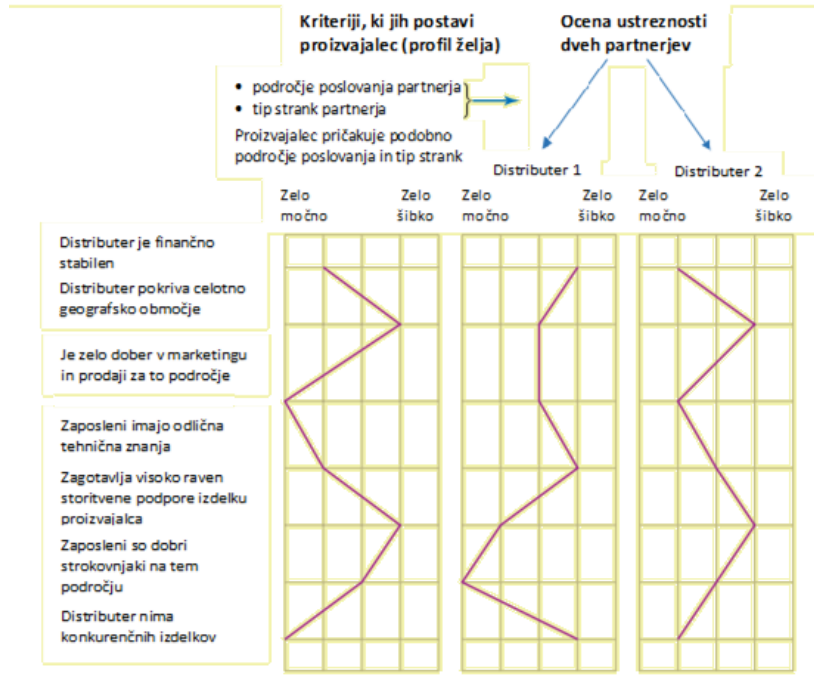
Praviloma zastopnik distributer od proizvajalca kupuje blago po nižji ceni za nadaljnjo preprodajo, obenem pa prevzema celotno tržno tveganje. Običajno zastopnik sam določi prodajno ceno izdelka, s tem pa tudi regulira svoj dobiček. Ponavadi se zastopniku distributerju dodeli pravico ekskluzivnega zastopanja proizvajalca in prodaje ter servisiranja izdelkov na določenem ozemlju (Hrastelj 1990, 47–90).

Iskanje in izbor distributerja je zelo odgovoren in hkrati težaven postopek, na določenih trgih pa tudi prihaja do omejenega števila zanesljivih distributerjev, kar jim daje večjo moč in se s tem povečuje tveganje oportunističnega obnašanja. Zanesljivi zastopniki imajo za proizvajalca velik pomen, saj dobro poznajo lokalni trg in navade ter imajo dobre poslovne zveze, izvozniku olajšajo vstop na trg in predstavljajo vez med potencialnimi kupci in prodajalcem izdelka. Po drugi strani proizvajalec tvega, da zastopnik ne bo dovolj aktiven pri uvajanju novega izdelka. V kolikor pa le-ta deluje uspešno in razvija trg, obstaja možnost, da se bo proizvajalec odločil za ustanovitev svoje podružnice in preklic pogodbe z zastopnikom. Zato je zelo pomemben odkrit dialog in graditev dolgoročnih odnosov (Hollensen 2007, 311–318).

Pri izboru zastopnika za določen trg moramo upoštevati vrsto dejavnikov: vrste blaga, ki jih zastopnik že prodaja, finančni položaj zastopnika, njegove zmožnosti, sedež in lokacijo poslovnih prostorov, ugled med dobavitelji, strankami in bančnimi institucijami, poznavanje tujih jezikov, možnosti političnega vpliva. Podjetje si mora določiti, katere pogoje mora izpolnjevati potencialni distributer. Hollensen predlaga, da si podjetje pripravi *profil želja*, v katerega vpiše vse dejavnike, ki jih želi videti pri bodočem zastopniku, in označi, v kolikšni

meri so ti dejavniki pomembni. Nato pa si za lažjo predstavo izriše profil, s katerim lahko primerja profile potencialnih distributerjev, kot prikazuje primer na Sliki 2.3.

Slika 2.3: Primer procesa izbire med dvema distributerjema

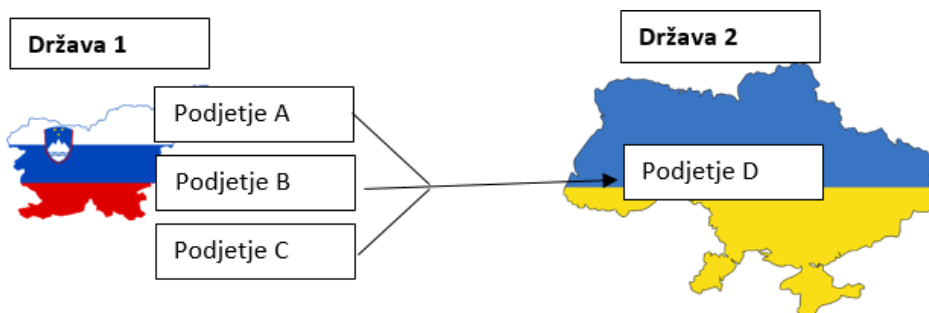


Vir: Hollensen (2007, 319).

2.1.1.3 Skupni izvoz

Pri takem načinu izvoza se podjetja z lokalnega trga povežejo v skupino in na tuji trg vstopajo preko enega samega zastopnika (glej Sliko 2.4). To jim omogoča deljenje stroškov in zniževanje tveganja ter olajša sklepanje poslov z večjimi kupci, saj se pri ponudbi dopolnjujejo (Kotler 2003, 417–418). Pogosto taka združenja srečamo v pohištvni ali šiviljski industriji, dober primer je tudi Slovenski avtomobilski grozd. Ker le redko nastane homogena skupina, obstaja tveganje za razhajanje med cilji posameznih podjetij, kar lahko povzroči nestabilnost v poslovanju (Hollensen 2007, 320–324).

Slika 2.4: Prikaz skupnega izvoza



2.1.2 Pogodbene oblike vstopa

Pogodbene oblike vstopa se od izvoznih v glavnem razlikujejo po tem, da so v prvi vrsti namenjene prenosu znanja in tehnologije. Najbolj pogoste so licenčno in franšizno poslovanje, upravljavske pogodbe, pogodbe »na ključ«, sporazumi o prenosu tehnološkega know-howa in pogodbeni proizvodnja (Root 1994, 6), Hollensen (2004, 328) pa v to skupino dodaja tudi skupno podjetje (ang. *joint venture*).

2.1.2.1 Pogodbena proizvodnja

Pogodbena proizvodnja je način mednarodnega poslovanja, pri katerem domače podjetje (naročnik) poišče tujega proizvajalca, ki po naročilu in ob izpolnitvi vseh tehničnih zahtev ter specifikacij izdeluje blago za naročnika. Tak način je zelo ugoden za podjetja z omejenimi viri, saj jim omogoča, da obdržijo kontrolo nad razvojem, trženjem, distribucijo, prodajo in poprodajnimi storitvami na mednarodnih trgih. Prednost take oblike je tudi v tem, da podjetju pušča fleksibilnost, saj lahko s pogodbo regulira trajanje sodelovanja in v primeru, če s proizvajalcem ni zadovoljno, le-tega lahko menja. Slabosti take oblike se praviloma izražajo v težavnem prenosu know-howa, težko je tudi najti zanesljivega podizvajalca. V primeru, da podjetje organizira za izvajalca ustrezna usposabljanja in mu predstavi vse skrivnosti tehnološkega procesa, pa je nevarnost, da si bo na tak način ustvarilo tekmeca (Hollensen 2007, 330).

2.1.2.2 Licenčno poslovanje

Je še en od načinov, kako lahko podjetje vstopi na tuji trg brez kapitalskih naložb. Root (1994, 86) opisuje licenciranje kot prenos neopredmetenih sredstev, ki niso predmet uvoznih omejitev. Podjetje prejemniku licence v tujini odstopi licenčne zaščitene pravice in znanja, ki imajo določeno vrednost. V zameno za uporabo licence plača prejemnik licence določeno licenčnino (Hollensen 2004, 333). Licenčno poslovanje zmanjšuje naložbena tveganja, omogoča dostop do zahtevnih trgov, ne zahteva veliko virov in ima visoko donosnost naložbe (Anderson in Gatignon 1986; Maskus in Yang 2001). Taka oblika vstopa pa še vedno ne zagotavlja nadzora nad dejavnostjo prejemnika licence, obstaja pa tudi nevarnost, da si bo podjetje ustvarilo konkurenta (Hollensen 2007, 348). Maskus in Yang (2001) opozarjata na težave pri dokazovanju pravic zaradi visokih sodnih stroškov in dvomne zakonodaje.

2.1.2.3 Franšizing

Hollensen opredeljuje franšizing kot tržno naravnano metodo prodaje poslovnih storitev, pogosto manjšim samostojnim investitorjem, ki imajo na razpolago določen kapital,

primanjkuje pa jim poslovnih izkušenj. Navaja, da je to krovni pojem za vse – od dodelitve pravice do uporabe imena do celotnega poslovnega koncepta (Hollensen 2007, 335).

Svetovalna družba na področju franšizinga FranAdria pa opozarja, da obstajajo različne definicije franšizinga, ki so pa pogosto zavajajoče, kajti kot franšizing se predstavljajo različne oblike poslovnih modelov, ki pa to niso (Fran Adria 2016). Evropska franšizna federacija v Kodeksu franšizne etike zagovarja naslednjo definicijo franšizinga:

Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega franšizija in ga hkrati zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč, na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba in ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij (Kodeks franšizne etike, 3. del, 4).

Franšizno poslovanje prinaša številne prednosti za obe strani. Franšizojemalec dobi dobro priložnost, da pri poslovanju uporablja izkušnje, znanja in podporo franšizodajalca ter hitro pridobitev strank, franšizodajalec pa pridobi visoko motiviranega partnerja, ki mu omogoča hitro širitev poslovanja na tuje trge, ustvarjanje dobrih pogojev za krepitev konkurenčne prednosti in drugo. Kot glavne slabosti take vstopne oblike še vedno ostaja nepopoln nadzor nad poslovanjem franšizojemalca, ki lahko zaradi malomarnosti škoduje mednarodnemu ugledu franšizodajalca, nevarnost, da se bo v prihodnosti franšizojemalec spremenil iz poslovnega partnerja v tekmeca in kršil poslovno skrivnost. Nevarnosti za franšizojemalca so pa predvsem povezane s standardiziranimi pogoji poslovanja, ki omejujejo njegov poslovni razvoj, če pa franšizodajalec zaide finančne težave, lahko franšizojemalec zgubi celotno poslovanje (Hollensen 2007, 348; Ostapenko 2011, 129).

2.1.3 Investicijske oblike vstopa

Investicijske oblike (hierarhične ali naložbene) omogočajo najvišjo stopnjo nadzora, vendar so povezane z nizko fleksibilnostjo in visokim tveganjem. Stopnja nadzora je odvisna od razdelitve nalog in odgovornosti med hčerinskim in matičnim podjetjem. Višja stopnja internacionalizacije pomeni, da je več odgovornosti prenesenih na hčerinsko podjetje (Root 1994, 106). Med najbolj razširjene investicijske oblike vstopa na trg sodijo: prodajni

predstavnik nerezident, lastna prodajna ali proizvodna podružnica na vstopnem trgu, regionalni centri, skupna podjetja, pripojitev ali prevzem obstoječih podjetij na ciljnim trgu ter začetne (greenfield) naložbe (Root 1994, 106; Hollensen 2007, 358–368).

2.1.3.1 Prodajni predstavnik nerezident

Praviloma gre za sodelavca podjetja ali pa prodajnega predstavnika, ki biva v isti državi kot proizvajalec. Predstavnik občasno obišče ciljni trg, da izpelje pomembne sestanke s kupci in uredi prodajne pogodbe. Običajno gre za področje poslovanja med podjetji (B2B), predvsem v industrijskih panogah, kjer ima podjetje le manjše število velikih odjemalcev. Dobra stran take oblike je vzdrževanje dobrih osebnih odnosov z večjimi odjemalci, vendar je to povezano z visokimi potnimi stroški, sploh na oddaljenih trgih (Hollensen 2004, 370).

2.1.3.2 Lastna prodajna in proizvodna enota na tujem trgu

Pri tej obliki govorimo predvsem o proizvodnih podjetjih, ki postopoma širijo svoje poslovanje na tuje trge preko lastnih prodajnih enot. Če podjetje verjame v dolgoročni potencial svojega produkta, potem se v določenem trenutku sooči z dejstvom, da je za ohranitev tržnega deleža in nadaljnjo rast na tujem trgu smiselno organizirati proizvodnjo na tem trgu, vendar ob pogoju, da je država politično stabilna. Za tovrsten korak se podjetja odločajo tudi iz razlogov, da bi si omogočili pridobitev novih poslov, se izognili vladnim prepovedim ali zaradi nižjih stroškov delovne sile, surovin itd. Po drugi strani so te oblike povezane z visokimi naložbami in visoko stopnja političnega ter gospodarskega tveganja (Hollensen 2004, 384).

2.1.3.3 Regionalni centri

Regionalni centri so namenjeni usklajevanju poslovanja podjetja ne samo znotraj ene države, ampak celotne regije. Praviloma se družba odloči za t.i. vodilno državo v regiji, kjer ustanovi glavno pisarno, naloga katere je koordiniranje izvajanja strategije posameznega trga s korporacijsko strategijo podjetja in prispevati k harmoničnemu delovanju posameznih enot po ostalih državah v regiji (Hollensen 2007, 360–363). Kot primer poleg Evropske unije oz. držav zahodne Evrope kot regije, za upravljanje s katero si mednarodna podjetja uredijo pisarne v enem od velemest, lahko navedemo še Skupnost neodvisnih držav, ki je nastala po razpadu Sovjetske zveze, za vstop na trge katerih podjetja večinoma ustanavljajo glavne pisarne v Moskvi. Slovenija ima ugodno geografsko lego in izpolnjuje vse pogoje, da bi postala vodilna država in izhodiščna točka tako za države zahodnega Balkana kot tudi za Evropsko unijo. Kot negativno pri takih oblikah je dejstvo, da se poveča število birokratskih postopkov, manjša fleksibilnost na lokalnih trgih in drugo (Hollensen 2004, 385).

2.1.3.4 Skupna vlaganja in strateška partnerstva

Skupna vlaganja (ang. *joint venture*) pomenijo partnerstvo med dvema ali več podjetji, ki sklenejo poslovni dogovor za realizacijo skupne naložbe. Strateško partnerstvo predstavlja formalno dogovorjeno poslovno sodelovanje med dvema neodvisnima podjetjema, v katerem se podjetji dogovorita o izmenjavi, dopolnjevanju in izkoriščanju specifičnih poslovnih znanj in resursov za skupno rabo. Uporablja se predvsem na področju raziskav in razvoja, pri marketingu, distribuciji. Podjetji kljub sklenjenemu zavezništvu delujeta samostojno (Ruzzier 2004, 54; Hollensen 2007, 339). Pri takem načinu podjetja poleg porazdelitve poslovnih tveganj in premagovanja zakonskih ovir pridobijo tudi dostop do znanja in poslovnih povezav na lokalnem trgu. Glavne nevarnosti, ki pretijo taki vstopni obliki, so razhajanja pri ciljnih poslovanja, kulturne razlike, ki lahko močno vplivajo na stil vodenja in organizacijsko kulturo, preobremenitev zaposlenih zaradi novega obsežnega projekta in drugo (Hollensen 2004, 359–360; Ostapenko 2011, 140).

2.1.3.5 Prezem, pripojitev ali začetne naložbe

V primeru, da podjetje želi in ima dovolj resursov za stoddotni nadzor nad poslovanjem, lahko na mednarodni trg vstopa preko investicijskih oblik.

Pri pripojitvi ali prevzemu podjetje postane lastnik drugega podjetja v tujini, ki ga praviloma že pozna. Lahko gre za strateški nakup podjetja s podobno dejavnostjo ali novo pridobljeno podjetje postane dobavitelj oz. kupec, lahko tudi odkupi delež domačega partnerja. S tem takoj pridobi obstoječi tržni delež, že znane izdelke z uveljavljeno blagovno znamko, distribucijsko mrežo, izšolan kader. Vendar skupaj s tem prevzame tudi vse obstoječe obveznosti in dolgove družbe, težave pa lahko nastanejo tudi zaradi kulturnih razlik, obstoječe organizacijske kulture, različnih pristopih v poslovanju podjetja. Še vedno pa prevzemi ostajajo zelo primeren način pri vstopu na trg, ki je prenasičen ali ima precejšnje vstopne omejitve (Root 1994, 142; Ruzzier 2004, 53; Hollensen 2007, 364–367).

Pri začetnih (greenfield) naložbah gre za ustanovitev novega podjetja na tujem. Vodstvo podjetja se odloči za nakup ali dolgoročni najem zemljišča v tujini, kjer zgradi proizvodne zmogljivosti. Pri greenfield naložbi podjetje lahko izbere lokacijo, ki mu najbolj ustreza. Lokalne skupnosti so ponavadi takim naložbam naklonjene, ker želijo povečati stopnjo zaposlenost v regiji, pogosto so tuji investitorji deležni davčnih in drugih ugodnosti. Slabosti greenfield naložbe pa sta dolgoročni proces investiranja, izpostavljenost deželnim tveganjem (Hollensen 2007, 364–368). Kot primer lahko navedemo poslovanje Krke d. d., ki se je po

tridesetih letih prisotnosti na ruskem trgu, kjer je delovala preko predstavništva, odločila, da bo za okrepitev doseženega položaja na trgu zgradila svojo tovarno v Rusiji (Spalevič 2002).

Ne obstaja idealna strategija vstopa na tuja tržišča. Različna podjetja, ki vstopajo na isti trg, se lahko odločijo za drugačno vstopno obliko (Hollensen 2007, 292). Dokaj pogosto pa podjetja tudi kombinirajo več možnih vstopnih oblik (Petersen in Welch 2002 v Hollensen 2007, 292).

2.2 Dejavniki vpliva na izbiro vstopne oblike na tuje trge

Odločitev podjetja o vstopni obliki, ki jo izbere za svoj izdelek in ciljni trg, temelji na skupku več, pogosto nasprotujočih si dejavnikov. Podjetje mora predvideti, kako močni so ti dejavniki in v katero smer se bodo obrnili, zaradi česa je postopek izbire vstopne oblike še tako bolj kompleksen in zahteva številne kompromise med alternativnimi načini vstopa (Hollensen 2007, 297).

Dandanes ni enotne formule, po kateri bi si lahko podjetje izbralo idealno strategijo in si s tem zagotovilo uspeh na novem trgu. Vsaka vstopna oblika predvideva določeno stopnjo vključenosti podjetja na tujem trgu z njegovimi finančnimi, kadrovskimi in drugimi viri, tveganja, ki jih je podjetje pripravljeno prevzeti in do katere mere podjetje želi oz. ima možnost nadzirati mednarodne aktivnosti, ki jih izvaja na ciljnim trgu (Laufs in Schwens 2014). Optimalna izbira vedno predstavlja ravnovesje med ugodnimi in neugodnimi dejavniki. Sleherni obliki je lahko uspešna za eno podjetje in popolnoma neuspešna za drugo. Zato pri izbiri vstopne oblike moramo preučiti široko paleto dejavnikov preden sprejmemo dokončno odločitev (Hollensen 2007).

Hollensen meni, da bi na splošno morala izbira vstopne oblike temeljiti na najbolj pomembnem dejavniku – pričakovani stopnja dobička, vendar je ta dejavnik izredno težko oblikovati in se nanj zanesti, sploh za tuje trge, relevantne informacije o katerih je zelo težko pridobiti (Hollensen 2007, 297).

Obstajajo številni pristopi k določitvi in preučevanju dejavnikov, ki vplivajo na izbiro vstopne oblike. Kljub temu si je večina raziskovalcev enotnih, da dejavnike lahko razdelimo v dve večji kategoriji: zunanje in notranje. Hkrati pa Koch (2001) v svojem holističnem modelu procesa izbire ciljnega trga in vstopnih oblik na ta trg (MEMS) dodaja še eno skupino – kombinirani dejavniki (ang. *mixed factors*). Zagovarja, da tak pristop omogoča oblikovanje univerzalnega modela procesa odločanja, ki je lahko uporaben za vse oblike mednarodnega poslovanja, saj temelji na predpostavki, da ene kategorije dejavnikov lahko vplivajo na druge, kar naredi postopek odločanja še toliko bolj kompleksen (Koch 2001).

Kako se podjetje spopada z zunanjimi dejavniki je v veliki meri odvisno od njegovih notranjih dejavnikov. Razlika med notranjimi in zunanjimi dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne oblike, je v tem, da managerji le redkokdaj lahko spremenijo zunanje dejavnike (Root 1994). Tudi Johanson in Vahlne (1977) razmišljata podobno in menita, da zunanji dejavniki vsebujejo determinante, ki izhajajo iz okolja podjetja, medtem ko notranje dejavnike določajo specifični faktorji znotraj podjetja. Končna odločitev o vstopni obliki na tuje tržišče mora temeljiti na ravnovesju med različnimi dejavniki, ki so si v navzkrižju, kar bo pomagalo doseči ravnovesje med tveganji in nadzorom (Root 1994).

V eni analizi je težko natančno preučiti vse vrste dejavnikov, zato smo iz del priznanih avtorjev, ki preučujejo to področje, izbrali tiste dejavnike, ki jih največkrat zasledimo v strokovni literaturi in raziskavah, ter jih predstavili v Tabeli 2.1 (notranji dejavniki) in Tabeli 2.2 (zunanji dejavniki).

2.3 Dejavniki vpliva na izbiro vstopne oblike pri MSP

Mikro, mala in srednja podjetja (MSP) predstavljajo kar 99 % od vseh podjetij v Evropski uniji (Evropska komisija 2016) in so gonilo pri gospodarski rasti države. Prav tako se povečuje število MSP, ki delujejo na mednarodnih trgih (Musso in Francioni 2014). Zato je preučevanje njihovega delovanja še kako pomembno. Ker v aplikativnem delu pričujočega diplomskega dela obravnavamo malo podjetje, smo se odločili za bolj podroben pregled dejavnikov, ki vplivajo na izbiro načinov vstopa MSP. Za razliko od multinacionalnih korporacij (MNP) imajo MSP nekatere posebne značilnosti, ki vplivajo na njihovo odločitev pri izbiri načina vstopa na tuje tržišče (Laufs in Schwens 2014). Med njimi so:

- velikost podjetja

Iz velikosti podjetja vidimo, s kakšnimi viri podjetje razpolaga. Čim več dostopnih managerskih, kapitalskih, tehnoloških, proizvodnih in marketinških virov ima podjetje, tem številnejše so njegove možnosti za izbiro vstopne oblike in tem večjo stopnjo mednarodne vključenosti si lahko privoščijo. Čeprav si mala in srednja podjetja nedvomno želijo visoke stopnje nadzora nad mednarodnim poslovanjem in večjo stopnjo mednarodne vpletenosti, je bolj verjetno, da na trg bodo vstopala preko izvoznih vstopnih oblik ravno zaradi pomanjkanja razpoložljivih virov, ki bi jih potrebovali za zagotovitev visoke stopnje nadzora (Hollensen 2007, 298).

- omejeni finančni in kadrovski viri (Nakos in Brouthers 2002; Brouthers in Nakos 2004)

Zaradi pomanjkanja virov si mala in srednja podjetja težje privoščijo vstop na tuji trg preko takih oblik kot je recimo popoln prevzem tuje družbe (Ripolle's in drugi 2012). Pomanjkanje virov je lahko tudi razlog za nesistematičen pristop večine MSP pri izbiri trgov, na katere bi podjetje rado vstopilo, in pri izbiri najbolj ustrezne vstopne oblike. Je pa zanimivo, da večja MSP, ki si lažje privoščijo uporabo notranjih in zunanjih virov za mednarodno poslovanje, so boljše v upravljanju procesov odločanja (Musso in Francioni 2014).

- občutljivost na zunanje vplive

Raziskave kažejo, da so mala in srednja podjetja zelo občutljiva na zunanje vplive, zaradi česa je še toliko bolj pomembno, da si MSP izberejo tako vstopno obliko, ki jim bo omogočila učinkovito upravljanje s tveganji, do katerih lahko pride v državi gostiteljici (Cheng in Yu 2008; Erramilli in D'Souza 1995 v Laufs in Schwens 2014).

- lastniška struktura in način vodenja

MSP se prav tako razlikujejo od velikih podjetij po lastniški strukturi in načinu vodenja (Pinho 2007; Cheng 2008), kajti med MSP je veliko družinskih in/ali lastniško upravljanih podjetij. Zato je lahko njihova izbira vstopne oblike precej drugačna, saj taka podjetja niso ravno pripravljena deliti nadzora s partnerjem (na primer, kapitalaska skupna vlaganja) (Fernandez in Nieto 2006).

- pasivni pristop k internacionalizaciji

Rezultate nekaterih raziskav kažejo, da je pri večini MSP privzeta oblika vstopa na tuji trg zgolj pasivni odziv na zunanje dražljaje, saj podjetja ne gredo skozi postopek aktivnega iskanja tujih trgov in izbire ustreznega načina vstopa, ampak v mednarodno poslovanje vstopajo le potem, ko so k njim pristopili zainteresirani partnerji. Take reaktivne strategije so še bolj značilne za mikro podjetja (Musso in Francioni 2014).

Hollensen (2007, 298) sicer ugotavlja, da so izvozne oblike vstopa na zunanje trge bolj primerne za MSP ter da o hierarhičnih oblikah vstopa lahko podjetje preišluje ob svojem nadaljnjem razvoju in predvsem rasti, vendar študije drugih raziskovalcev kažejo, da se MSP, čeprav v bistveno manjši meri, odločajo tudi za druge vstopne oblike, ki so seveda pogojene z notranjimi zmoglostmi podjetja in z dejavniki zunanjega okolja vstopne države.

Tabela 2.1: Notranji dejavniki vpliva

NOTRANJI DEJAVNIKI		
Velikost podjetja / Razpoložljivi viri	Root (1994); Bruhno in Schilt (2001); Koch (2001); Hollensen (2007)	Velikost je pokazatelj razpoložljivosti virov podjetja. Več managerskih, kapitalskih, tehnoloških, proizvodnih in marketinških virov podjetja pomeni več možnosti za izbiro vstopne oblike. Podjetje z omejenimi viri je omejeno na uporabo načinov vstopa, ki ne zahtevajo veliko resursov.
Izdelek	Root (1994); Bruhno in Schilt (2001); Hollensen (2007)	Fizikalne lastnosti proizvoda ali storitve kot razmerje med njegovo vrednostjo in težo, pokvarljivostjo in sestavo, so pomembne za določanje, kje se proizvod nahaja. Za izdelke z visoko stopnjo diferenciacije so primerne izvozne oblike, medtem ko so pri tistih z nizko podjetja potisnjena v organizacijo lokalne proizvodnje, z izbiro vstopnih oblik kot je pogodbeno proizvodnja ali kapitalske naložbe.
Odnos vodstva do tveganja	Koch (2001); Hollensen (2007)	Stopnja tveganja, ki jo je podjetje pripravljeno sprejeti ob vstopu na trg, vpliva na izbiro vstopne oblike. Pri tem so najmanj rizične izvozne oblike, najbolj pa hčerinske družbe ali proizvodni obrati, ki so v 100 % lasti podjetja, saj zahtevajo največ virov.
Mednarodne izkušnje	Koch (2001); Hollensen (2007)	Mednarodne izkušnje zmanjšujejo stroške in negotovost poslovanja na trgu ter povečujejo verjetnost, da se bo podjetje odločilo za vstopno obliko, ki bo dovolila večjo prisotnost na tujem trgu.
Nadzor	Hollensen (2007)	Nadzor je sposobnost in pripravljenost podjetja vplivati na odločitve, sisteme in metode na tujih trgih. Pri posrednem izvozu gre za najmanjšo stopnjo nadzora, medtem ko hierarhične oblike omogočajo najvišjo stopnjo kontrole
Fleksibilnost		To je sposobnost podjetja za hitro odzivanje na spreminjajoče se tržne razmere ali celo popoln umik s trga. Raven fleksibilnosti variira glede na način vstopa (najbolj fleksibilne so izvozne oblike, najmanj so družbe s 100 % tujim lastništvom zaradi visokih stroškov, povezanih z umikom s trga)
Managerjev lokus kontrole	Koch (2001)	Močan notranji ali zunanji lokus kontrole lahko ima bistven vpliv na managerjevo dožemanje, njegovo intuicijo in nenazadnje izbiro vstopne oblike, ki bo predvsem v manj izkušenih podjetjih temeljila ravno na managerjevih odločitvah.
Tržni delež kot cilj		Kadar glavni dejavnik pri vstopu na tuji trg je prodaja ali povečanje tržnega deleža, prevladajo vstopne oblike, ki lahko zagotovijo doseganje zastavljenih ciljev v določenem obdobju.
Dobiček kot cilj	Koch (2001);	Različne vstopne oblike domnevajo različno raven in dinamiko prihodkov. Čim nižjo stopnjo donosa dopušča podjetje, tem bolj verjetno je, da se bo odločilo za trg, ki kaže velike dolgoročne perspektive in možnost povečanja zmogljivosti podjetja.
Uporaba metod izračunavanja	Brassington in Pettitt (2000); Koch (2001)	Povrnitev stroškov pomeni čas, ki ga podjetje potrebuje za ustvarjanje prihodkov iz naložb na novem trgu, kar vpliva na izbiro vstopne oblike
Povrnitev stroškov	Brassington in Pettitt (2000)	
Hitrost		Hitrost pomeni čas, ki ga podjetje potrebuje za vstop na tuje tržišče

Tabela 2.2: Zunanji dejavniki vpliva

ZUNANJI DEJAVNIKI		
Značilnosti poslovnega okolja tujih držav	Root (1994); Bruhno in Schilt (2001); Koch (2001); Hollensen (2007)	Podobnost in nestanovitnost splošne gospodarske zakonodaje, poslovna infrastruktura in podpora industrijskih panog, stopnja razvoja, oblika, obseg in intenzivnost stopnje konkurence, zakonodaja o varstvu potrošnikov – vse to ima vpliv na izbiro vstopne oblike. Okolje z visoko stopnjo konkurence lahko vodi podjetje v izbiro vstopne oblike, ki ne zahteva veliko razpoložljivih virov, s čimer podjetje zmanjša morebitna tveganja.
Omejitve/zmogljivosti glede na panogo	Koch (2001)	Nekateri načini vstopa so lahko prepovedani z državno zakonodajo; nekatere prepovedi so lahko vezane na določeno industrijo strateškega pomena. Prav tako je pomembno upoštevati sodelovanje ciljne države v mednarodnih sporazumih, delovno zakonodajo, stroški dela, raven znanja, davčno zakonodajo ipd.
Tržne ovire	Root (1994); Bruhno in Schilt (2001); Koch (2001); Hollensen (2007)	Med ovirami, ki lahko otežijo dostop do tujih trgov, so najbolj pomembne: tarifne ovire, vladni predpisi, distribucijski dostop, naravne ovire (uspešnost trga in pripadnost strank); napredne države v primerjavi z državami v razvoju; izstopne ovire.
Priljubljenost določenih vstopnih oblik na tujem trgu	Koch (2001)	Za nekatere trge je značilna priljubljenost določenih vstopnih oblik glede na panogo. Na odločitev novih potencialnih ponudnikov o načinu vstopa na trg vplivajo izkušnje, uspeh že delujočih na trgu podjetij in stanje na proizvodnem trgu.
Velikost trga in stopnja rasti	Root (1994); Koch (2001); Hollensen (2007)	Čim večja je država in velikost trga ter stopnja rasti, tem bolj verjetno, da bo vodstvo namenilo več resursov za ta trg in se odločilo za ustanovitev prodajne podružnice v popolni lasti ali vstop na trg preko večinskega deleža v skupnem podjetju. Manjši trgi niso deležni tako velike pozornosti ali resursov.
Nujnost vzdrževanja ugleda	Koch (2001)	V nekaterih panogah podjetja, ki želijo zgraditi in obdržati podobo vodilnega globalnega dobavitelja, morajo biti prisotna na vodilnem trgu. Nekatera podjetja lahko licencirajo svoje inovacije, da bi s tem povečala svojo vlogo globalnega ponudnika najnovejše tehnologije in vplivala na relevantne industrijske standarde.
Učinkovito globalno upravljanje	Koch (2001)	Za nekatera podjetja je bolj ustrezna raznolika, multinacionalna oblika poslovanja, za druga je bolj ustrezen standardiziran globalni pristop za učinkovito izpolnjevanje strategije. Za določitev optimalne organizacijske strukture in strategije je potrebno preučiti kritične dejavnike uspeha in ključne zmogljivosti podjetja.
Proizvodni dejavniki na ciljnem trgu	Root (1994)	Kakovost, količina in stroški surovin, delovne sile, energentov in drugih proizvodnih dejavnikov v ciljni državi ter kakovost in stroškovnost gospodarske infrastrukture močno vplivajo na izbiro vstopne oblike. Nizki proizvodni stroški na vstopnem trgu vzpodbudijo podjetja k prenosu proizvodnje namesto izvoznih oblik, in obratno – visoki stroški odvrnejo od ustanovitve lokalne proizvodnje.
Dejavniki na domačem trgu	Root (1994)	Gre za vpliv tržnih, proizvodnih in okolijskih dejavnikov domače države, velikost in konkurenčno strukturo domačega trga, visokih proizvodnih stroškov, politiko domače države glede izvoza in tujih naložb s strani domačih podjetij
Psihična razdalja	Root (1994); Bell (1995); Hollensen (2007)	Psihična razdalja pomeni kulturne, ekonomske, politične in geografske razlike. V primeru velike razdalje med domačim in tujim trgom, podjetja dajo prednost vstopnim oblikam, ki ne zahtevajo veliko virov in omogočajo večjo fleksibilnost.

ZUNANJI DEJAVNIKI (nadaljevanje)

Konkurenčno okolje	Root (1994); Bruhno in Schilt (2001); Koch (2001); Hollensen (2007)	Kadar je stopnja intenzivnosti konkurence na vstopnem trgu visoka, ni priporočljiva internacionalizacija podjetja, saj so taki trgi manj profitabilni in ne opravičujejo večjih vlaganj. Čim višja stopnja intenzivnosti konkurence, tem večja je verjetnost, da se bo podjetje odločilo za vstopne oblike, ki zahtevajo manj virov (recimo, izvozne oblike).
Deželno tveganje / negotovo povpraševanje	Hollensen (2007)	Negotovost političnega in gospodarskega okolja na vstopnem trgu povečuje zaznano tveganje in nepredvidljivost povpraševanja, ki ga občuti podjetje. To odvraca podjetja od vstopnih oblik, ki zahtevajo veliko resursov. Način vstopa mora zagotavljati visoko stopnjo fleksibilnosti
Omejeno število zanesljivih posrednikov	Hollensen (2007)	V takem primeru je za trg značilno oportunistično obnašanje maloštevilnih izvoznih posrednikov, kar daje prednost uporabi hierarhičnih vstopnih oblik, da bi zmanjšali tveganje takega vedenja.

Tako sta Brouthers in Nakos (2004) v svoji študiji o vstopu grških in nizozemskih MSP na trge srednje in vzhodne Evrope prišla do zaključka, da MSP, ki na tuji trg vstopajo s specifičnimi sredstvi (strojna oprema, know-how ipd.), se pogosteje odločajo za kapitalske načine vstopa.

Ob vstopu na tuji trg z nizko stopnjo negotovosti MSP normalno uporabljajo kapitalske (hierarhične) vstopne oblike. Prav tako podjetja, ki imajo dobro vzpostavljene notranje sisteme nadzora dajo prednost hierarhičnim oblikam vstopa (Brouthers in Nakos 2004). Tudi inovacijska podjetja se pogosto odločajo za vstopne oblike, ki jim omogočajo visoko stopnjo nadzora nad mednarodnim poslovanjem (Ripolles in drugi 2009).

Sicer pa številni avtorji opozarjajo, da področje o internacionalizaciji, načinih vstopa na tuje trge in dejavnikov, ki vplivajo na odločitev podjetij, kako vstopati na določeno tržišče, še vedno ostaja precej manj raziskano v primerjavi z MNP (Musso in Francioni 2014). Brouthers in Nakos (2004) izpostavljata, da se obstoječe študije večinoma ukvarjajo s procesom internacionalizacije MSP, preučujejo motivacijo za širjenje na druge trge, izbrane vstopne oblike, vendar se samo nekaj raziskovalcev dejansko posveti dejavnikom, ki vplivajo na izbiro določene vstopne oblike. Kot glavni razlog za slabo raziskanost področja MSP Musso in Francioni (2014) navajata majhnost takih podjetij, ki je že sama po sebi razumljena kot težava v procesu internacionalizacije, ker so MSP praviloma v slabšem položaju zaradi omejenosti dostopnih virov (Fink in drugi 2008; Jansson in Sandberg 2008).

2.4 Mednarodna podjetja ob ustanovitvi (MPU) oz. »born global«

Proti koncu 20. stoletja so raziskovalci opazili, da se na svetovnem trgu pojavlja vse več podjetij, ki izstopajo iz okvirjev tradicionalnih teorij internacionalizacije. Ta trend se je v zadnjih desetletjih tako narastel, da ga ni več moč prezreti. Gre za mala in srednja podjetja po celem svetu, ki se že ob svojem nastanku oziroma zelo kmalu vključijo v mednarodno poslovanje (Ruzzier in Konečnik 2007; Knight 2015).

Oviatt in McDougall (1994) sicer opozarjata, da tak tip podjetij obstaja že več stoletij, vendar so se raziskave osredotočale na velike multinacionalke. Internacionalizacija MSP je vzbudila pozornost znanstvenikov šele proti koncu prejšnjega stoletja (Oviatt in McDougall 1994; Gabrielsson in Kirpalani 2004; Ruzzier in Konečnik 2007; Knight 2015). V naslednjih desetletjih se je število raziskav drastično povečalo na svetovni ravni in so znanstveniki vpeljali več različnih poimenovanj za isti v svojem bistvu pojav (Moen 2002). Navajamo samo nekatere izmed njih: *global start-ups* (Oviatt in McDougall 1994), *international new ventures* (McDougall 1994), *instant exporters* (McAuley 1999), *born globals* (Rennie 1993; Knight in Cavusgil 1996; Madsen in Servais 1997; Moen 2002).

Avtorji, ki proučujejo fenomen novonastalih podjetij, aktivno vključenih v mednarodno poslovanje, so podali različne opredelitve pojma »*born global*«. Za Knighta so to »podjetja, ki si od vsega začetka ali kmalu zatem prizadevajo za znatno povečevanje deleža dohodkov od prodaje na mednarodnih trgih« (Knight 1997 v Moen 2002, 158). Ob tem pa sklene, da so mednarodna podjetja ob ustanovitvi tesno povezana z internacionalizacijo MSP, zato jih vidi kot podskupino MSP (Knight 2015). Drugi raziskovalci opredelijo ta fenomen kot »poslovne organizacije, ki si od začetka prizadevajo pridobiti pomembno konkurenčno prednost z uporabo razpoložljivih virov in širjenjem prodajnih aktivnosti v druge države« (Oviatt in McDougall 1994; Gabrielsson in Kirpalani 2004).

Raziskave so obravnavale zgodnjo internacionalizacijo, splošne lastnosti takih podjetij, pomen tehnologije in strategije v okviru njihovega poslovanja, številni raziskovalci so pa tudi poskušali vpeljati ta pojav v tradicionalne teorije internacionalizacije (Knight 2015). Zaradi neenotne definicije mednarodnih podjetij ob ustanovitvi, so si raziskovalci pri empiričnih raziskavah pojava postavljali različne omejitve za vzorčenje. Največji razpon je opaziti pri času, ki ga je MPU potrebovalo za vstop na tuje trge (od 0 do 8 let po ustanovitvi). Minimalni delež prihodkov od prodaje v tujini pa je v pregledanih raziskavah 25 % (Madsen in drugi 2000; Moen 2002; Gabrielsson in Kirpalani 2004; Knight in drugi 2004; Ripolles in drugi 2012). Pri tem so uporabljali tudi druge kriterije, recimo na znanju temelječa podjetja (Gabrielsson in Kirpalani 2004), proizvodna podjetja (Madsen in drugi 2000; Knight in drugi 2004), podjetje ni podružnica ali predstavništvo drugega tujega podjetja (Ripolles in drugi 2012).

Možnost za zgodnjo internacionalizacijo in uspešno delovanje MSP na mednarodnih trgih številni avtorji v veliki meri pripisujejo ekspanzivnemu tehnološkemu napredku, ki ga doživlja sodobna družba, novim pogojem, ki jih ponujajo svetovni trgi, izboljšanim sposobnostim zaposlenih, vključno z ustanovitelji mednarodnih podjetij, naraščanju pomembnosti globalnih mrež in strateških partnerstev in nenazadnje internacionalizacij finančnih trgov, kar podjetjem omogoča pridobivanje finančnih sredstev praktično iz celega sveta (Madsen in Servais 1997; Rialp in drugi 2005; Knight 2015).

Razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologij omogoča cenovno dostopno komunikacijo v realnem času s partnerji z vseh koncev sveta, svetovni splet ponuja možnosti za stroškovno učinkovite tržne kampanje z natančnim merjenjem rezultatov, prispeva k nižanju stroškov prodaje in upravljanja odnosov s strankami (Loane 2006). Z vsakodnevnimi poslovnimi operacijami lahko upravljamo v več različnih državah neposredno iz svoje domače pisarne. To velja tudi za raziskovanje potencialnih trgov (Madsen in Servais 1997).

Tehnološki razvoj na področju prevoza zagotavlja novodobnim poslovnežem hitra, udobna in ugodna potovanja po celem svetu, kar je bilo še pred nekaj desetletji dostopno samo večjim multinacionalkam (Oviatt in McDougall 1994). Pot izdelka od proizvajalca do uporabnika je postala hitrejša in občutno cenejša. Ena od pomembnih sprememb, ki jih doživljajo svetovni trgi, je naraščajoča stopnja ozko specializiranih izdelkov ali storitev, kar prispeva k razvoju tržnih niš. Podjetja, ki proizvajajo nišne izdelke so skorajda prisiljeni širiti svojo ponudbo tudi preko domačih meja, saj lokalni trg ne nudi zadostnega povpraševanja (Madsen in Servais 1997; Zupančič 2004). Poleg tega vedno večja homogenizacija številnih trgov zmanjšuje psihično razdaljo in omogoča lažje razumevanje potrošniških potreb (Oviatt in McDougall 1994; Madsen in Servais 1997). Še en pomemben predpogoj so visokousposobljeni kadri, ki učinkovito izkoriščajo možnosti, ki jih prinašajo tehnološke spremembe na mednarodnih trgih. Dejstvo je, da se je v zadnjih desetletjih število ljudi z mednarodnimi izkušnjami drastično povečalo in se še zvišuje (Madsen in Servais 1997).

Kot kažejo raziskave mednarodna podjetja ob ustanovitvi imajo značilnosti, ki jih razlikujejo od drugih MSP. Pogosto že sami ustanovitelji podjetja prihajajo iz različnih držav. Predvsem na visokotehnoloških področjih pridobijo kapital, postavijo proizvodnjo in prodajajo izdelke na več kontinentih hkrati (Oviatt in McDougall 1994). Študije prav tako kažejo na močno korelacijo med podjetnikovo usmerjenostjo in specifičnimi, prilagojenimi marketinškimi strategijami, ki opazno prispevajo k uspešnosti mednarodnega poslovanja (Knight 2000). Človeški viri, inovativna kultura in organizacijske sposobnosti so ključnega pomena za hitro internacionalizacijo in mednarodno poslovanje teh podjetij (Knight 2015). Uspeh takega podjetja je močno odvisen od vedenja podjetnika (Kuivalainen in drugi 2007).

Analiza številnih raziskav je pokazala, da je za MPU značilna močna zavezanost mednarodnemu poslovanju in jasna mednarodna vizija. Menedžerji v takih podjetjih imajo veliko predhodnih mednarodnih izkušenj in izredno dobro mednarodno mrežo. Praviloma ponujajo visokokakovostne proizvode višje vrednosti, posedujejo zelo specifična znanja, so tržno naravnani in osredotočeni na odjemalca. Prav tako jih odlikuje fleksibilnost in hitro prilagajanje izzivom zunanjega okolja (Rialp in drugi 2005). Drugi raziskovalci ugotavljajo, da se tovrstna podjetja razlikujejo po izredni sposobnosti nenehnega učenja in povezovanja v mednarodne mreže (Sharma in Blomstermo 2003; De Clerq in drugi 2012).

Imajo torej bogata znanja in neprecenljive sposobnosti, praviloma so pa omejeni pri opredmetenih, finančnih in človeških virih (Knight 2015). Za razliko od drugih raziskovalcev, ki poudarjajo pomembnost fleksibilnosti in prilagajanja proizvodov hitro spreminjajočim se

potrebam in željam, Jolly in drugi (1992) v svoji raziskavi ugotavljajo, da visokotehnološka zagonska podjetja morajo izbrati področje s homogenim povpraševanjem in minimalno adaptacijo marketinškega spleta. Trdi, da si mala podjetja ne morejo privoščiti poslovanja na več nacionalnih trgih. Ker so odvisni od enega samega proizvoda, so zelo ranljivi. Da bi si čimprej pokrili fiksne stroške, morajo na začetku vstopati na vodilne trge, ne glede na njihovo geografsko oddaljenost (Jolly in drugi 1992 v Madsen in Servais 1997). Po drugi strani pa je raziskava o internacionalizaciji slovenskih MSP pokazala, da novi izvozniki, ki se odločijo za diverzifikacijo izvoza (več trgov oz. več izdelkov) in kompleksno strategijo vstopa na tuje trge, dosegajo boljše rezultate v mednarodnem poslovanju in so bolj uspešna. Prav tako je tukaj pomembna hitrost osvajanja novih trgov. Tak pristop nedvomno zahteva določene resurse, za katere so MSP praviloma prikrajšana. To oviro lahko premagajo s prožno organizacijsko strukturo in sposobnostjo hitrega učenja iz izkušenj na novih trgih (Dikova in drugi 2016).

Madsen in Servais (1997) sicer taka razhajanja pripisujejo temu, da je področje preučevanja mednarodnih podjetij ob ustanovitvi še zelo novo in ni dovolj opredeljeno, kar otežuje medsebojno primerjavo raziskav.

Kako torej taka podjetja preživijo in uspevajo na mednarodni areni? Nekatere ugotovitve temeljijo na pomembnosti ustanoviteljev, ki so praviloma mednarodno izkušeni in podkovani ter sposobni povezati vire iz številnih držav in s tem zadovoljiti povpraševanje na mednarodnem trgu, druge povezujejo uspeh z inovativnimi proizvodi ali storitvami, pri čemer si pomagajo s trženjem preko dobro razvite mreže (Oviatt in McDougall 1994; Sharma in Blomstermo 2003).

Kot smo že omenjali prej, pri uspešnem poslovanju jim pomaga fleksibilnost in inovativnost, možnost hitrejšje implementacije novih idej in odziva na potrebe strank (Knight in Cavusgil 2004; Crick 2009 v Knight 2015). Knight ugotavlja, da v največji meri izkoristijo prednosti naprednih tehnologij, s čimer si maksimalno poenostavijo mednarodno poslovanje. Pogosto se zanašajo na zunanje vire, kot na primer lokalne distributerje na tujih trgih in tako minimizirajo stroške poslovanja (Knight 2015). Praviloma posedujejo izredno močna znanja. Dostopajo in uporabljajo vire preko čezmejnih mrež znanja in mednarodnega družbenega kapitala (Gabrielsson in Kirpalani 2004; Knight 2015).

Vendar ne glede na rezultate številnih raziskav, ki so kot ključne dejavnike uspeha pokazali sodelovanje z lokalnimi distributerji, visoko kakovost proizvoda in osebno prodajo, sta zlasti pomembna dostop do kapitala in ohranitev nadzora nad podjetjem. Pogosto se poslovneži soočajo s potrebo po zunanjem kapitalu za razvoj podjetja, kar hkrati pomeni, da se morajo

odpovedati določenemu nadzoru in lastništvu podjetja. To je težka dilema, ampak brez nujnega kapitala številna mednarodna podjetja ob ustanovitvi ne bi preživela (Moen 2002).

V naslednjem poglavju predstavljamo posebnosti marketinga za inovativne izdelke in načine, ki jih uporabljajo MPU za promocijo svojih proizvodov na mednarodnem trgu.

2.5 Marketing in inovacije

Na začetku tega poglavja bi radi izpostavili problematiko neenotnosti marketinške terminologije v Sloveniji. Kot ugotavljata Šesek in Golob tudi na slovenskih fakultetah, kjer se poučuje marketinška veda oz. trženje, prihaja do razlik v marketinškem izrazoslovju. Tako zasledimo izraze kot so trženje, tržno komuniciranje, marketinški odnosi, marketinško upravljanje in dr. Analiza trenutnega stanja na področju izrazja v slovenskem jeziku je pokazala, da sta problematični uporaba različnih izrazov za poimenovanje iste vsebine in uporaba istih izrazov za različne vsebine (Šesek in Golob 2012).

V pričujočem delu uporabljamo izraz marketing in ne trženje, ki se ga pogosto razume kot sopomenko za marketing. Kot ugotavlja Jančič (1999, 7) beseda *trženje* pomensko zavaja. Slovar slovenskega knjižnega jezika namreč pravi, da glagol *tržiti* prvotno pomeni trgovati, prekupčevati, prodajati. Mi bi pa radi prikazali, da je v današnjem času za uspešni obstoj in poslovanje na trgu podjetja potrebujejo bolj kompleksen marketinški pristop in ne zgolj trgovanje. Dopuščamo pa uporabo izpeljanke iz besede *trženje* (npr. *trženjske aktivnosti*, *tržno komuniciranje*) tam, kjer je jasno razvidno, da govorimo o dejanjih, omejenih na prodajo, promocijo in pospeševanje prodaje.

2.5.1 Rekonceptualizacija marketinga

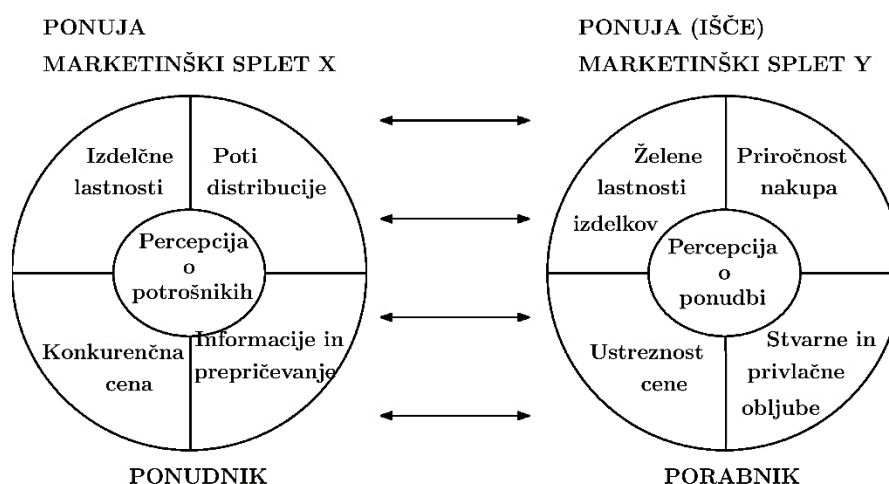
Številni avtorji že nekaj časa opozarjajo, da zaradi sprememb, ki ga doživlja svet na prelomu stoletij, konvencionalni marketinški pristop in zanašanje na poenostavljen model marketinškega spleta štirih P-jev, ki ga je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja vpeljal McCarthy, ne zadostuje več (Gummensson 1987; Jančič 1999, 102–105; Fetherstonhaugh 2009). V sodobnem marketingu poznamo dve smeri razmišljanja: prva je upravljalvske narave in nenehno strmi k izboljšavi modela marketinškega spleta (4 P-jev), druga pa v ospredje postavlja vzpostavite dolgoročnih marketinških povezav (odnosov) z vsemi deležniki (Jančič 1999, 100–101). V našem delu pregledamo samo nekaj idej sodobnega marketinga, je pa vsekakor zanimivo in priporočljivo nadaljnje raziskovanje novih marketinških pristopov tudi za MSP, ki si ne morejo privoščiti velikih izdatkov za klasično promocijo.

Kot odgovor na številne izzive sodobnega časa, kot so intenzivna mikrosegmentacija potrošnikov, drobljenje množičnega trga v množico delnih trgov, ki so v stalnem prehajanju, upad lojalnosti znamkam, sprememba nakupnih navad potrošnikov in drugo, številni avtorji predlagajo nadgradnjo modela 4 P-jev. Najbolj poznani poskusi so model 7 P-jev iz storitvenega marketinga, ki sta ga vpeljala Bernard H. Booms in Mary J. Bitner, Kotlerjev model 10 P-jev iz strateškega marketinga, Lauterbornov model 4 C-jev (*consumer wants* namesto *product*, *consumer costs* namesto *price*, *convinience to buy* namesto *place*, *communication* namesto *promotion*) in med novejšimi – prehod od 4 P-jev k 4 E-jem, ki ga bolj natančno obravnavamo v nadaljevanju (Jančič 1999, 84–86).

2.5.1.1 Model dveh marketinških spletov

Jančič sicer izpostavlja, da vse nadgradnje še vedno težijo k akcijski naravnosti in vidi rešitev v radikalni rekonceptualizaciji celotne zastavitve marketinškega koncepta (Jančič 1999, 84–86, 100–103). Kritičen je do akcijske naravnosti v marketingu, saj naj bi ta temeljila na razmišljanju o »spreminjajočem se »prvem« in nespreminjajočem se »drugem« ter prepričanju, da »je »prvi« aktiven dejavnik in »drugi« pasiven«. Na potrošnika se torej gleda kot na »mirujočo tarčo«, ki jo je treba zadeti iz različnih položajev, razlog za nedoseganje ciljev podjetja pa izhaja zgolj iz nesposobnosti »prvega« (Jančič 1999, 140). Predlaga koncept celostnega marketinga, ki sloni na teoriji družbene menjave (Jančič 1999, 5–8, 147). V sklopu rekonceptualizacije ponudi tudi model dveh marketinških spletov, ki temelji na ideji, da svoj marketinški splet ima tudi porabnik (glej Sliko 2.5).

Slika 2.5: Model dveh marketinških spletov



Vir: Jančič (1999, 141).

Uspešno voden proces menjave strmi k polnemu prekrivanju obeh marketinških spleto, kar pomeni da dosežemo idealno menjavo med uporabnikom in ponudnikom. Ker se pa v večini primerov spleta ne prekrivata popolnoma, se tako ponudnik kot porabnik zatečeta k uporabi različnih strateških in taktičnih aktivnosti v smeri korekcije menjalnega razmerja. Porabnik se lahko sprijazni z »neidealnim« spletom, lahko poskuša prepričati ponudnika, da prilagodi določene elemente spleta, se obrne k drugemu ponudniku, morda pa tudi odloži nakup. Ponudnik ima možnost, da iz uspele, modificirane ali neuspele menjave pridobi spoznanja in jih nato po potrebi uporabi za prilagoditev ponudbe. Novonastali marketinški splet gre ponovno skozi isti postopek, pri čemer ponudnik mora upoštevati, da se lahko želeni splet na strani porabnika spreminja. Tak proces lahko imenujemo marketinško prilagajanje (Jančič 1999, 140–142). McKenna ugotavlja, da je treba potrošnika pripeljati kar v tovarno, kjer naj sodeluje že pri pripravi izdelkov (McKenna 1992 v Jančič 1999, 142).

2.5.1.2 Uporabniško spodbujeno inoviranje

V zadnjem desetletju smo priča temu, da se tako velika kot tudi mala in srednja podjetja vse pogosteje zatekajo k modelu odprtega inoviranja (Nagy in Ruzzier 2013, 8). Značilnost odprtega inoviranja je v tem, da inovacijski proces podpira pritok in odtok znanja, z namenom pospeševanja notranjega inoviranja podjetij in možnostjo vključitve zunanjih subjektov k inoviranju (Chesbrough, 2003 v Nagy in Ruzzier 2013, 8). Podjetja morajo povečati zmožnost vključevanja deležnikov, s tem pa prihod zunanjih in notranjih idej, kar pomeni, da »odprejo« svoj t.i. prostor inoviranja in s tem ustvarijo pogoje, ki omogočajo zunanjim deležnikom vključitev v proces inoviranja (Baldwin, Hienerth in Hippel 2006 v Nagy in Ruzzier 2013, 8).

Podjetja se lotijo odprtega inoviranja na različne načine, in eden od načinov je tudi vključevanje uporabnikov v inovacijski proces. Za uporabniško spodbujeno inoviranje je značilno, da poudarja preučevanje in raziskovanje resničnih uporabnikovih potreb ter sistematično vključevanje uporabnikov v različne faze procesa inoviranja (Wise in Hogenhaven 2008 v Nagy in Ruzzier 2013, 7).

Po podatkih nekaterih zadnjih raziskav (npr. FORA, 2009) so se kot pomemben vir inoviranja v zadnjem času močno pokazali uporabniki (kupci). Predvsem gre za izboljšave že obstoječih ali ustvarjanje dopoljenih skupin izdelkov oz. storitev. Vse več je pa tudi samostojnega razvijanja izdelkov s strani uporabnikov. Tako Hippel (2005) v svoji raziskavi ugotavlja, da od 10 do 40 odstotkov uporabnikov predlaga (ali pa celo razvije) prototip novega oziroma posodobljenega izdelka (Nagy in Ruzzier 2013, 69). Rezultati raziskave Nagy in Ruzzierja kažejo, da uporabniško spodbujeno inoviranje pozitivno vpliva na inovacijsko uspešnost

podjetja, ki se pa posledično odraža v boljših poslovnih rezultatih podjetja (Nagy in Ruzzier 2013, 149 in 157).

Čeprav tudi druge številne študije pokazale pozitivno povezanost med marketinško naravnostjo podjetja in uspešnostjo poslovanja, nekateri raziskovalci opozarjajo, da bi lahko preveliko poudarjanje pomena strank vodilo do trivialnih inovacij in miopije pri raziskavah in razvoju. Potrošniki so po naravi kratkovidni, ni nujno, da vedo, kaj si zares želijo, ker niso povsem dobro seznanjeni z najnovejšimi trendi na trgu ali v tehnologiji. Tako podjetja tvegajo, da zaradi zadovoljevanja obstoječih želja strank, bodo izgubili svojo sposobnost za daljnovidnost in inovacijsko ustvarjalnost. Dodajajo, da določena področja preprosto ne smejo vedno poslušati in upoštevati želje občinstva (Zheng Zhou in drugi 2005).

Kot odgovor na to, lahko zasledimo predloge, da bi podjetja morala poiskati ravnotežje med zadovoljevanjem potrošniških izraženih želja in izpolnjevanjem njihovih bodočih potencialnih potreb. Uspešno poslovanje z marketinško naravnostjo lahko dosežejo le ob premišljenem kombiniranju z osnovnimi zmogljivostmi podjetja, kot sta podjetniški potencial in organizacijsko učenje (prav tam).

2.5.1.3 Od 4P k 4E

Prebojne inovacije zahtevajo tudi inovativne promocijske pristope. Da bi vzbudili pozornost svoje ciljne skupine, morajo podjetja biti nič manj inovativni pri ustvarjanju blagovne znamke in iskanju tržnih poti kot so bila pri inoviranju proizvoda ali storitve. Blagovne znamke lahko bodisi dokažejo svojo inovativnost skozi strateško vpeljevanje novih izdelkov bodisi postanejo nepomembne (Harris 2015).

V svetovni oglaševalski agenciji Ogilvy & Mather² se tudi zavedajo sprememb in pomembnosti upoštevanja le-teh. Brian Fetherstonhaugh, direktor družbe, je predlagal nadgradnjo modela 4 P-jev. Poudarja, da je bil model 4 P-jev razvit v sredini prejšnjega stoletja, ko so trgu kraljevali trgovci, diferenciacija izdelka je bila trajna, obsežno poslušno občinstvo smo pa lahko dosegli z velikimi učinkovitimi mediji. V današnjem svetu so potrošniki tisti, ki so prevzeli vodilno vlogo v marketinških aktivnostih, občinstvo je močno segmentirano, potrošniki med seboj komunicirajo zelo razpršeno in neobvladljivo, diferenciacija proizvodov lahko traja le minute, nikakor ne leta (Fetherstonhaugh 2009). Tako kot omenjeni prej teoretiki, ugotavlja, da marketing vsekakor potrebuje nov okvir, nov set orodij. Rešitev vidi v prehodu iz 4 P-jev v 4 E-je.

² Ogilvy & Mather je ena od osmih največjih marketinško-komunikacijskih agencijskih mrež na svetu.

Od izdelka k izkušnji (ang. *product* → *experience*)

Konvencionalni marketinški pristop nam narekuje, da pri proizvodni poiščemo tiste lastnosti, ki veljajo za konkurenčno prednost v očeh potrošnika, in jo s ponavljajočim se oglaševanjem sporočamo ciljni skupini. V današnjem hitro spreminjajočem se svetu taka strategija izgublja pomen, saj lastnosti večine proizvodov imajo precej krajšo konkurenčno dobo. Na eBayu lahko »posebnost« izpuhti le v nekaj minutah. Zato se je potrebno posvetiti ne samo izdelku ali storitvi, temveč spoznati celoten nakupovalni proces uporabnika oz. izkušnjo, ki jo doživlja – njegove nakupne navade, dejavnike, ki vplivajo na nakup, prostor in čas nakupa, kaj se zgodi po nakupu. Tako razmišljanje pomaga ugotoviti, na kaj moramo osredotočiti marketinška prizadevanja (Fetherstonhaugh 2009).

Od prostora k prisotnosti povsod (ang. *place* → *everyplace*)

S prisotnostjo povsod mislimo predvsem na možnosti uporabnikov, da dostopajo do proizvodov ali storitev kjerkoli in kadarkoli si to želijo, kar od ponudnikov zahteva, da jih »vključijo« v svoje komunikacijske aktivnosti in ne dosejajo uporabnikove pozornosti s prekinitvami, kot smo bili navajeni pri klasičnih oglasnih blokih na televiziji. Uporabnike moramo doseči na njihovem »teritoriju« in pod njihovimi pogoji, takrat, ko so najbolj dovzetni za povezovanje z nami, kar je lahko kjerkoli (prav tam).

Od cene do menjave (ang. *price* → *exchange*)

Cena je nekoč predstavljala zelo enostaven proces menjave, ki je bil omejen na plačilo nekega proizvoda ali storitve. Fokus številnih tržnikov je bil na stroškovni strani enačbe: z nižanjem stroškov lahko ponudimo bolj konkurenčno ceno. V sodobnih marketinških odnosih na plan stopi vzajemno zavedanje o vrednosti stvari. Ponudnik mora razumeti, kakšno protivrednost lahko ponudi uporabniku za njegovo naklonjenost določenemu izdelku ali storitvi, pozornost, ki ji nameni, pripravljenost, da jo vključi v svoje življenje (prav tam).

Od promocije do oznanjanja (od ust do ust) (ang. *promotion* → *evangelism*)

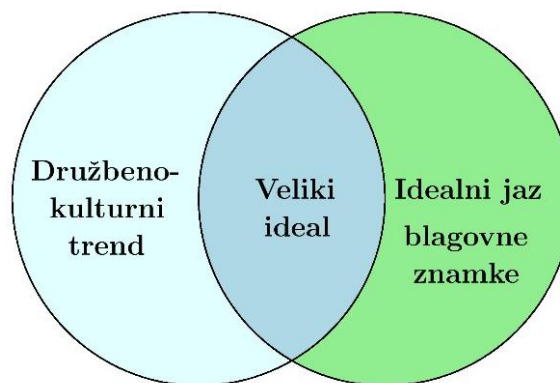
Skozi marketinško zgodovino promocija, ki je temeljila na večkratnem ponavljanju kreativno predstavljene prednosti proizvoda ali storitve, je zagotavljala uspeh. Toda vedno bolj smo priča novemu in še bolj učinkovitemu pristopu, tako imenovanemu oznanjanju (ang. *evangelism*). Sodobno oznanjanje blagovne znamke, storitve ali proizvoda se lahko uspešno udejanja skozi združitev najstarejše oblike promoviranja, t.i. »govoric od ust do ust« z družbenim mreženjem in sodobnimi spletnimi orodji (prav tam).

Poiskati je treba emocionalno plat blagovne znamke, ji vliti strast in čustva, ki bodo navdušili uporabnike. Uporabniki-evangelisti so najboljši promotorji blagovne znamke, saj za razliko od referenčnih programov, dober glas širijo brezplačno in ravno s svojim iskrenim navdušenjem pridobijo zaupanje drugih potencialnih uporabnikov (prav tam).

Uspeh številnih vodilnih znamk po svetu ne temelji zgolj na izjemnih idejah, ampak predvsem na idealih, ki predstavljajo njen višji namen, odraz idej, ki nastajajo znotraj in zunaj podjetja ter znamki omogočajo večjo podporo potrošnikov in pozitivno vplivajo na povpraševanje (Pristov 2010, 47).

Razvili so koncept upravljanja z blagovno znamko Veliki ideal (The big ideaL™), ki sloni na univerzalni, trajni vsebini, ki jo znamka zagovarja in se ji zaveže, kar predstavlja njen emocionalni center. Kot najboljši način za določitev tega centra se je izkazalo, da je za začetek potrebno globoko razumevanje tega, v čem je znamka resnično dobra, kar predstavlja njen idealni jaz, ki se ga nato poveže z aktualnim družbeno-kulturnim trendom. In tako veliki ideal uspešne tržne znamke nastane na preseku idealnega jaza blagovne znamke in njenega odnosa do nekega aktualnega kulturno-družbene tenzije oz. trenda (glej Sliko 2.6).

Slika 2.6: Veliki ideal blagovne znamke



Vir: Mitchell in Shaw (2010, 20).

2.5.2 Marketing inovacij

V tem poglavju najprej opredelimo, kaj razumemo pod pojmom inovacija, nato pa še pregledamo posebnosti uvajanja inovativnih rešitev na trg.

2.5.2.1 Opredelitev inovacije

V svetovni znanstveni literaturi zasledimo številne definicije pojma inovacija, kar je pogojeno s kompleksnostjo in raznolikostjo vsebine in uporabe pojma (Kavčič 2014). Ena novejših definicij inovacije je naslednja: »inovacija je uvedba novega ali pomembno izboljšanega proizvoda (dobre ali storitve) ali procesa, nove marketinške metode ali nove organizacijske metode v poslovno prakso, organizacijo delovnega mesta ali zunanje odnose.« (Oslo Manual 2005, 44). Takšna opredelitev vključuje veliko raznolikost možnih inovacij. Vključuje vse dejavnike, ki so potrebni za izboljšanje procesa ali proizvoda in njegovo uspešno uveljavitev na trgu (Kavčič 2014).

Rogers inovacijo opredeljuje kot idejo, postopek ali objekt, ki ga posamezniki dojemajo kot novega. Zagovarja, da dokler se upošteva človeško vedenje, ni tako pomembno, ali je ideja »objektivno« nova glede na trenutek, ko je bila prvič uporabljena ali odkrita. Subjektivno zaznana novost ideje pogojuje posameznikovo reakcijo na idejo. Če se idejo dojemata kot novost, je potem le-ta inovacija (Rogers 1983, 11).

Inovacija, ki jo obravnavamo v pričujočem delu, je nastala kot rezultat zapolnitev vrzeli na trgu rešitev za GPS sledenje vozil. Obravnavamo jo torej kot pomembno izboljšan proizvod, namenjen predvsem fizičnim osebam, ki predstavlja za njih novost.

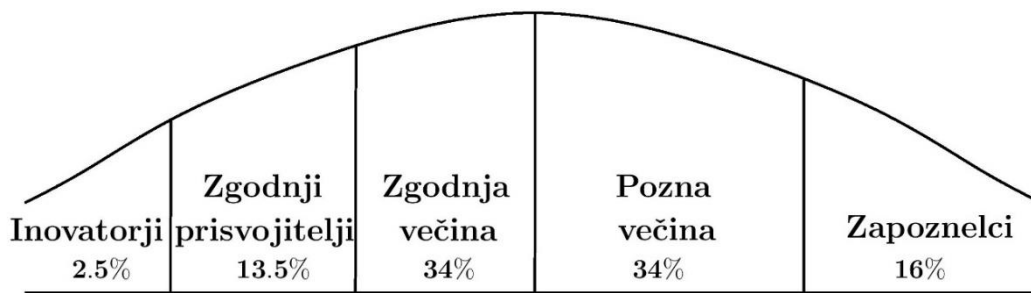
2.5.2.2 Sprejemanje inovacij

Rogers (1983, 210–238) je inovacije kategoriziral glede na njihove lastnosti, ki so pomembne pri razlagi stopnje sprejetja inovacije s strani družbe:

- relativna prednost (v kolikšni meri je ideja boljša od njene predhodnice)
- kompatibilnost (v kolikšni meri je neka inovacija zaznana kot konsistentna z obstoječimi vrednotami, preteklimi izkušnjami in potrebami potencialnih uporabnikov),
- kompleksnost (zapletenost uporabe in razumevanja neke inovacije),
- možnost preizkušanja inovacije (koliko je inovacijo mogoče preizkušati v določenem omenjenem obdobju),
- možnost opazovanja inovacije (v kolikšni meri so učinki inovacije vidni drugim opazovalcem).

Inovacij ne dojemamo vsi na enak način. Tako je Rogers na podlagi večletnih raziskav opredelil pet kategorij uporabnikov glede na njihovo pripravljenost sprejeti inovacije (glej Sliko 2.7).

Slika 2.7: Model sprejemnikov inovacij glede na hitrost sprejemanja inovacij



Vir: Rogers (1983, 247).

Inovatorji ali tehnološki navdušenci (2,5 %) so prvi posamezniki, ki sprejmejo inovacijo. Hrepenijo po preizkušanju novih idej in so pripravljeni so prevzeti tveganje. Praviloma so tehnično podkovani in finančno podkrepjeni, kar jim pomaga absorbirati morebiten neuspeh inovacije, so mladi in zelo družabni. Igrajo nadvse pomembno vlogo pri difuziji inovacij: pomagajo vpeljati nove ideje v družbeni sistem (Rogers 1983, 246–259).

Zgodnji prisvojitelji oz. vizionarji (13,5 %) – to je druga najhitrejša kategorija posameznikov, ki so odprti za sprejem inovacij. So mladi, iz višjih socialnih krogov, z ugledno izobrazbo. Nastopajo kot močni mnenjski voditelji, saj potencialni prisvojitelji vedno prislusnejo njihovem nasvetu glede novosti na trgu. K izbiri inovacij pristopajo bolj premišljeno in odgovorno kot inovatorji, ker se zavedajo pomembnosti svojega ugleda (prav tam).

Zgodnja večina oz. pragmatiki (34 %) – posamezniki iz te kategorije prevzamejo nove ideje tik pred povprečnimi člani družbe. Zaradi svojega položaja med zelo zgodnjimi in poznimi prisvojitelji predstavljajo pomembno vez v procesu difuzije. Potrebujemo nekaj več časa za premislek o sprejemu inovacije (prav tam).

Pozna večina oz. konzervativci (34 %) – v tej kategoriji so tisti posamezniki, ki bodo sprejeli inovacijo kasneje kot povprečni član družbe. Na novitete gledajo z visoko stopnjo skepticizma in jih sprejmejo bolj iz nuje kot iz želje. Praviloma imajo tudi omejena sredstva, zato ne tvegajo in počakajo, da se odstranijo vse negotovosti v zvezi z inovacijo (prav tam).

Zapoznelci oz. skeptiki (16 %) – kot že samo ime pove, so v tej kategoriji tisti, ki so zadnji pri sprejemanju inovacije. Praviloma imajo velik odpor do novosti in na prvo mesto postavljajo tradicije, imajo zelo ozek socialni krog (prav tam).

Podjetja, ki uvajajo inovacije na trg, morajo biti previdni pri svojih napovedih in ne preceniti trga, kot se to pogosto dogaja v praksi. Prav tako morajo upoštevati, koliko časa in truda bo

treba vložiti, da se njihova ideja razširi tudi na množični trg. Seveda, če je to v skladu z njihovo strategijo.

2.5.2.3 Marketinški pristopi

Če izhajamo iz Rogersovega modela, potem si za začetek moramo določiti, kdo so naši inovatorji in zgodnji prisvojitelji oz. mnenjski voditelji. Pri tem si lahko vsekakor pomagamo s pristopom odprtega inoviranja, ki smo ga opisali v prejšnjem poglavju. V digitalni dobi mnogi mnenjski voditelji širijo svoje ideje tudi preko blogov, kar je lahko zelo učinkovito orodje za predstavitev inovacije. Ob tem pa moramo zagotoviti zares kakovosten izdelek ali storitev, saj za prvi vtis je na voljo samo ena priložnost. Slab prvi vtis lahko vodi v propad, ki je lahko še toliko hitrejši s pomočjo zvestih svojim prepričanjem in bralcem blogerjev. Dejstvo ostaja, da blogerji lahko bodisi pomagajo ustvariti veliko zanimanje za proizvod ali ga potopijo (David Kirkpatrick 2005). Hkrati pa Jakki Mohr (2001) opozarja, da se promocijske strategije za kategorijo pragmatikov bistveno razlikujejo od tistih za inovatorje in vizionarje. Zadnji si močno prizadevajo, da kot prvi preizkusijo in uvedejo nove tehnologije, pri čem sicer zahtevajo prilagojene rešitve in visoko raven tehnične podpore, vendar so pa tudi pripravljeni tolerirati pomanjkljivosti in priskrbeti manjkajoče elemente predlagane inovacije. Pragmatiki pa iščejo že preizkušene rešitve, zanesljive storitve z uveljavljeno blagovno znamko, zanašajo se predvsem na priporočila kolegov iz iste panoge, ki jim zaupajo. Smiselnost inovacij vidijo le, če prispevajo k zviševanju produktivnosti. Pravi, da med prvo in drugo skupino obstaja vrzel in da se visokotehnološko podjetje dokaže le takrat, ko se uveljavi tudi na množičnem trgu (Mohr 2001).

Seth Godin podaja nekoliko drugačen vidik. V svetu, kjer televizijsko oglaševanje ne deluje več kot včasih, pragmatiki in konzervativci ne samo, da so skeptični do inovacij, predvsem so zelo dobri v ignoriranju. Prepričan je, da inovativne ideje moramo širiti predvsem med inovatorji in vizionarji, ker *jim ni vseeno*. Dodaja, da ta segment ljudi posluša, vendar njihovo zanimanje temelji na sebičnih razlogih. To počno zato, ker radi poslušajo. In če imamo srečo, bodo o naših izdelkih in storitvah govorili naprej (Godin 2003).

Vsekakor pa je pri promocijskih aktivnostih pomembna uporaba sodobnih digitalnih pristopov. Hitri razvoj družbenih medijev je omogočil intenzivno komunikacijo končnih potrošnikov o proizvodih in ponudnikih. To vnaša precejšnje spremembe v promocijski splet. Če je prej podjetje s pomočjo integriranega tržnega komuniciranja nadzorovano pošiljalo informacije na trg, danes spletna sporočila, ki se prenašajo preko družbenih omrežij, imajo pomemben vpliv na vedenje potrošnikov, vključno z zavedanjem, pridobitvijo informacij, mnenj, stališč,

nakupnega vedenja ter ponakupno komunikacijo in ovrednotenjem nakupa. Podjetja se morajo naučiti usmerjati diskusije uporabnikov, da so še vedno v skladu z misijo in cilji podjetja (Mangold in Faulds 2009).

To je lahko dragocen vir informacij o sprejemanju inovativnega proizvoda. Podjetju lahko pomaga pridobiti pomembne podatke o uporabnikovih vtisih o proizvodu, o pomanjkljivostih v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, kar vsekakor pomaga pri razvoju inovacije, ki jo potrošniki dejansko potrebujejo (Matkovskaya 2011). Dawar (2013) opozarja, da je še vedno visok delež propadlih inovativnih izdelkov, ker podjetja sicer namenijo velik vložek v razvoj ali nadgradnjo izdelkov, vendar pri tem zanemarijo dejanske potrebe uporabnika.

Zelo učinkovito je tudi orodje marketinga od ust do ust. Zadovoljne stranke so najboljši oglaševalci, hkrati pa tudi oblikovalci proizvoda. Ljudem moramo ponuditi razlog, da govorijo o našem proizvodu, ne smemo podcenjevati moči zanimivih zgodb. Kot ugotavlja Seth Godin, danes imajo potrošniki preveč ponudbe in premalo časa, kar vodi k temu, da stvari preprosto ignorirajo. Pozornost lahko pritegnemo z nečem nenavadnim, izstopajočim, nečem, kar je vredno omembe (Godin 2003). Eden od razlogov, zakaj ljudje govorijo o določenem izdelku, ker se počutijo kot del skupine, družine, ekipe, znotraj katere se povezujejo s somišljeniki. Moramo jim ponuditi prostor, možnost, kjer se lahko družijo. To so lahko spletne klepetalnice ali prirejanje posebnih dogodkov. Za boljšo učinkovitost se v pogovor moramo vključiti tudi sami (komentiranje na družbenih omrežjih, blogih itd.) Predvsem pa ustrezno meriti in razumeti sporočilo, ki ga dobimo od uporabnikov, kajti to so najboljše povratne informacije, saj za razliko od kateregakoli tržnega raziskovanja, predstavljajo avtentičen glas uporabnika (Mangold in Faulds 2009; Sernovitz 2012).

Marketinški pristopi mednarodnih podjetij ob ustanovitvi

In če se v inovativnih MSP, predvsem v podjetjih, mednarodnih ob ustanovitvi, razumejo pomembnost marketinške naravnosti in soustvarjanja z uporabniki, se taka podjetja spopadajo s pomanjkanjem virov, predvsem finančnih in človeških, ki bi jih namenili za predstavitev proizvoda ali storitve trgu. Brez uspešne promocije svojega izdelka pa so obsojena na propad. Da bi zapolnila vrzel med izrazito željo po globalnem uspehu in omejenim številom razpoložljivih virov, se mednarodna podjetja ob ustanovitvi poleg navedenih v prejšnjem poglavju kanalov, ki ne zahtevajo večje količine resursov, pogosto poslužujejo konceptov zavezništva (Gabrielsson in Kirpalani 2004).

Gabrielsson in Manek Kirpalani v svoji raziskavi ugotavljata, da so naslednji kanali nujni za uspešno osvojitve novega področja:

- uporaba MNP kot systemskega integratorja,
- MNP kot distributerji proizvodov/storitev mednarodnih podjetij ob ustanovitvi,
- poslovne mreže,
- internet,
- kombinirana uporaba vseh navedenih kanalov.

MNP ustvarjajo strateška zavezništva z drugimi podjetji na področjih, kjer se tehnologija razvija hitro in je veliko negotovosti na trgu. Tukaj se ponuja priložnost za MSP, saj iz takega partnerstva lahko črpajo ne samo finančna sredstva, temveč tudi znanja in možnosti za nadaljnji razvoj in rast. Nevarnosti takih zavezništev so v tem, da lahko pride do kopiranja na eni ali drugi strani. Managerji mednarodnih podjetij ob ustanovitvi morajo že od vsega začetka vzpostaviti strategijo, kako in kdaj se bodo ločili od MNP in poskušali delovati neodvisno (prav tam). Kot zelo pomemben dejavnik za globalni uspeh je študija pokazala ključne kompetence ustanoviteljev: tehnološka znanja, poznavanje trga, njihova zagnanost in sposobnost povezovanja (prav tam).

Če povzamemo ugotovitve tega poglavja, lahko vidimo, da za uspešni nastop na trgu mora podjetje z inovativnim izdelkom:

- prizadevati si k doseganju idealne menjave med uporabnikom in ponudnikom, polnemu prekrivanju obeh marketinških spletov,
- vključiti uporabnike v razvoj oz. nadgradnjo inovativnega proizvoda,
- s pomočjo spletnih orodij črpati informacije od uporabnikov, jih pravilno ovrednotiti in uporabiti za nadaljnji razvoj,
- sprejeti strateško odločitev: razvijati izdelke za inovatorje in vizionarje, torej oskrbovati nišni trg (morda več trgov) ali se usmeriti na množični trg,
- poiskati idealni jaz blagovne znamke in ga skozi zgodbo predstaviti uporabnikom,
- spoznati svoje uporabnike, ponuditi jim večjo dodano vrednost, enkratno izkušnjo, ki bo preseгла njihova pričakovanja,
- ustvariti prostor za komunikacijo uporabnikov,
- učinkovito uporabiti sporočanje od ust do ust,
- razmišljati zunaj ustaljenih okvirov in poiskati nove distribucijske poti, graditi poslovanje z mislijo, da dobiček ni več edini in najpomembnejši cilj, ampak je le stranski proizvod dobro opravljenega dela.

3 PRIPRAVA STRATEGIJE VSTOPA PODJETJA NA UKRAJINSKI TRG

Za dobro pripravo strategije, povezane s poslovanjem organizacije, moramo natančno analizirati dejavnike, ki so znotraj organizacije, in dejavnike zunanjega okolja podjetja, kajti obe skupini dejavnikov vplivajo na prihodnost podjetja. Večina avtorjev je soglasnih glede osnovnih sestavin nastajanja strategije, so pa dokajšnje razlike pri določitvi števila in zaporedja potrebnih korakov pri oblikovanju strategije, kaj naj bi določen korak vseboval in kakšen poudarek si posamezen korak zasluži (Kavčič 1991, 144–150).

Pri vsaki analizi izhajamo iz vidika njenega namena, kar je v našem primeru priprava strategije vstopa mladega mednarodnega podjetja na ukrajinski trg z inovativnim izdelkom. V ta namen bomo preučili Ukrajino kot državo, njeno tržno okolje, konkurenčno ponudbo na trgu, se posvetili izdelku s katerim podjetje vstopa na ukrajinski trg, analizirali stanje v podjetju.

Kot smo že videli v teoretičnem delu, mora podjetje pred dokončno izbiro vstopne oblike na tuji trg natančno preučiti situacijo na tem trgu in v največji možni meri upoštevati vse dejavnike.

Najprej na kratko predstavljamo podjetje, nato se lotimo poglobljene analize zunanjega okolja, torej posebnosti ukrajinskega tržišča, kupcev in konkurence. Nato sledi analiza notranjega okolja podjetja, kar bo zajelo kadrovsko strukturo družbe, management, izdelek in marketinške dejavnosti. Vse ugotovitve povzamemo v SWOT analizi, kar nam bo v veliko pomoč pri razvoju strategije vstopa podjetja na tuji trg.

3.1 O podjetju

Predzgodba podjetja Protectus d.o.o., ki je bilo ustanovljeno 23. aprila 2014, sega v januar 2014, ko je bilo kot rezultat poslovne ideje za razvoj inovativne rešitve CarLock³ in zapolnitev vrzeli v segmentu GPS sledenja in nadzora lokacije osebnih avtomobilov ustanovljeno ameriško podjetje Protectus Technologies Inc. Podjetje se je kmalu zatem prijavilo v pospeševalnik StarLabs, kjer je že maja 2014 prejelo svoj prvi semenski kapital. Nato je bila ekipa povabljena v Beograd, kjer je razvijala izdelek naprej. Decembra 2014 je sledila nova investicija semenskega kapitala. Maja 2016 so ustanovitelji podjetja intelektualno lastnino in delnice ustanoviteljev preselili v Slovenijo, celoten razvoj pa že od leta 2014 poteka v slovenskem podjetju Protectus d.o.o.

³ Več o tem v podpoglavju 3.3.3 Rešitev CarLock.

Poslanstvo podjetja

Olajšati lastnikom vozil življenje s tem, da jim ponudijo rešitev za povezano vozilo (ang. *connected car*), torej možnost, da so vedno povezani s svojim vozilom.

Vizija

Postati globalni ponudnik storitev na področju *povezanih vozil*, blagovna znamka katerega bo prepoznavna na vseh glavnih globalnih trgih.

Dejavnost podjetja

Glavna dejavnost podjetja je usmerjena v razvoj in prodajo rešitve CarLock. Projekt je že v svoji zasnovi cilj na globalni trg in je danes že poznan med uporabniki v ZDA, Italiji, Franciji in Savdski Arabiji. V ZDA nastopa samostojno, na ostalih trgih pa deluje preko lokalnih distributerjev. V bližnji prihodnosti podjetje načrtuje samostojen vstop še na 3–5 novih trgov.

3.2 Analiza zunanjega okolja

Vse organizacije delujejo znotraj določenega okolja, ki pa nikoli ni statično in je podvrženo nenehnim spremembam. Zato mora sleherno podjetje dodobra preučiti in razumeti okolje, v katerem deluje ali namerava delovati, razumeti moč in vpliv dejavnikov tega okolja na svojo nadaljnjo dejavnost, da se bo lahko ob spremembah ustrezno in pravočasno odzvalo in izognilo morebitnim finančnim izgubam. Analiza zunanjega okolja zato predstavlja pomemben korak pri oblikovanju strategije podjetja.

3.2.1 Analiza vstopne države

Ukrajina je največja država, ki v celoti leži v vzhodnem delu Evrope in je ena od 50 največjih držav sveta. Znana je po obsežnih ravninah z rodovitno prstjo, kjer se v glavnem prideluje žito, zaradi česar se jo je tudi prijelo ime *žitnica Evrope*. Država je unitarna in razdeljena na 24 pokrajin, avtonomno republiko Krim, ki ima od marca 2014 status okupiranega ozemlja in dve mestni občini z regionalnim statusom – Kijev, prestolnico Ukrajine, in Sevastopol (ki je tako kot Krim del okupiranega ozemlja). Ukrajina je industrijska in agrarna država s pretežno proizvodnjo surovin. V tabeli 3.1 so predstavljeni osnovni podatki o državi.

Tabela 3.1: Osnovni podatki o Ukrajini

Uradni naziv:	Ukrajina
Mednarodna oznaka:	UA / UKR
Politični sistem:	predsedniško parlamentarna republika
Površina (km ²):	603.700 km ²
Glavno mesto:	Kijev (2.868.390 prebivalcev)
Prebivalci (mio):	42.760.516 ⁴ Ukrajinci: 77,8 % Rusi: 17,3 % ⁵ ostali: 4,9 %
Uradni jezik:	ukrajinski
Vera:	različne pravoslavne: 91,8 % rimskokatoliška: 2,2 % protestantska: 2,2 % judovska: 0,6% ostale: 3,2 %
Denarna enota:	ukrajinska grivna (UAH)
Največja mesta:	Kijev: 2. 906. 569 Kharkiv: 1. 449. 732 Odesa: 1. 010. 848 Dnipro (nekdanji Dnipropetrovsk) ⁶ : 983. 836 Doneck: 929. 063 Lviv: 728. 350
Osamosvojitve od Sovjetske zveze:	24. avgust 1991
Članica OZN:	24. oktober 1945
Ratifikacija pridružitvenega sporazuma EU-Ukrajina	16. september 2014

⁴ podatek za 1. januar 2016, brez upoštevanja začasno okupiranega ozemlja Avtonomne republike Krim in mesta Sevastopol.

⁵ podatki so povzeti iz Vseukrajinskega popisa prebivalstva leta 2001, v katerem so zajeti statistični podatki tudi za začasno okupirano Avtonomno republiko Krim in mesto Sevastopol, večinsko prebivalstvo katerih so takrat predstavljali Rusi z 58,3 % in 71,6 % (Državni statistični urad Ukrajine 2001).

⁶ V skladu z Odločbo Verhovne Rade Ukrajine od 19. maja 2016, št. 1375-VIII.

3.2.1.1 Politično in pravno okolje

Ukrajina je parlamentarno predsedniška republika. Najvišji državni organ je parlament – Verhovna rada, vodja države pa je predsednik. Ukrajinsko ozemlje je od nekdaj spremljala politična nestabilnost, kar pogosto pripisujejo njeni geografski legi, saj leži na prepihu med dvema svetovoma – zahodnim in vzhodnim, evropskim in ruskim, demokratičnim in totalitarnim. Večkrat v zgodovini je bilo zato razkosano med sosednje veledržave.

3.2.1.1.1 Zgodovinsko ozadje

V modernejši zgodovini zametke neodvisne države najdemo v turbulentnem obdobju prve svetovne vojne in Oktobrske revolucije v takratnem Ruskem imperiju v prvi četrtini dvajsetega stoletja. Po dolgih pogajanjih in prizadevanjih so 9. februarja 1918 centralne sile sklenile tako imenovani »krušni mir« z Ukrajino. Priznali so ji državni status in ukrajinsko avtonomijo v vzhodni Galiciji. Vse to zato, da so za povračilo dobivale pošiljke krušnega žita (Nećak in Repe 2005, 144). 3. marca je na mirovni sporazum v Brest-Litovsku pristala tudi Rusija, s čimer se je odpovedala pravicam do vrste ozemelj, med njimi tudi do ukrajinskega. Tako je prvič *de jure* na mednarodno politično areno kot polnopravni subjekt mednarodnega prava stopila Ukrajinska narodna republika. Vendar je novo razglašeno državo čakalo vse prej kot mirno obdobje in razcvet, saj se je ponovno znašla v velikem navzkrižju interesov politike zahoda in vzhoda. Tako se je oblast v prestolnici Kijev v letih 1918–1919 izmenjala kar petnajstkrat, k anarhičnemu stanju pa je prispeval obstoj kar enajstih vojsk, ki so vse razen ene imele svoje parcialne interese in se nenehno spopadale med seboj. Leta 1920 je Rdeča armada poleg drugih južnih predelov zasegla tudi večji del Ukrajinske narodne republike. Le zahodna ozemlja Ukrajine, ki so pred letom 1918 pripadala Avstro Ogrski, so prešla k Poljski (Rutar 2015, 32–36). Sledilo je obdobje Sovjetske zveze in stalinizma, v katerem so se najprej lotili ukrajinske inteligence, saj je predstavljala največjo grožnjo, nato pa je kot odgovor na ukrajinsko narodnoosvobodilno gibanje in množično zavračanje sodelovanja v kolhozih (kolektivnih kmetijah) leta 1933 sledil veliki gladomor, ki je terjal po različnih ocenah med 3,3 in 8 mio ljudi (Lemkin 1953; Tauger 1991; Bilinsky 1999).

Za obdobje od konca druge svetovne vojne lahko trdimo, da je bilo še najbolj stabilno. Vendar je bilo ravno za to obdobje značilno načrtno priseljevanje Rusov na ozemlje Ukrajine, sploh v vzhodne industrijsko razvite pokrajine ter močna rusifikacija, saj se je v državnih in izobraževalnih ustanovah prisilno uvajala ruščina, medtem ko se je javnosti vcepljalo mnenje, da je ukrajinski jezik drugorazreden, avtohtoni običaji in kultura pa odražajo nerazgledanost in zaostalost. Vse to je skozi stoletja pustilo močan pečat na ukrajinskem narodu, ki je tako še

vedno razcepljen med zahodom in vzhodom. Vsak politik, vsak vodja države je postavljen pred izziv usklajevanja interesov celotnega naroda.

3.2.1.1.2 Trenutna politična situacija

Konec leta 2013 je zavrnitev podpisa pridružitvenega sporazuma EU in Ukrajine s strani takratnega predsednika države Viktorja Janukoviča sprožila proteste, ki so pripeljali do menjave vlade, aneksije Krimskega polotoka, vojaških spopadov v Doneški in Luganski regiji ter globoke politične, ekonomske, finančne in socialne krize, ki je svoj vrh dosegla leta 2014, močne posledice pa je država čutila tudi v letu 2015.

Trenutni predsednik Petro Poroshenko vse od svoje zmage na predčasni predsedniških volitvah maja 2014 preizkuša nove pristope k vodenju države. Med drugim je v prvem letu svojega predsedovanja izjavil, da ukrajinska vlada nujno potrebuje izkušnje iz tujine, saj bomo le tako uspešni pri uresničevanju reform. Tako so, na primer, marca 2015 Ministrstvo za finance, Ministrstvo za gospodarski razvoj in trgovino ter Ministrstvo za zdravje vodili tujci (ZDA, Litva, Gruzija), v Ministrstvu za notranje zadeve pa je na položaju prve namestnice ministra bila Gruzijka. Najbolj odmevno je bilo imenovanje nekdanjega predsednika Gruzije Miheila Saakašvilija za guvernerja Odeške pokrajine. Vsi omenjeni politiki so pridobili ukrajinsko državljanstvo po postopku izredne naturalizacije (Chabaray 2015). Februarja 2015 je Poroshenko ustanovil Mednarodni svetovalni odbor za reforme, za vodjo katerega je bil prav tako imenovan Saakašvili, sestavljen pa je bil iz sedmih članov – tujih državljanov (ZDA, Švedska, Slovaška, Litva). Čez pol leta je Poroshenko razpustil odbor in ustanovil Mednarodni svetovalni odbor, kateremu tudi predseduje. Tokrat je k sodelovanju poleg že omenjenih sedmih članov povabil še štiri vplivne osebnosti z mednarodnimi izkušnjami, med drugim tudi Tonyja Blaira, med njimi pa ni več Saakašvilija (Tumanova 2015). Glavne naloge Odbora so obravnava problemov razvoja države in pomembnih vidikov zunanjih odnosov, svetovanje in dajanje priporočil zasnovanih na mednarodnih izkušnjah v zvezi z usmeritvijo in mehanizmi izvajanja reform v Ukrajini, ipd. (Odlok predsednika Ukrajine št. 706/2015).

Javno mnenje glede primernosti postavitve tujcev na ključne položaje se je razdelilo. Po rezultatih javnomnenjskih raziskav je dobrih 30 % Ukrajincev v tem videlo priložnost, saj je Ukrajina dobila izkušene strokovnjake, ki niso vpleteni v korupcijske sheme, zakoreninjene v vladnih strukturah države. Medtem ko so bila za 56,6 % taka dejanja izraz nezaupanja in nespoštovanja do lastnega naroda, kajti s tem se kaže, da se med dobrimi štiridesetimi milijoni ukrajinskega prebivalstva ne najde nekaj deset spodobnih kandidatov, ki bi bili kos uspešnemu vodenju države (KIIS 2016a). Idejni teoretiki ukrajinskega nacionalizma so podobne odločitve

ukrajinske vlade proglasili za politiko kolonizacije, češ da so skozi stoletja kolonizatorji, ki so vladali ukrajinski zemlji, trdili, da Ukrajinci niso zmožni voditi države samostojno in potrebujejo gospodarje: Vikinge, Nemce, Ruse, po petindvajsetih letih neodvisnosti pa še Gruzijce (Maydanyuk 2015).

Leto 2016 se je začelo s trenji znotraj vladne koalicije. Ravno takrat je minister za gospodarski razvoj in trgovino, sicer državljani Litve in od leta 2014 tudi Ukrajine, napovedal svoj odstop s položaja ministra. Ob tem je kot glavni razlog za svojo odločitev navedel *»močan odpor do predlaganih reform, vsiljevanje sumljivih kadrovskih zahtev ter poskus vzpostavitve nadzora nad denarnimi tokovi državnih podjetij, ki so v domeni njegovega ministrstva«* (Zanuda 2016). Ta izjava je v ukrajinskem parlamentu sprožila intenzivne debate o (ne)uspešnem boju proti korupciji v Ukrajini, (ne)učinkovitosti vladnih reform in je pripeljala do vala vzajemnega obtoževanja znotraj vlade. Kot rezultat je parlament ocenil delo vlade v letu 2015 kot nezadovoljivo, vendar kljub temu ni razrešil dolžnosti takratnega predsednika vlade Arseniya Yatsenyuka. Takrat sta dve stranki (od štirih) Batkivščina in Samopomič napovedali svoj izstop, saj je po njihovem mnenju Yatsenyuk ostal na svojem položaju le zahvaljujoč dogovoru med oligarhi in državnimi voditelji (Homenko 2016).

Po rezultatih javnomnenjske raziskave, ki jo je Kijevski mednarodni inštitut sociologije izvedel med 23. februarjem in 8. marcem 2016 (KIIS 2016a), je 78,3 % anketiranih mnenja, da vlada Petra Poroshenka vodi državo v nepravi smeri, skoraj 90 % je prepričanih, da se je v zadnjih dveh letih socialno-gospodarska situacija precej poslabšala, za kar glavno krivdo pripisujejo predsedniku vlade (33,2 %) in predsedniku države (24,2 %), samo slabih 7 % meni, da je za nastalo situacijo kriva vojna na vzhodu Ukrajine, čeprav ravno ta vzrok največkrat zasledimo v retoriki ukrajinskih politikov. Skoraj 50 % vprašanih je med ponujenimi rešitvami za izhod iz politične krize v Ukrajini izbralo odgovor razpustitev trenutne vlade in oblikovanje nove vlade z novim predsednikom vlade.

Po slabih dveh mesecih je Yatsenyuk odstopil in Ukrajina je dobila novega predsednika vlade – Volodymyrja Groysmana in novo vlado, sestavljeno iz ukrajinskih državljanov, novo koalicijo, sestavljeno iz dveh strank ter nekaj deset strankarsko neodvisnih poslancev, in novo opozicijo, za prehod v katero se je javno izrekla tudi Julija Timošenko s svojo stranko Batkivščina. Za Ukrajino je to zgodovinska prelomnica, saj je prvič v 25 letih neodvisnosti dobila ne samo proevropsko koalicijo, ampak tudi demokratično proevropsko opozicijo. Spomnimo, da se je ukrajinska oblast od nekdanj delila na proruske in proevropske sile.

Tako je nova koalicija konec maja sprejela načrt prioritarnih ukrepov za leto 2016. Poudarjajo, da so vzroki za politično in gospodarsko krizo, v katero je zašla Ukrajina, globlji od trenutnih političnih in gospodarskih tresljajev ter agresije s strani Rusije. Glavni razlog naj bi bil zavlačevanje z nujnimi reformami tekom 25 let neodvisnosti. Zato so strateške naloge vlade – makrogospodarska stabilizacija, ustvarjanje ugodnih pogojev za razvoj podjetništva, spoštovanje načela pravne države in brezpogojni boj proti korupciji, izboljšanje ravni kakovosti javne države in javnih storitev, vzpostavitev varnosti države in državljanov. Prav tako je vlada izpostavila, da je poglobitveni cilj njenega delovanja – zvišanje življenjskega standarda ukrajinskega prebivalstva in izboljšanje kakovosti življenja kot rezultat trajnostnega gospodarskega razvoja (Vlada Ukrajine 2016).

Dober mesec za tem je vlada najavila ponovno drastično zvišanje cen za komunalne storitve, kar je bil en izmed pogojev Mednarodnega denarnega sklada za izplačilo pomoči v višini med 14 in 18 milijardami ameriških dolarjev. To je sprožilo val nezadovoljstva med prebivalci, opozicija pa je organizirala proteste po vsej državi s populističnimi pozivi k državljanski nepokorščini. Nepopularni ukrepi vlade se odražajo tudi na volilnem razpoloženju med državljani: od februarja do junija je število tistih, ki bi izbrali Porošenka za predsednika, padlo iz 22,8 % na 14 %, istočasno pa narašča podpora Juliji Timošenko – iz 17,1 % februarja do 24,3 % junija⁷ (KIIS 2016b; KIIS 2016c).

Permanentna politična nestabilnost se torej nadaljuje. Za oceno delovanja nove vlade je še nekoliko prezgodaj. Vsekakor pa priporočamo, da podjetje spremlja politično dogajanje v državi, saj bo tako lahko pravočasno zaznalo prihajajoče spremembe in ustrezno ukrepalo. Še posebej je to pomembno v primeru sodelovanja z državnimi podjetji, kjer lahko zamenjava vlade pripelje tudi do zamenjave dobaviteljev.

3.2.1.1.3 Spremembe v zakonodaji

Kljub turbulentnosti in nesoglasjem med politiki, je vlada uspela sprejeti paket ukrepov za lažjo registracijo podjetja in tako se je po oceni Svetovne banke ta indeks povzpел za 40 točk v primerjavi z letom prej (2015 – 70, 2016 – 30). Skupna uvrstitev glede na oceno poslovnega okolja v Ukrajini pa je 83. mesto, kar je v primerjavi z letom 2014, ko je bila na 112. mestu, občuten napredek (Svetovna banka, Doing Business 2016).

Odpravljene so bile tudi obvezne carinske dajatve na uvoz elektronskih naprav. Pričakujemo tudi nadaljnje spremembe v zakonodaji z ozirom na usmerjenost k priključevanju Evropski

⁷ med 53 % volilcev, ki bi se volitev udeležili

uniji, med drugim ukinitev obveznega testiranja in pridobitev potrdila o skladnosti z ukrajinsko zakonodajo in pravilniki za vse uvožene elektronske naprave. Trenutno ravno ta proces predstavlja največjo oviro za vstop na trg z rešitvijo CarLock, saj je postopek plačljiv (julija 2016 je znašal približno 1.500 EUR) in dolgotrajen (najmanj 1 mesec), poleg tega je potrebno skladnost potrjevati vsako leto. Veliko težavo predstavlja tudi dvoličnost, saj je ne glede na vso strogost predpisov in carinskih zahtev trg prenasičen z ilegalno uvoženim blagom, ki predstavlja nelojalno konkurenco uvoznikom, ki na trg vstopajo legalno z željo po dolgoročnem poslovanju.

3.2.1.1.4 Korupcija

Korupcija ostaja ena od pglavitnih ovir na poti k reformiranju ukrajinskega gospodarstva. Ogroža sam obstoj države, preprečuje izboljšanje življenjskega standarda, gospodarski napredek, razvoj družbe, onemogoča boj proti organiziranemu kriminalu in je tudi glavna ovira pri privabljanju tujih naložb (Vinnychuk in Ziukov 2013, 146).

Neusmiljen boj proti korupciji pričakujejo ne samo IMF in Evropska unija po podpisu pridružitvenega sporazuma septembra 2014, ampak tudi ukrajinski protestniki in njihovi podporniki, ki so v začetku leta 2014 z Revolucijo dostojanstva na trgu Majdan zahtevali spremembe. Vendar implementacija že sprejetih reform poteka prepočasi, za kar očitajo predvsem predsedniku države (Boštele 2016).

Med najbolj odmevnimi in uspešnimi reformami je vsekakor ustanovitev nove patroljne policije, en od glavnih pogojev za sprejem v vrste katere je bila odsotnost predhodnih izkušenj, ustanovitev Nacionalnega protikorupcijskega urada, protikorupcijskega spletnega portala in portala za javna naročila. Vendar najbolj skorumpirani in nedotaknjeni še vedno ostajata sodstvo in tožilstvo, kar v svojem bistvu izniči še tako uspešno in pošteno delovanje nove policije ali protikorupcijskega urada (KIIS 2015; Boštele 2016).

Po ocenah mednarodne protikorupcijske organizacije Transparency International je Ukrajina v letu 2015 na lestvici, ki meri zaznavo korupcije v javnem sektorju, zasedla 130 mesto od 168 (Slovenija je na 35), kar je sicer nekoliko bolje, kot v predkriznem letu 2013 (144 od 177) (Transparency International 2016), vendar še vedno kritično.

Opaziti je tudi določene spremembe v družbi glede odnosa do korupcije. Raziskava Kijevskega mednarodnega inštituta za sociologijo kaže, da med Ukrajinci postopno raste zavedanje o tem, da so za boj s korupcijo odgovorni tudi navadni državljani. V letu 2007 je bilo takega mnenja 15,8 %, leta 2011 – 18 %, podatki za leto 2015 pa kažejo kar 24 %. Prav tako raste delež tistih,

ki so pripravljene braniti svoje pravice in prijaviti izsiljevalca podkupnine. Število takih, ki menijo, da ukrepanje ni potrebno, se je opazno znižalo: z 32,9 % na 19,2 % (KIIS 2015).

Razvoj družbenih medijev in spletne skupnosti prinaša nove možnosti za nadzor razporeditve državnega denarja, vendar bo za opazne spremembe potrebno še kar nekaj časa. Začeti je treba pri vrhu, politika in predsednik pa niso ravno pripravljene na spremembe. Mladi poslanci, ki so v politiko vstopili po dogodkih na trgu Neodvisnosti, po dveh letih ostajajo kritični in ugotavljajo, da namesto korenitih reform za boj proti korupciji predsednik s podporo svojih pripadnikov raje gradi svoj imperij in kopiči vpliv (Boštele 2016).

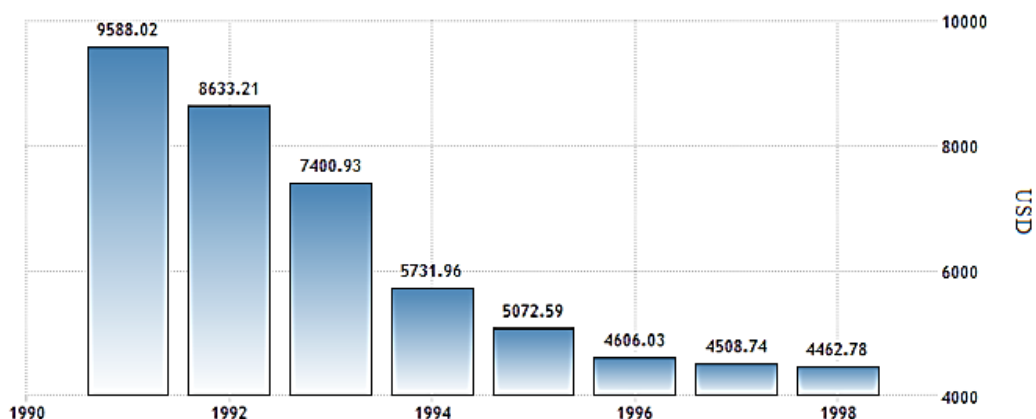
3.2.1.2 Gospodarsko okolje

Ukrajina je predstavljala pomemben del gospodarstva nekdanje Sovjetske zveze vse do leta 1991, ko je razglasila neodvisnost. V sovjetskih časih je predstavljala drugi najpomembnejši del te države in je proizvedla približno štirikrat več kakor naslednja rangirana država. K temu je močno pripomogla rodovitna zemlja, tudi zaradi katere je Ukrajina uspela proizvesti več kot eno četrtno vseh kmetijskih pridelkov Sovjetske zveze. Prav tako je njena močno diverzificirana proizvodna panoga proizvajala pomembne izdelke za industrijska območja in rudnike ostalih regij nekdanje Sovjetske zveze. V današnjih časih ob razčlenitvi ukrajinskega BDP lahko ugotovimo, da 13,3 % prispeva kmetijstvo, 24,4 % industrija, 62,7 % pa storitvena dejavnost (CIA 2016).

3.2.1.2.1 Zgodovinski razvoj bruto domačega proizvoda

V prvem desetletju po osamosvojitvi je gospodarstvo države utrpelo veliko recesijo, vključno s hiperinflacijo in skoraj 90 % izpadom gospodarskega donosa. Kot navaja Central Intelligence Agency (CIA 2016), je ukrajinska vlada kmalu po osamosvojitvi leta 1991 liberalizirala cene in oblikovala pravni okvir za začetek privatizacije, vendar je splošni odpor do reform, ki se je razširil znotraj vladajoče politike, privedel do zastoja izvedb reform in posledično do nazadovanja. Kot prikazuje Graf 3.1. je družbeni proizvod do leta 1999 padel pod 40 % tistega pred osamosvojitvijo. Zunanje institucije, še posebej Mednarodni denarni sklad, so Ukrajini priporočale, naj pospeši izvajanje reform, da bi pospešila gospodarski razvoj, kar je ukrajinska vlada deloma tudi storila, vendar je potrebnih več ukrepov, predvsem boj s korupcijo, razvoj kapitalskih trgov in izboljšanje zakonodaje.

Graf 3.1: Gibanje BDP na prebivalca v letih 1990–1998

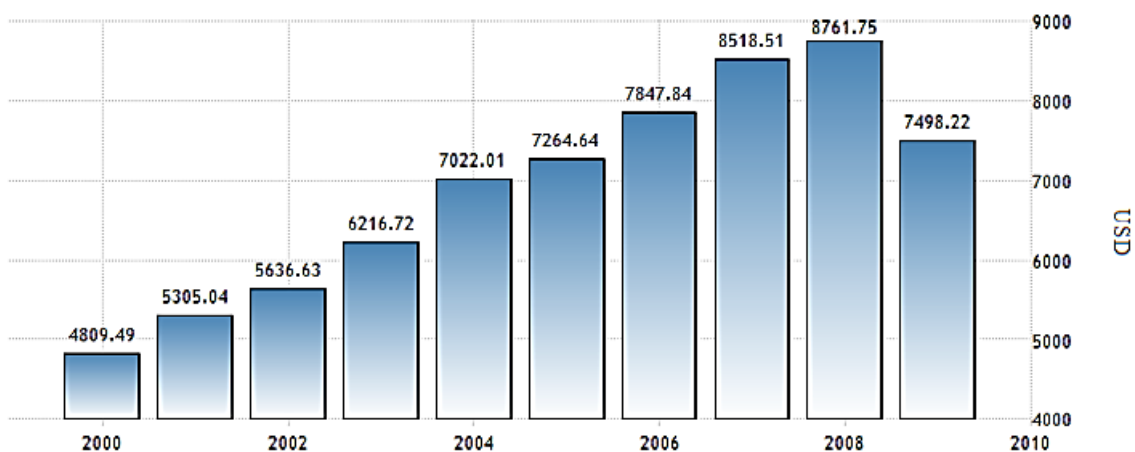


Vir: Trading Economics (2016); Državni statistični urad Ukrajine (2016).

Obdobje pred in med globalno finančno krizo 2007–2009

Kljub političnim pretresom je ukrajinsko gospodarstvo od leta 2000 in do sredine 2009 raslo (glej Graf 3.2). Kazalo je stabilno pozitivno dinamiko, povprečna letna stopnja rasti je v letih 2001–2007 presegala 7 % in tako se je uvrščala med visoko dinamične nastajajoče trge, ter postopoma postajala bolj opazna na mednarodni gospodarski areni (Yurchishin 2014, 3).

Graf 3.2: Gibanje BDP na prebivalca v letih 1999–2009



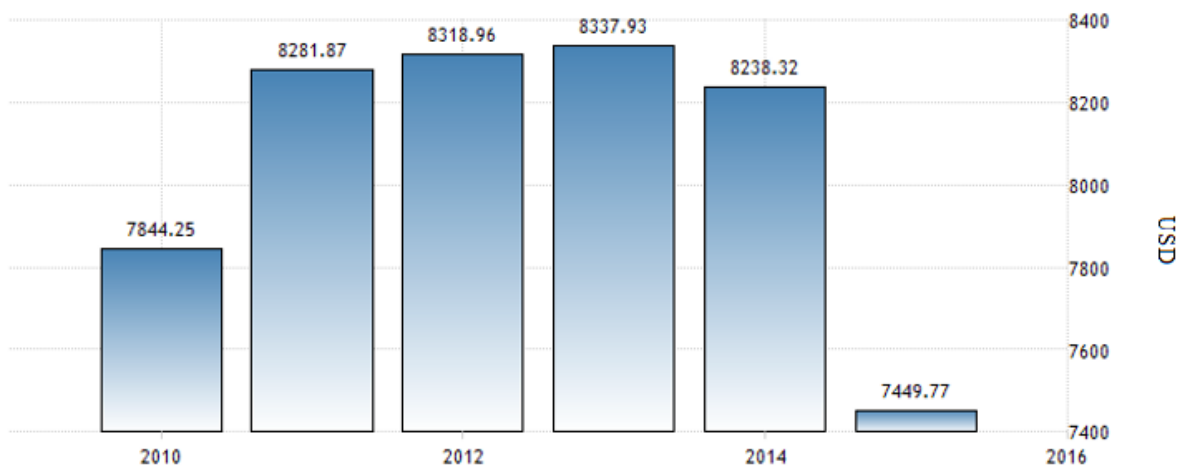
Vir: Trading Economics (2016); Državni statistični urad Ukrajine (2016).

Leta 2008 se je globalna finančna kriza začela zaostrovati, leto 2009 pa je postalo za Ukrajino usodno, saj se je gospodarstvo skrčilo za 15 %, kar je bil eden najslabših gospodarskih rezultatov na svetu. Razloge za to gre iskati tudi v sporu z Rusko federacijo zaradi plinovoda, ki poteka preko ozemlja Ukrajine.

Od globalne finančne krize do danes

V obdobju med 2010 in 2012 se je sicer BDP na prebivalca vsako leto postopoma višal (glej Graf 3.3). V letu 2013 je bila rast BDP ničelna, so se pa zato že močno kazala gospodarska neravnovesja, kar je bistveno poslabšalo makroekonomsko stabilnost in je na koncu leta 2014 pripeljalo do novega kolapsa ukrajinskega gospodarstva.

Graf 3.3: Gibanje BDP na prebivalca v letih 2010–2016

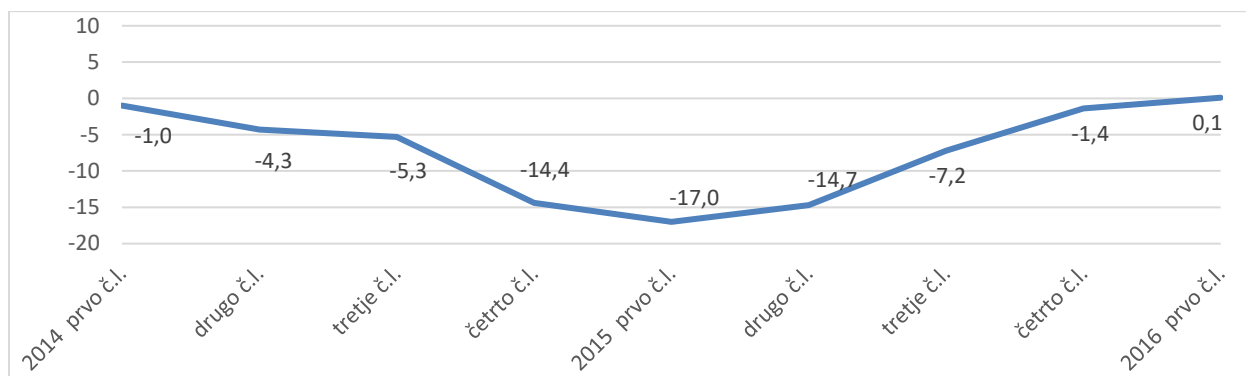


Vir: Trading Economics (2016); Državni statistični urad Ukrajine (2016).

Tokrat je k temu prispevala predvsem kriza na političnem področju, vse skupaj pa je imelo precej bolj resne posledice tako v gospodarstvu kot tudi v družbi na sploh, saj se je tako imenovana Revolucija dostojanstva spreobrnila v aneksijo Krima in vojaške spopade v dveh industrijsko pomembnih regijah Ukrajine, čemur je sledila velika devalvacija nacionalne valute in upad gospodarske aktivnosti (Jeseničnik 2015). Tako se je bruto domači proizvod v letu 2014 skrčil za 6,8 %, leta 2015 je pa padel za 10,5 % in znašal le še slabih 7.500 USD na prebivalca (merjeno po pariteti kupne moči) (Fatyuha in Makushyna 2015). Za primerjavo je v Sloveniji ta kazalec v letu 2015 dosegel 20.725 USD (Statistični urad RS). Tako je kriza dosegla svoje dno, saj so se že zadnjem četrtletju 2015 pokazali prvi znaki okrevanja, ki se nadaljujejo tudi v letu 2016 (glej Graf 3.4).

Za leto 2016 ukrajinska vlada napoveduje gospodarsko rast do 1,5 % oziroma 2 %, podobne številke pričakujeta tudi Evropska banka za obnovo in razvoj (2 %) in Mednarodni denarni sklad (1,5 %), čeprav je Nacionalna banka Ukrajine bolj skeptična in ostaja pri svoji 1,1 % napovedi. V letu 2017 Mednarodni denarni sklad pričakuje 2,5 % rast (EDRB 2016; Mednarodni denarni sklad 2016; Ministrstvo za finance Ukrajine 2016; Nacionalna banka Ukrajine 2016).

Graf 3.4: Gibanje BDP na prebivalca po četrtletjih, 2014–2016



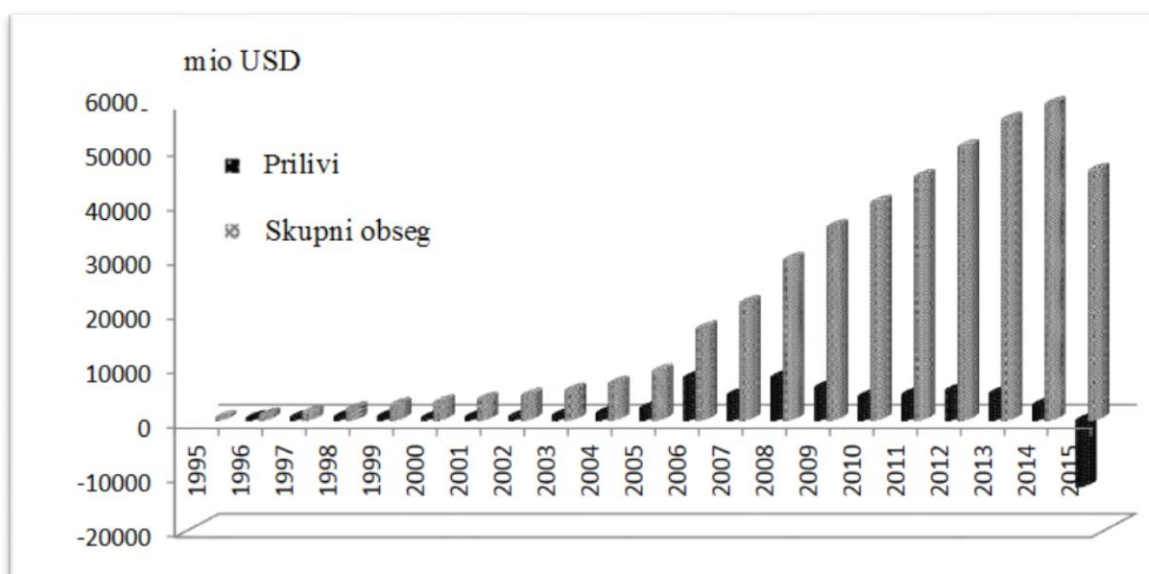
Vir: Državni statistični urad Ukrajine (2016).

3.2.1.2.2 Razvoj poslovnega okolja Ukrajine

Tuje neposredne investicije (TNI) so pomemben dejavnik gospodarske rasti, saj nacionalni ekonomiji prinašajo številne ugodne učinke, med drugim ustvarjajo nova delovna mesta in s tem zmanjšujejo brezposelnost, državi prinašajo nova znanja, nove tehnologije, dodatne davčne prihodke, prispevajo k učinkoviti alokacija virov, skladnejšemu regionalnemu razvoju, vključevanju domačih podjetij v dobaviteljske mreže transnacionalnih podjetij in še kaj.

V obdobju prvih let neodvisnosti (1991–1994) je Ukrajina dobila prve TNI, ki so znašale 484 mio USD. V nadaljnjih letih se je poznal pozivni učinek realiziranih reform in se je med 1995 in 1998 priliv naložb povečeval ter leta 1999 skupni obseg znašal 2810,7 mio USD (glej Graf 3.5) (Markevych 2015).

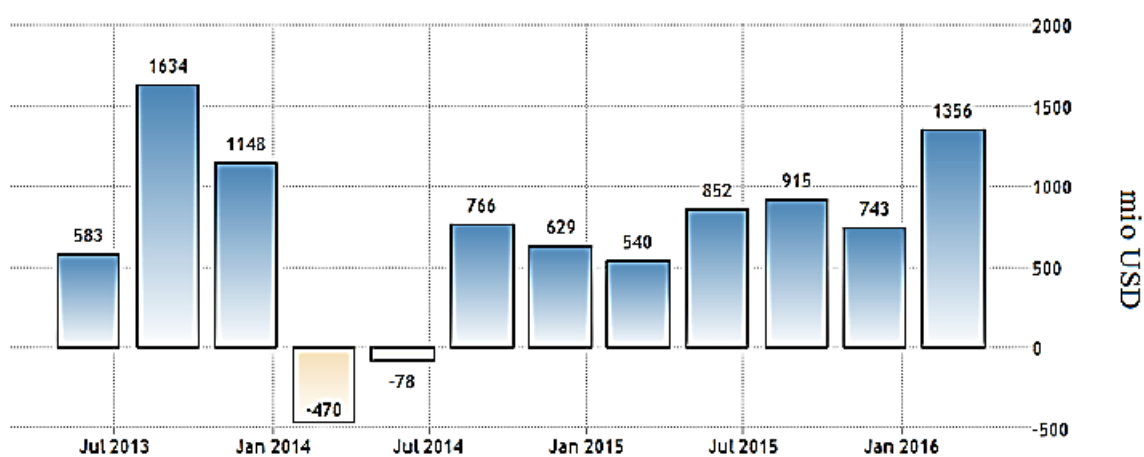
Graf 3.5: Prilivi in skupni obseg TNI v letih 1995–2015



Vir: Markevych (2015).

Vendar zaradi finančne krize leta 1999 in previdnosti investorjev v predverju parlamentarnih volitev leta 2001 se je v primerjavi s prejšnjimi leti povečevanje tujega kapitala nekoliko znižalo. Od leta 2004 naprej smo lahko pričali naraščajočemu prilivu TNI, ki so leta 2008 dosegle vrh in znašale 8.303,4 mio USD, čeprav ravno v tem letu je iz države zaradi svetovne gospodarske krize odteklo 727,5 mio USD in se je skupen obseg ustavil na 35.723,4 mio USD. Vse do leta 2013 je bil priliv TNI stabilen. Prvo četrtletje 2014 so bile TNI rekordno nizke in znašale -470 mio USD (glej Graf 3.6). Razlogov za to je več: vojaški konflikt na vzhodu države, makroekonomska upočasnitev, zaprtje več industrijskih podjetij, hitra devalvacija nacionalne valute in naraščajoča inflacija, upad domače potrošnje (prav tam).

Graf 3.6: Prilivi TNI v obdobju 2013-2016



Vir: Trading Economics (2016).

Od leta 2015 TNI ponovno naraščajo, pozitivna tendenca se nadaljuje tudi v letu 2016. Sicer pa po navedbah Britannice (2016) privabljanje tujih naložb preprečuje predvsem zapletena birokracija in regulacije ter korupcija, čeprav je zakonodaja temu naklonjena in tuje investicije tudi spodbuja.

Valutni šoki

Ukrajina je v svoji kratki zgodovini skorajda največkrat med evropskimi državami utrpela škodo zaradi neracionalne in šibke valutne politike. V obdobju od sredine 1996, ko je bila uvedena nacionalna valuta grivna pa do februarja 2015 se je grivna pocenila za skoraj 15,5 krat – od menjalnega tečaja 1,8 UAH / \$1 do 27,8 UAH / \$1. Stanje v juniju 2016 se je sicer nekoliko izboljšalo in je tečaj znašal 24,9 UAH / \$1.

To je bil eden izmed poglavitnih razlogov za inflacijo. Leta 2014 so se cene dvigovale 50-krat hitreje kot v letu 2013. Za boljšo predstavbo o razsežnostih inflacije uporabimo deflator BDP, ki prikazuje splošno rast cen gospodarstva. Po podatkih Statističnega urada Ukrajine je deflator

BDP v Ukrajini v letu 2014 znašal 47,4 %. Cene številnih skupin blaga, še posebej uvoženega, so zrasle za dva in več krat, kar se je bistveno poznalo na kupni moči in splošnem blagostanju Ukrajincev (Fatyuha in Makushyna 2015). V svojem junijskem poročilu je Nacionalna banka Ukrajine zagotovila, da so uspeli minimizirati temeljna tveganja za močna nihanja menjalnih tečajev (Nacionalna banka Ukrajine 2016, 3).

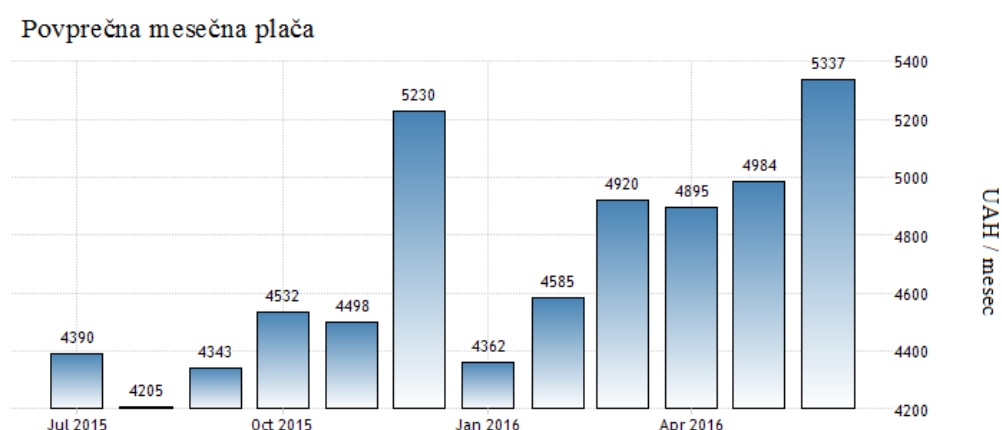
3.2.1.2.3 Analiza finančnega stanja gospodinjstev

Uradni podatki kažejo, da je kupna moč v Ukrajini izjemno nizka, saj naj bi večina gospodinjstev 90 % svojih dohodkov namenila primarnim stroškom – hrani in bivališču. Srednji razred, kamor spadajo tudi glavni kupci uvoženega blaga, predstavlja komaj 10 % prebivalstva (Izvozno okno 2016). V nadaljevanju se ustavimo pri bolj podrobnem pregledu višine plač in alternativnih virih dohodka gospodinjstev.

Višina plač in stopnja brezposelnosti

Uradni podatki kažejo, da se Ukrajina ubada tudi z visoko stopnjo brezposelnosti, ki je v letu 2015 dosegla 9,5 %. Povprečna plača znaša 5.337 UAH (Graf 3.7), kar v preračunu v evre predstavlja 192 EUR⁸, medtem ko po oceni Mednarodne organizacije dela (Wageindicator Foundation 2016) minimalna plača, ki predvideva strošek hrane, nastanitve in prevoza ter 10 % rezerve za druge stroške (druge osnovne potrebščine, kot so izobraževanje, zdravje in oblačila), naj bi znašala 6.480 UAH, torej 233 EUR.

Graf 3.7: Gibanje povprečne plače v obdobju julij 2015–junij 2016, UAH/mesec



Vir: Trading Economics (2016); Državni statistični urad Ukrajine (2016).

⁸ Preračunano po valutnem tečaju Nacbanka Ukrajine na dan 2.8.2016 (27,8 UAH za 1 EUR; velja za vse preračune v delu *Višina plač in stopnja brezposelnosti*).

Spomnimo, da je ukrajinska vlada v luči obljubljenih reform tudi na socialnem področju zvišala zakonsko določeno mejo minimalnega dohodka z 1.330 UAH (49 EUR) na 1.399 UAH (51 EUR). Minimalna plača je pa 1.450 UAH (53 EUR) (Državna fiskalna služba Ukrajine 2016).

Istočasno se izvajajo ukrepi na področju zvišanja cen za komunalne storitve, ki po novem znašajo okoli 2.600 UAH oz. 95 EUR (za 60 m² stanovanje, 3 članska družina) (Državna agencija za energijo in varčevanje z energijo Ukrajine 2016; Korneev 2016).

Ob takih podatkih se poraja vprašanje – le kako preživijo? Delno najdemo odgovor v tem, da si veliko ljudi prideluje svojo hrano, veliko jih opravlja dve službi. Ne smemo pozabiti na sivo ekonomijo in nakazila iz tujine, ki jih bolj podrobno analiziramo v naslednjih poglavjih.

Siva ekonomija

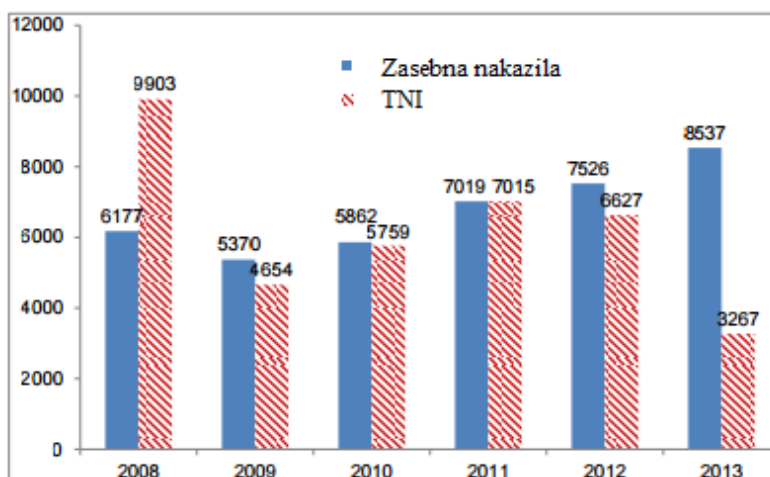
Pojav sive ekonomije nima poenotene definicije, saj obstaja veliko izrazov, s katerimi ga označujemo, hkrati pa so tudi velike razlike v opredelitvah, kaj točno spada v okvir tega pojava. Če pa potegnemo skupne točke, lahko o sivi ekonomiji govorimo »v primeru, da se (sicer legalna) proizvodnja prikrije zaradi neplačevanja davkov, nespoštovanja predpisov in standardov oziroma izkoriščanja sistema socialne varnosti v državi« (Nastav 2009). Že iz same definicije sive ekonomije izhaja, da je njen obseg izredno težko ugotavljati, saj njene dejavnosti niso uradno evidentirane. To je tudi razlog, da obstajajo le ocene njenega obsega. Zaradi uporabe različnih metodologij pa prihaja tudi pri ocenah do velikih razhajanj (prav tam).

V ukrajinskih raziskavah in poročilih Ministrstva za finance in gospodarski razvoj zasledimo ocene, da siva ekonomija v Ukrajini predstavlja med 25 % in 58 % BDP, integrirani kazalec pa presega 40 % (Tyschuk 2015). Schneider v svoji študiji ugotavlja, da je znašala siva ekonomija v Ukrajini v obdobju med 1999 in 2007 skoraj 50 % (Schneider 2012, 64). Stopnja sive ekonomije v Ukrajini je najvišja v Evropi (Vinnychuk in Ziukov 2013). Seveda siva ekonomija predstavlja precejšnjo oviro za razvoj konkurenčnosti države, zvišanje socialnega življenjskega standarda in integracije v Evropsko skupnost. Po drugi strani pa Schneider ugotavlja, da lahko siva ekonomija tudi spodbuja gospodarstvo, kar podkrepi s primerom, da se v določenih državah kar dve tretjini (prikritega) dohodka v sivi ekonomiji potroši v uradni ekonomiji (Nastav 2013, 38; Tyschuk 2015).

Zasebna denarna nakazila iz tujine

Od leta 2009 se je v Ukrajini pojavil zanimiv trend: postopoma naraščajo denarna nakazila od državljanov Ukrajine iz tujine. Kot prikazuje Graf 3.8. je njihov obseg, na primer, v letu 2013 bistveno presegel neposredne tuje naložbe.

Graf 3.8: Zasebna denarna nakazila iz tujine in TNI, mio USD



Vir: Yurchishin (2014).

Nekateri analitiki menijo, da bi ob ustrezni finančni politiki lahko uspeli povečati legalna nakazila preko finančno bančnega sistema, s čimer bi lahko privabili devizna sredstva v lokalno podjetništvo, kar bi se odražalo tudi na zvišanju BDP. Ob tem tudi navajajo primere iz svetovnih gospodarstev, katerim je uspelo na prelomu iz 20. v 21. stoletje podvojiti svoj BDP na račun denarnih nakazil delavcev migrantov. Na primer Armenija, Kambodža, Tadžikistan in Uzbekistan (Fatyuha 2015).

3.2.1.3 Sociokulturno okolje

Pri analizi sociokulturnega okolja se osredotočamo na posebnosti ukrajinskih potrošnikov, demografsko stanje in podrobno razložimo specifično jezikovno situacijo.

3.2.1.3.1 Potrošništvo v Ukrajini

Ukrajinska družba je po dolgem prisilnem asketizmu sovjetskega obdobja vstopila v dobo potrošništva, ki poleg možnosti izbire med široko paleto izdelkov prinaša tudi negativne posledice, kot so pretirano potrošništvo, zasvojenost z blagovnimi znamkami, oblikovanje pogleda na svet skozi oglasna sporočila, razcvet potrošniških kreditov ipd. Po besedah raziskovalcev Ukrajina preživlja obdobje kulta potrošnje, saj se v primerjavi z drugimi 25 evropskimi državami precej več poudarka daje bogastvu in vplivu, kot izkazovanju lastnih sposobnosti (Magun in Rudnev 2007).

Ukrajinski raziskovalci predlagajo tri osnovne modele, ki z vidika ekonomsko-socialnega položaja opisujejo nakupovalne navade ukrajinskih potrošnikov (Nabrusko 2010):

Konformistična potrošnja je pogojena z željo po pripadnosti večini, ne zamujati za časom in modo. Podoben življenjski standard in potrošniške navade ustvarjajo pogoje za združevanje

posameznikov v neformalne skupine, na primer gostje prestižnih hotelov na eni strani, in reveži, ki s pridobljenim denarjem iz zastavljavnice kupujejo najnujnejše stvari v trgovinah z rabljenimi oblačili na drugi strani. Tako so posamezniki iz prvega primera nagnjeni k prepričanju, da pripadajo neki skupini, tudi če v resnici ne dosegajo statusa le-te (prav tam). V primeru omejenih finančnih sredstev pa so celo pripravljeni žrtvovati nakup osnovnih življenjskih potrebščin, da bi si zagotovili prestižne izdelke (Kosmiy in Obzhilyanska 2014). Po drugi strani se socialno ogroženi poskušajo distancirati od take pripadnosti s prepričanjem, da so te stvari samo za bogataše, ki radi razmetavajo z denarjem. Tega se uspešno poslužujejo tržniki, ki svojim produktom pripisujejo določeno statusno težo in skozi tržno komuniciranje dodeljujejo izdelku oznako te ali one skupine (Nabrusko 2010).

Razkazovalna potrošnja se predvsem kaže v nakupovanju najdražjih izdelkov ali storitev v količinah, ki bistveno presegajo dejanske potrebe. Z višanjem cene stvari se povečuje tudi njena privlačnost, torej taki potrošniki dajo prednost dražjim izdelkom, ker s tem izkazujejo svojo plačilno sposobnost; višjo ceno povezujejo s prestižem in elitizmom, kar jim omogoča, da izstopajo iz množice. Podrobno analizo razkazovalnega potrošništva v ZDA na koncu 19. stoletja je v svoji *Teoriji brezdelnega razreda* predstavil sociolog Thorsten Veblen (Veblen 1998). V sodobni Ukrajini, tako kot v takratni ameriški družbi, razkazovalno nakupovanje služi kot potrditev o posedovanju bogastva ali orodje za ohranitev ugleda. Ta fenomen je bolj značilen za mesta. Precej dober primer take potrošnje je nagnjenost Ukrajincev k rednemu posodabljanju osebnega voznega parka ali nakupu zadnje različice pametnih telefonov, pri čemer je med mladimi ravno to najbolj očiten pokazatelj statusnega položaja (Nabrusko 2010).

Habitualno nakupovanje (nakupovanje iz navade) je rezultat navad in preferenc potrošnikov, ki so si jih razvili v času daljšega življenja v okviru določenega socialnega položaja. Tudi, ko posamezniki spremenijo družbeni položaj, obdržijo prejšnje navade. Tako na primer, premožni Ukrajinci v prestižnih restavracijah zraven dragega šampanjca naročijo zaseko s česnom ali pa v prtljažniku luksuznega avtomobila prevažajo vrečo domačega krompirja, ki so ga dobili od sorodnikov na kmetiji (Nabrusko 2010).

Med drugim se težnja po statusnem simbolu odraža tudi na ukrajinskem avtomobilskem trgu, saj Ukrajinci udobje na prvem mestu povezujejo s posestvom dragega vozila. Po podatkih informacijsko analitične skupine AutoConsulting je povprečna nakupna cena vozila v Kijevu, kjer je tudi največja koncentracija vozil, v letu 2011 znašala 21.000 EUR (cela država – 16.300 EUR) (Omelnitskiy 2012). Tudi v letu 2016 trg luksuznih vozil raste – trenutno predstavlja 20 % od prodanih vozil, medtem ko je le pred nekaj leti znašal samo 7 %, kar strokovnjaki

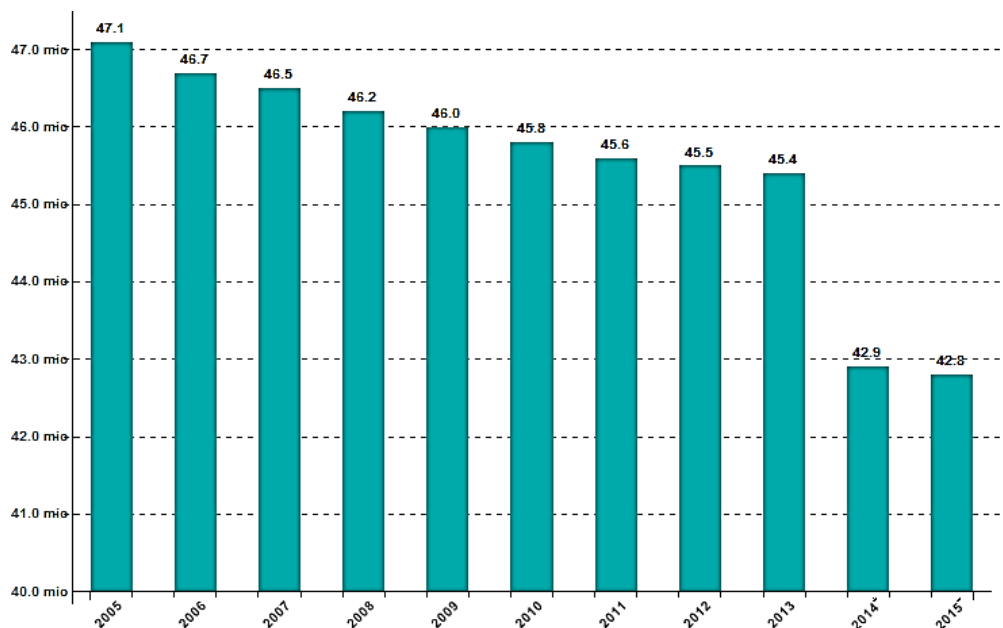
tolmačijo kot izginjanje srednjega razreda. Drugi so pa manj skeptični in take podatke pripisujejo ukrajinski mentaliteti: kadar je Steve Jobs sredi krize zamenjal svoje vozilo za Ford Focus, da ne bi zapravljaj denarja delničarjev, je družba zelo pozitivno sprejela tako gesto. Če pa bi kateri od ukrajinskih bankirjev zamenjal vozilo za cenejše, bi vlagatelji že isti dan panično dvigovali svoje prihranke v prepričanju, da je banka na poti do propada (Finance.ua 2016).

3.2.1.3.2 Demografska slika

Raziskave kažejo, da je za sedanje demografske razmere v Ukrajini značilno upadanje rodnosti in povečanje smrtnosti, kar pomeni negativen naravni prirastek, staranje prebivalstva, večjo obremenitev delovno aktivnega prebivalstva, opazno poslabšanje zdravstvenega stanja prebivalcev in zmanjševanje življenjske dobe ter povečano intenzivnost migracijskih procesov (Zorya 2015).

Po podatkih za leto 2015 je Ukrajina imela 42.759.700 prebivalcev (glej Graf 3.9) , v letu 2014 jih je bilo pa skoraj za 150 tisoč več. Drastična razlika med leti 2013 in 2014 je nastala zaradi aneksije Avtonomne republike Krim, ki je v letu 2013 štela 1,97 mio stalnega prebivalstva.

Graf 3.9: Število prebivalcev Ukrajine v obdobju 2005–2015



Vir: Državni statistični urad Ukrajine (2016).

Ne glede na pesimistične demografske napovedi je zadnja raziskava, ki je bila narejena med mladimi (med 14 in 35 letom) po naročilu Ministrstva za mladino in šport Ukrajine s finančno podporo ustanov OZN, pokazala, da 80 % mladih ne misli zapustiti Ukrajine in so ponosni na to, da so Ukrajinci. Ob tem je 43 % prepričanih, da bodo svoj željen finančni položaj lahko dosegli tudi znotraj meja svoje države, vendar istočasno 39 % v to ne verjame, 1 % vprašanih

pa je že zadovoljnih s svojim finančnim položajem. Delo ima 60 % mladih. Kar se tiče politične usmeritve, 49 % mladih podpira priključitev Ukrajine Evropski Uniji, 39 % pa jih raje vidi, da se državo vodi v smeri neodvisne izvenblokovske politike (OZN v Ukrajini 2015).

Moramo omeniti, da se je v zadnjih letih močno razvilo prostovoljsko gibanje, predvsem med mladimi. Najprej so to bile skupine ljudi, ki so po svojih močeh v času Revolucije dostojanstva pomagali na trgu Neodvisnosti v Kijev, potem je bila organizirana ogromna prostovoljska mreža, ki je oskrbovala ukrajinsko vojsko na vzhodu Ukrajine s hrano, oblačili in tudi takimi nujnimi stvarmi kot so neprebojni jopiči ter čelade. Vse to iz prostovoljnih prispevkov navadnih državljanov. Kasneje so to pomoč preusmerili na zdravljenje in rehabilitacijo ranjenih vojakov ter podporo družinam padlih vojakov. Poleg tega so mladi računalničarji prostovoljno uspeli implementirati kar nekaj dobrih projektov e-uprave, med njimi spletni portal za transparentni postopek državnih naročil (Prozorro 2016), portal z natančnimi informacijami o javnih storitvah (iGov 2016), ki državljanom omogoča pridobitev preglednih podatkov o trajanju, cenah in dostopnosti javnih storitev ter zakonskih določbah, ki jih regulirajo. To je zelo učinkovit korak pri boju s korupcijo. Hkrati pa še en dokaz o tem, da Ukrajina ima vse možnosti, da postane napredna, transparentna, demokratična država. Na žalost, je to še vedno močno pogojeno z željami in odločitvami vladnih elit.

3.2.1.3.3 Jezik

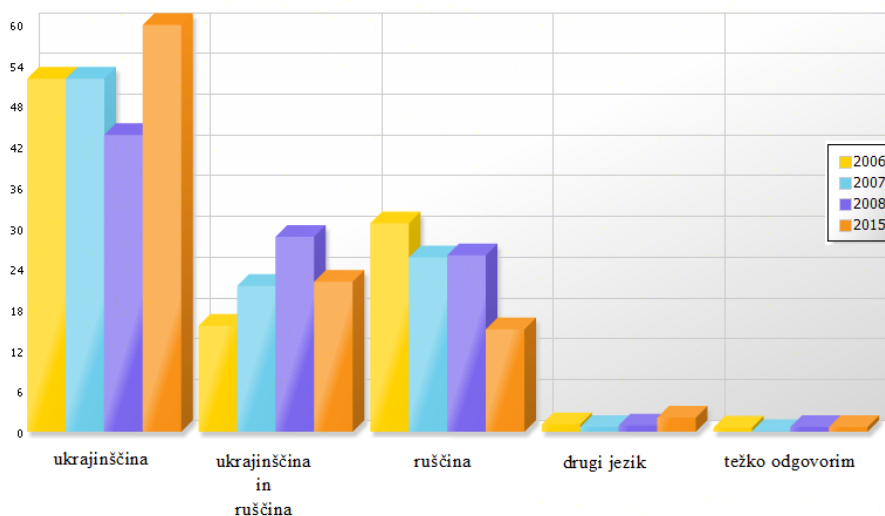
Uradni jezik v Ukrajini je ukrajiniščina, kar je določeno z Ustavo (Ustava Ukrajine, 10. člen). Vendar jezikovno vprašanje za tujca, ki ne pozna zgodovinskega in kulturnega ozadja države, ostaja uganka.

Kot smo že omenjali v podpoglavju 3.2.1.1 je bilo ozemlje sodobne Ukrajine skozi zgodovino razdeljeno med različnimi državami, kar je nedvomno pustilo pečat na regionalni, jezikovni, verski identiteti njenih prebivalcev. V sovjetskem obdobju je v celotnem komunikacijskem sistemu Ukrajine prevladovala ruščina in šele z osamosvojitvijo leta 1991 je bil spremenjen status ukrajinskega jezika (Sotnikova Štravs 2015). Tako je Ukrajina iz sovjetskega obdobja podedovala delitev prebivalstva glede na knjižni ukrajinski in knjižni ruski jezik ter posebne pogovorne, vmesne med obema jezikoma oblike, ki so najbolj značilne za vzhodne, južne in deloma centralne regije države (Masenko 2004, 82).

Jezikovno razdeljenost so večkrat poskušali izrabljati v volilne namene in druge politične manipulacije. Vendar dejstvo je, da v vsakdanjem življenju preklapljanje med obema jezikoma državljanom ne povzroča težav, čeprav na območjih, kjer prevladuje ruskogovoreče

prebivalstvo, je bila zaznana določena stopnja nezadovoljstva, da ima samo ukrajinščina status uradnega jezika (Sotnikova Štravs 2015).

Graf 3.10: Kateri je vaš materni jezik?

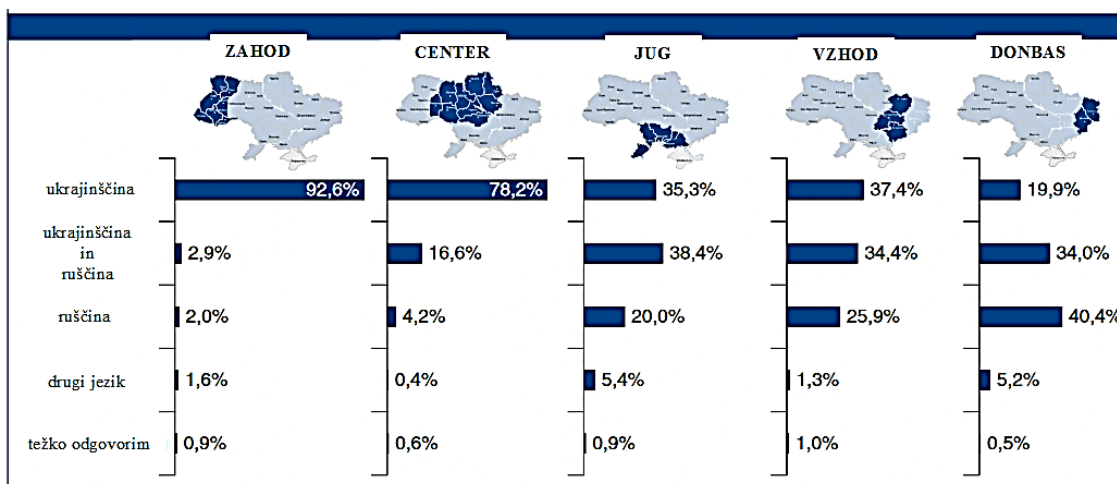


Vir: Center Razumkova (2015).

Rezultati raziskav kažejo (glej Graf 3.10), da je v letu 2015 večina (60 %) državljanov za svoj materni jezik proglasila ukrajinščino, 15 % ruščino, 22 % pa oba jezika in 2 % druge jezike. Zanimivo, da je leta 2006 52 % anketirancev imelo ukrajinščino za materni jezik in 31 % ruščino.

Podrobnejši vpogled v jezikovno situacijo po regijah (glej Sliko 3.1) kaže, da je v zahodnem in centralnem delu Ukrajine za večino prebivalcev (93 % in 78 %) materni jezik ukrajinščina, medtem ko na jugu in vzhodu skoraj v ravni meri ukrajinščina oz. oba jezika (35 % in 38 % ter 37 % in 34 %). Na Donbasu za večino prebivalstva je materni jezik ruščina (40 %), oba jezika – 34 %, ukrajinščino pa samo 20 % (Center Razumkova 2016).

Slika 3.1: Porazdelitev po regijah



Vir: Center Razumkova (2016).

Podjetja, ki vstopajo na ukrajinski trg, morajo upoštevati jezikovno situacijo v državi. Vsi uradni dokumenti in komunikacija z državnimi organi poteka v ukrajinskem jeziku, prav tako oglaševanje v državnih medijih. Pri neformalni komunikaciji s potrošniki in prilagoditvi programskih rešitev kot je CarLock, pa je za boljši prodor na trg še kako priporočljivo pripraviti obe jezikovni različici.

3.2.2 Analiza trga storitev za GPS sledenje v Ukrajini

V tem poglavju na podlagi dostopnih podatkov analiziramo velikost in tendence potencialnega trga. Najprej za lažje razumevanje tega, kaj predstavlja in kako deluje rešitev CarLock nekaj besed namenimo globalnim satelitskim navigacijskim sistemom (GNSS), med katerimi je najbolj znan GPS – ameriški globalni sistem pozicioniranja, in razvoju rešitev za GPS sledenje vozil.

3.2.2.1 Globalni sistem pozicioniranja

GPS ali globalni sistem pozicioniranja (angl. *Global Positioning System*) je satelitski navigacijski sistem, ki se uporablja za določanje točne lege in časa kjerkoli na Zemlji ali v zemeljski tirnici. Sistem je sestavljen iz treh segmentov: vesoljski (sateliti), zemeljski (nadzor) in uporabniški. Oborožene sile ZDA razvijajo, vzdržujejo in upravljajo z vesoljskim in zemeljskim segmentoma.

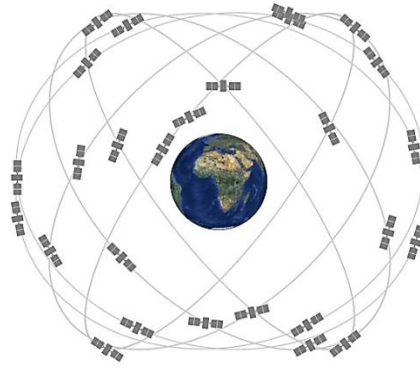
Sistem, ki je bil prvotno razvit v vojaške namene, je bil dostopen tudi za civilno uporabo že od leta 1989, vendar le pod pogojem t.i. selektivnega dostopa – odstopanje od točnih podatkov o položaju za približno 50 metrov. Natančno določanje lokacije je še vedno ostajalo v rokah ameriške vojske. Leta 2000 so ameriške oblasti odpravile selektivni dostop in trenutno sistem GPS omogoča določanje položaja do približno 3–10 metrov natančno. V bližnji prihodnosti z izstrelitvijo novih satelitov napovedujejo izboljšanje do 0,6–0,8 metra (Uradni portal vlade ZDA o sistemu GPS).

Vesoljski segment trenutno oskrbuje delovanje sistema z 31 sateliti, ki krožijo po zemeljski orbiti, 24 izmed katerih je v stalnem pogonu (Slika 3.2).

Zemeljski segment predstavlja globalno mrežo kontrolnih postaj, anten in merilnih postaj, ki nadzorujejo GPS satelite, spremljajo prenose podatkov, opravljajo analize ter pošiljajo ukaze in podatke v vesolje (Uradni portal vlade ZDA o sistemu GPS).

Pri **uporabniškem segmentu** pa ameriške oborožene sile predajo štafeto razvijalcem GPS strojne in programske opreme, ki sprejema signale od GPS satelitov ter uporabi posredovane podatke za izračun uporabnikovega tridimenzionalnega položaja in časa.

Slika 3.2: Ponazoritev ozvezdja GPS satelitov v orbitah okoli Zemlje



Vir: Uradni portal vlade ZDA (2016).

Tako se je samo v slabih dvajsetih letih že razvilo nešteto aplikacij z uporabo GPS. Zaradi prostega in odprtega dostopa ter zanesljivega delovanja je GPS postal bistven element globalne informacijske infrastrukture. V kombinaciji z drugimi informacijskimi tehnologijami je GPS prodril praktično na vsako področje človeškega delovanja – zamenjal je klasične zemljevide, olajšal je upravljanje z logistiko, uporablja se na področju kmetijstva, rudarstva, gradbeništva, geodezije, mini GPS oddajnike se vgradijo v žogice za golf za lažje iskanje le-teh, namestijo jih na nogometaše, da zberejo podatke o smeri in hitrosti gibanja med tekmo, omogočajo nadzorovanje gibanja živali in celo ljudi, kar v razvitih družbah že poraja različna etična vprašanja, medtem ko v Ukrajini iz dneva v dan pridobiva na popularnosti pri nadzoru zaposlenih na terenu.

Nove načine uporabe GPS tehnologij se pojavljajo na dnevni ravni in postajajo vse bolj dostopne tudi za povprečnega uporabnika. In če smo še pred kakšnimi desetimi leti množično kupovali prenosne navigacijske sisteme GPS, ki jih zdaj izrivajo pametni telefoni in tovarniško vgrajeni sistemi v vozilih, se GPS sledilnikom za vozila v kombinaciji z mobilnimi aplikacijami piše dobro, saj jim strokovnjaki na tem področju napovedujejo konstantno rast vsaj do leta 2022.

Moramo omeniti, da čeprav ima trenutno GPS monopol na globalnem trgu, podobne sisteme v zadnjih časih aktivno razvijajo tudi druge nacije. Rusi pospešeno modernizirajo sistem GLONASS, ki ga je v 20. stoletju razvilo še sovjetsko obrambno ministrstvo, vendar je bil sistem v zaostanku zaradi pomanjkanja financiranja. Zdaj pa napovedujejo, da bodo do leta 2020 dosegli natančnost do 0,60 metra. Prav tako pričakujemo, da bo v letošnjem letu začel svoje delovanje sistem Galileo, ki ga razvija Evropska unija, in ki ga za razliko od ruskega in ameriškega sistema, ne nadzorujejo državni vojaški organi. Leta 2013 so svoje satelite v vesolje poslali tudi Indijci in danes imajo svoj sistem IRNSS oz. NAVIC, ki pa zaenkrat pokriva le del

planeta. Svoj navigacijski satelitski sistem BeiDou imajo tudi Kitajci, ki so zadnji satelit izstrelili junija 2016.

3.2.2.2 Sistemi za satelitsko sledenje vozil in GPS sledilniki

Prve rešitve za GPS sledenje vozil, dostopni za trg, so se začele pojavljati takoj po odpravi selektivnega dostopa. Vendar so te rešitve ostajale zelo komplicirane za implementacijo in tudi stroškovno obremenjujoče. Tako so takrat vse prednosti GPS tehnologij lahko izkusile le velike prevozniške in logistične družbe. Šele čez nekaj let so se začeli pojavljati cenovno dostopnejši GPS sledilniki in programske rešitve (Krasnova 2007).

Danes imamo po svetu precejšnje število proizvajalcev GPS sledilnikov in razvijalcev programske opreme. Osnovni princip delovanja pa ostaja nespremenjen. Sistem GPS sledenja uporablja mrežo globalnega navigacijskega sistema, sateliti katerega prenašajo signale na GPS sledilnike in jim sporočajo podatek o lokaciji, hitrosti vozila, času in smeri gibanja. Integracija GPS sledilnikov v novejšo tehnologije in združevanje pridobljenih podatkov z drugimi aplikacijami dandanes ponuja veliko možnosti za prilagoditev proizvodov in rešitev posamezni skupini kupcev (angl. *customization*) (Krasnova 2007; Tkachenko 2014). Čeprav so na trgu še vedno prisotni sistemi, ki shranjujejo podatke v vgrajeno GPS napravo, ki se jih ob prihodu vozila na domačo lokacijo prenese v sistem, z razvojem tehnologije M2M⁹ in oblčnih tehnologij največjo rast napovedujejo GPS sledilnikom, ki podatke iz vozila prenašajo sproti.

Vrste GPS sledilnikov

V vozilo se namesti GPS sledilnik, ki zbira podatke o položaju, hitrosti in smeri gibanja vozila. Te podatke shrani v napravi ali jih sproti pošilja bodisi v oblak, bodisi v centralo. Za prenos podatkov se lahko uporabi satelitsko, radijsko ali GSM omrežje. Zadnje predstavlja najcenejšo in najbolj učinkovito pot, še posebej z uvedbo tehnologije M2M. V oblaku ali centrali se podatki obdelujejo in se nato v uporabniku razumljivi obliki pojavijo na spletni ali/in mobilni aplikaciji. GPS sledilnike, ki so trenutno prisotni na trgu, lahko razdelimo v naslednje kategorije glede na način namestitve v vozilo in napajanje:

1. Avtonomni GPS sledilniki. Delujejo na baterije, niso namenjeni sprotnemu prenašanju podatkov, kar bi hitro spraznilo baterijo. Svoj položaj naprava sporoča v nastavljenem

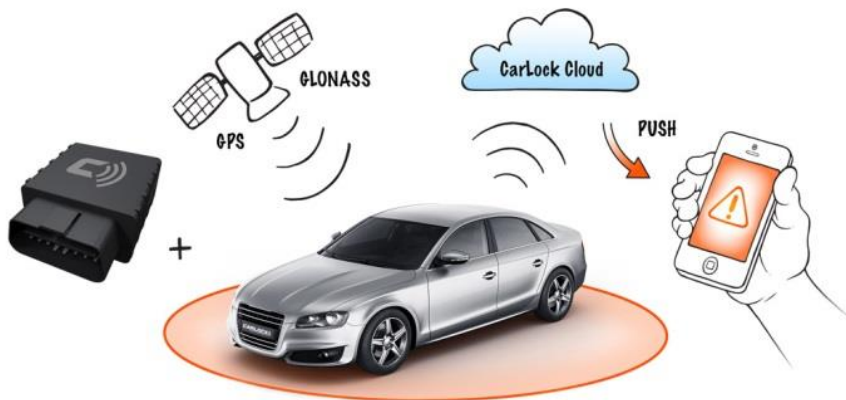
⁹ **M2M**: Komunikacija med napravami (M2M – machine to machine) predstavlja samodejen prenos podatkov med stroji, napravami, senzorji in centralnimi sistemi z namenom nadzora in vodenja na daljavo s posredovanjem človeka ali brez njega (Simobil 2016).

časovnem intervalu ali na zahtevo uporabnika. Imajo zelo omejene funkcije. Uporabni so zaradi svoje majhnosti in jih lahko skrijemo kamorkoli v vozilu.

2. Plug&Play – priključijo se na vtičnico OBD II¹⁰ v vozilu (kompatibilni z vsemi osebnimi vozili od 1996 leta izdelave), pri čemer se za lažjo namestitev lahko uporabi tudi podaljšek. Delijo se na take, ki se ne priključijo na računalnik vozila, OBD II pa uporabijo samo za napajanje, in take, ki se povežejo z računalnikom vozila ter uporabniku ponudijo več podatkov o vozilu. S tem je pa tudi povezano nekaj nevarnosti, saj se v primeru kakršnekoli napake lahko pošljejo nek ukaz računalniku in povzročijo težave (na primer, se prižgejo žarometi), omogočajo pa tudi lažji dostop do računalnika vozila vlomilcem.
3. Vgradljivi GPS sledilniki, ki zahtevajo dodatne storitve avto servisa, saj se namestijo pod sprednji pokrov vozila ali armaturno ploščo, in se priključijo neposredno na elektronski sistem vozila. Uporabniku dajejo veliko podatkov o tem, kaj se dogaja z njihovim vozilom, so pa tudi dražje in zahtevajo poseg na vozilu.

Rešitev CarLock uporablja GPS/GLONASS sledilnik iz kategorije Plug&Play, ki se ne poveže z računalnikom vozila, za prenos pridobljenih podatkov v oblak uporablja M2M SIM kartico, in jih po obdelavi pošlje na mobilno in spletno aplikacijo na uporabnikovem pametnem telefonu (glej Sliko 3.3).

Slika 3.3: Delovanje rešitve CarLock



Vir: Protectus d.o.o. (2016).

3.2.2.3 Svetovni trg GPS sledenja vozil

Vrste raziskav različnih analitskih hiš svetovnemu GPS segmentu napovedujejo rast vsaj do leta 2022. Razvija se segment tehnologij interneta stvari (ang. *internet of things*) in povezanih

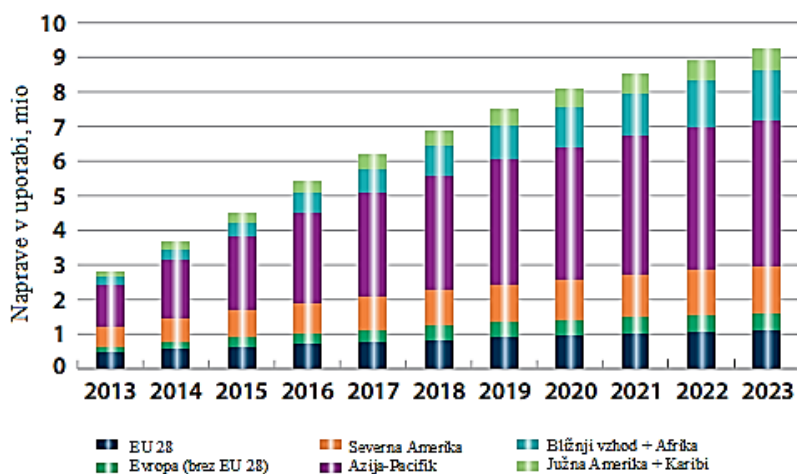
¹⁰ Vtičnica OBD II se uporablja na avto servisih, za priklop servisnega računalnika.

vozil (ang. *connected car*) ter postaja vse bolj dostopen (Allied Market Research 2016). Tako, na primer, Global Market Insights (2016) navaja, da je bila velikost globalnega trga tehnologij za upravljanje z voznim parkom v letu 2015 ocenjena na 8 mrd ameriških dolarjev, do leta 2022 pa se pričakuje, da bo številka presegla 22 mrd ameriških dolarjev z 20 % letno rastjo v obdobju 2016–2023 (Global Market Insights 2016).

Statistics MRC (2016) ocenjuje, da bo globalni trg telematike za gospodarska vozila, ki je bil v letu 2015 ocenjen na 18,9 mrd ameriških dolarjev z 20,3 % letno rastjo v letu 2022 dosegel 69,3 mrd. Strategy Analytics pa v svojem poročilu o prihodkih v celotni panogi M2M ugotavlja, da bo ta panoga iz 45 mrd ameriških dolarjev v letu 2013 z 18 % letno rastjo zrastle na 242 mrd v letu 2022. Pri čemer bo prevladovalo področje zdravstvene oskrbe (vključno s storitvami m-zdravje (ang. *mHealth*), potrošniške elektronike (vključno s kamerami, glasbenimi predvajalniki in TV), področje javnih storitev in segment vozil (predvsem zavarovanje na podlagi uporabnikovih navad (ang. *Usage Based Insurance, UBI*)), sistem klica v sili oz. eCall in sledenje vozil). Skupni prihodki od naštetih segmentov bodo leta 2022 predstavljali 85 % (Brown 2014).

V poročilu GNSS Market Report (GSA 2015) zasledimo podatek, da je bilo v letu 2014 po svetu aktivnih 3,6 milijarde naprav, ki so povezane na GNSS. Do leta 2019 napovedujejo, da bo ta številka presegla 7 milijard, kar pomeni v povprečju ena naprava na enega zemljana (na območju Ukrajine celo med 2 in 2,5 na osebo). Med temi napravami kot platforma za dostop do storitev, ki temeljijo na lokaciji (ang. *Location-Based Services*) še vedno dominirajo pametni telefoni (3,08 mrd v letu 2014), sledijo jim pa naprave, ki se uporabljajo z aplikacijami, namenjenimi cestnemu prometu.

Graf 3.11: Trend rasti uporabe GNSS naprav po svetu



Vir: GSA (2015).

Graf 3.11 prikazuje trend rasti uporabe naprav po svetovnih regijah. Medtem ko se evropskemu in severno ameriškemu trgu napoveduje zmerna letna rast (8 %), se v azijsko-pacifiški regiji pričakuje 11 % letna rast, ki pa bo leta 2023 dosegla 4,2 mrd naprav, kar pomeni več kot Evropska unija in Severna Amerika skupaj. Kar se tiče segmenta držav ne članic EU (tukaj: Norveška, Ukrajina, Rusija) pričakujemo približno 12 % letno rast in skoraj 0,5 mrd naprav v letu 2023. Ponuja se zelo velik potencial za razvijalce aplikacij, vključno z MSP in zagonskimi podjetji, saj globalni trg aplikacij raste z letno stopnjo 27 % po celem svetu (Vision Mobile 2014).

Ker je rešitev CarLock v svojem bistvu dodatek za vozilo, smo vključili tudi podatek o številu vozil po svetu (glej Tabelo 3.2).

Tabela 3.2: Število registriranih vozil po svetu

	Št. osebnih vozil (2015)	Št. gospodarskih vozil (2015)	
		lahka	težka
EU	247 mio	33 mio	6 mio
Svet	907 mio	305 mio	140 mio

Vir: GNS (2015, 25).

Svoj potencial na trgu EU (brez sodelovanja z distributerji) v Protectusu ocenjujejo skozi analizo TAM, SAM, SOM (Blank in Dorf 2012).

TAM (ang. *Total Available Market*) – celotno razpoložljivo tržišče, kar je v našem primeru celotno število vozil po svetu, razen težkih tovornih vozil, torej 1,21 mrd.

SAM (ang. *Serviceable Available Market*) – celotno tržišče, ki bi ga lahko podjetje prevzelo, če bi izpolnjevalo za to vse pogoje (finančni in kadrovski viri ipd.). Pri Protectusu ocenjujejo, da je to evropski trg, pri čemer se omejuje na nižje in srednje luksuzna vozila, pogoj pa je tudi, da so lastniki teh vozil hkrati uporabniki pametnih telefonov z operacijskim sistemom Android ali iOS. Po njihovih ocenah je takih vozil 30 mio.

SOM (ang. *Serviceable Obtainable Market*) – tržišče, ki je za podjetje dejansko obvladljivo z viri in zmogljivostmi, ki jih trenutno ima na razpolago. Po izračunih Protectusa gre za 10 %, torej $30 \text{ mio} \times 10 \% = 3 \text{ mio}$ vozil.

3.2.2.4 Ukrajinski trg GPS sledenja vozil

Ukrajinski trg satelitskih sistemov za sledenje vozil že od vsega začetka imel kar nekaj ponudbe. Ukrajina, tako kot tudi nekatere druge države nekdanje Sovjetske zveze, je od nekdaj imela močne tehnične znanosti predvsem na področju jedrske energije ter vesoljske in letalske tehnologije. Sovjetska dediščina se pozna tudi pri diplomantih informacijskih tehnologij. V zadnjih letih, na primer, neverjeten razcvet doživlja segment informacijskih tehnologij – tako podjetij, usmerjenih na domači trg, kot tudi podjetij za zunanje izvajanje dejavnosti storitev informacijske tehnologije (angl. *IT outsourcing*). Na lestvico 100 najboljših *outsourcing* podjetij, ki jo vsako leto objavi Mednarodno združenje strokovnjakov za zunanje izvajanje storitev (angl. *IAOP – International Association of Outsourcing Professionals*) se je v letu 2016 uvrstilo kar 10 ukrajinskih podjetij (lani jih je bilo sedem), šest izmed njih so podružnice večjih mednarodnih podjetij, ki so svoje dejavnosti na področju raziskav in razvoja prenesla v Ukrajino, ostala štiri so pa lokalna podjetja. To je bil edini segment trga, ki je kljub svetovni ekonomski krizi rasel s hitrostjo 30–40 % na leto (Marks 2012; IAOP 2016; Krasnikov 2016). Leta 2015 je naložbeno tržišče v segmentu informacijskih tehnologij zaznalo 240 % rast v primerjavi s prejšnjim letom (Shchadiy 2016; Sychikova in drugi 2016).

Zato ni presenetljivo, da je že v začetku dvatisočih na trgu obstajalo najmanj 10 podjetij, ki so ponudile svoje prve rešitve GSP sledenja vozil večjim logističnim družbam. Trenutno ukrajinski trg sistemov GPS sledenja vozil premore več kot 100 ponudnikov, med katerimi je nekaj proizvajalcev različnih vrst GPS sledilnikov, razvijalcev programske opreme, večino pa predstavljajo sistemski integratorji in preprodajalci (Pilkevych 2015). Nekaj večjih proizvajalcev se je v prvem desetletju 21. stoletja uspešno prilagodilo trgu in v svojo primarno dejavnost vključilo tudi proizvodnjo in razvoj sistemov GPS sledenja. Praviloma izhajajo iz telekomunikacijske branže in elektronske industrije. Poleg profesionalnih sledilnikov, ki se vgradijo v vozilo in se povežejo tudi z njegovim računalnikom, imajo tudi lasten razvoj zahtevne programske opreme, ki zbira in obdeluje velike količine podatkov (o nivoju goriva, prekoračitvi hitrostnih omejitev, času vožnje itd.) ter omogoča nekaj funkcij daljinskega upravljanja z vozilom v primeru, ko se, na primer, voznik znajde v nevarnosti in s pritiskom *gumba za paniko* pošlje centrali poseben signal. Prisotni so tudi v nekaterih drugih državah po svetu. Njihovi odjemalci so v glavnem večja prevozna in logistična podjetja, saj je tudi vzpostavitev takega sistema praviloma dražja. V zadnjih nekaj letih pa na trg vstopajo tudi nova podjetja, ki v globalni GPS mrzlici vidijo priložnost za svoj kos pite. V takih podjetjih je do deset zaposlenih, nekateri so se osredotočili samo na proizvodnjo strojne ali programske

opreme, nekaj je takih, ki delajo oboje, največ je pa tistih, ki nastopajo kot integratorji – torej poiščejo dobavitelje GPS sledilnikov in že razvitih platform ter končnemu uporabniku ponudijo kompletno storitev (Krasnova 2007; Tkachenko 2014).

Strokovnjaki sicer ocenjujejo, da je hitro rastoče povpraševanje pripeljalo do tega, da se med novonastalimi podjetji pojavi vse več takih, ki vidijo priložnost samo v hitrem zaslužku. Njihova poslovna politika praviloma ne temelji na izboljšanju kakovosti storitev ali razvoju inovacijskih rešitev, vendar na banalnem dampingu in osebnih vezah (Klevko 2015). Opozarjajo, da podoben pristop meče slabo luč na celotno področje sistemov GPS sledenja, saj povzroča nezadovoljstvo in nezaupanje strank, ki namesto pričakovanega zniževanja stroškov upravljanja voznega parka, dobijo še več težav in komplikacij. Ugotavljajo, da je prišel čas za ustanovitev Zveze integratorjev sistemov GPS sledenja, naloga katere bi bila zagotovitev kakovosti sistemov sledenja ter zaščita uporabnikov pred nizkokakovostnimi rešitvami in slabimi storitvami (Overseer 2016).

Predvsem pa poudarjajo, da je na trgu še vedno dovolj prostora. Vsako podjetje, ne glede na svojo velikost in vire, še vedno ima možnost, da poišče svojo nišo v tem hitro rastočem segmentu. Rešitev CarLock ima tudi svojo nišo uporabnikov, ki ne želijo zapravljati časa za iskanje in preučevanje sestavnih delov rešitve (GPS sledilnik, programska oprema, storitve mobilnega operaterja) in vgradnjo GPS sledilnika v vozilo, temveč iščejo enostavno in stroškovno transparentno »vse v enem« rešitev, ki jo lahko začnejo uporabljati takoj po nakupu.

3.2.2.4.1 Ocena potenciala ukrajinskega trga

Na današnji dan v Ukrajini še ni uradnih, objektivnih in neodvisnih ocen velikosti trga sistemov satelitskega sledenja vozil. V skladu s podatki, ki smo jih zbrali od ponudnikov takih sistemov ter iz številnih člankov ukrajinskih medijev, ki ponujajo pregled segmenta, prosto dostopnih raziskovalnih del (študijskih raziskav, seminarskih nalog, diplomskih del) in analize javnih naročil ocenjujemo, da je trenutno na ukrajinskem trgu približno 10 % vozil, opremljenih s sistemi GPS sledenja.

Dobra večina je tovornih vozil, ki so v lasti večjih logističnih družb. Po različnih ocenah predstavlja delež tovornih vozil z bolj zahtevnimi GPS sistemi sledenja med 15 % in 20 % od vseh registriranih tovornih vozil. Sledijo jim vozni parki osebnih vozil pravnih oseb, ki v zadnjih letih ugotavljajo vse prednosti takih sistemov, saj jim pomagajo pri bolj racionalni uporabi vozil, načrtovanju in nadzoru poti, večina se jih pa odloča tudi za namestitvev senzorjev za nivo goriva (v 80 primerih od 100 prodanih GPS sledilnikov), da bi voznikom preprečili krajo goriva, kar predstavlja največji strošek.

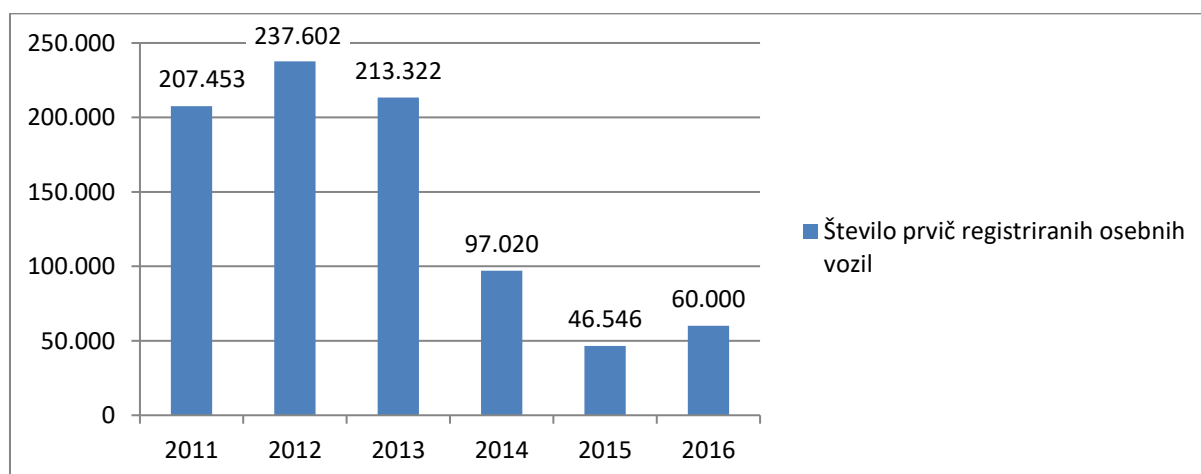
V zadnjih dveh letih mestne občine ena za drugo opremljajo vozila potniškega prometa z GPS sledilniki in implementirajo sisteme satelitskega sledenja v povezavi z razvojem mobilnih in spletnih aplikacij za potnike. Na današnji dan tak sistem že deluje v vseh 24 regijskih središčih in 20 večjih mestih od skupno 173 ukrajinskih mest, ki imajo mestni potniški promet in najmanj 50 tisoč prebivalcev.

Praktično vsi ponudniki storitev GPS sledenja so usmerjeni na sodelovanje s pravnimi osebami (Klevko 2015). Sicer je velika večina pripravljena ponuditi storitve tudi fizičnim osebam, ampak zaenkrat nismo zaznali večjih trženjskih aktivnosti, skozi katere bi nagovarjali ravno ta segment uporabnikov. Praviloma si kupci poiščejo rešitve sami. Gre pa za dražja vozila, lastniki katerih se odločijo za tako imenovane storitve GPS varovanja (več o tem v podpoglavju Analiza konkurence). Sicer za Ukrajince avtomobil še vedno predstavlja razkošje in statusni simbol, saj si ga po zadnjih statističnih podatkih lahko privošči le četrtnina gospodinjstev (KIIS 2016č). Za zaščito vozila pred krajo poskrbijo tako, da namestijo več različnih alarmov in pripomočkov, o GPS/GSM sistemih pa je še vedno premalo zavedanja. Ocenjujemo, da je trenutno z GPS sledilniki opremljenih 3–5 % zasebnih vozil.

Dejavniki rasti trga

Zanimiv je tudi vpogled v podatke o nakupu in prvi registraciji novih vozil, saj ta kazalec dobro odraža gospodarsko stanje v državi. Kot vidimo na Grafu 3.12, je bilo v zadnjih šestih letih leta 2012 kupljeno največ vozil, ko si je država do neke mere opomogla od svetovne finančne krize. Vendar se je že leta 2013 situacija poslabšala.

Graf 3.12: Število prvič registriranih osebnih vozil



Vir: Ukravtoprom (2016).

Z začetkom Revolucije dostojanstva in globoke krize, ki je zaznamovala državo za naslednji dve leti, je avtomobilski trg doživel zgodovinski padec in je leta 2015 dosegel svoje dno.

Podatki za prvo polletje 2016 kažejo, da se trg postopoma pobira, in do konca leta pričakujejo 30 % rast. Močan upad prodaje je zaznal segment vozil nižjega (62 %) in srednjega cenovnega razreda, medtem ko se je prodaja luksuznih vozil zmanjšala samo za 21 %, decembra 2015 pa se je celo zvišala za 20 % v primerjavi z decembrom predhodnega leta (Ukravtoprom 2016). Take razlike analitiki pripisujejo zmanjšanju bančnih kreditov, saj je bilo kar 50 % vozil kupljenih na kredit (Chikusova 2012).

Med drugim pa pričakujemo povečanje deleža električnih vozil, saj je vlada sprejela zakon o ukinitvi uvoznih carinskih dajatev na električna vozila. Lansko leto je v Ukrajini bilo registriranih približno 1000 električnih vozil (Ukravtoprom 2016).

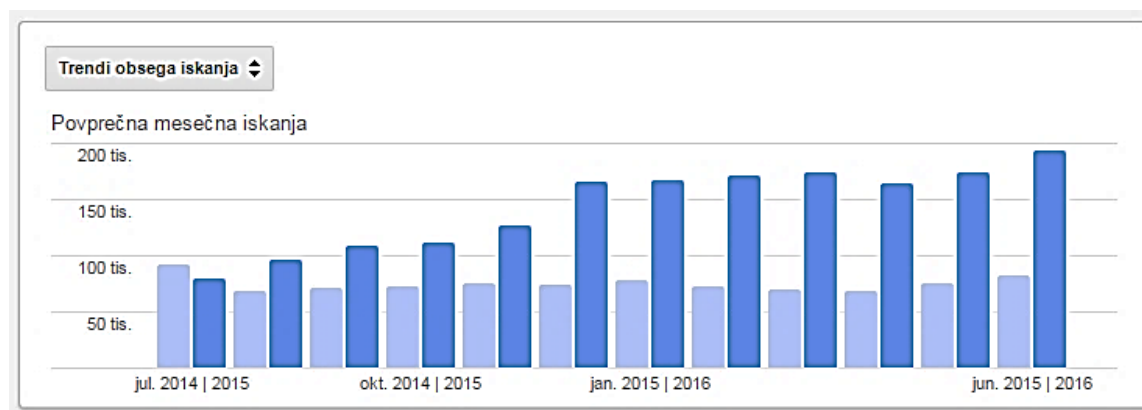
Rast trga M2M

Po podatkih vodilnega ukrajinskega mobilnega operaterja je v letih 2013 in 2014 segment storitev M2M na področju sistemov GPS sledenja rasel s hitrostjo 19,3 %, leta 2015 je pa dosegel 26,8 % (Kyivstar 2016a).

Povečanje zanimanja za GPS sledilnike

Zanimivo analizo ponuja tudi orodje Google Adwords. Da preverimo, kako narašča zanimanje za GPS sledilnike, smo se odločili za uporabo izraza »GPS трекер« (GPS sledilnik), ki zveni isto tako v ukrajiniščini kot v ruščini. Iskanje smo omejili na Ukrajino in primerjali enaka obdobja, torej julij 2014–junij 2015 in julij 2015–junij 2016.

Graf 3.13: Povprečna mesečna iskanja GPS sledilnikov

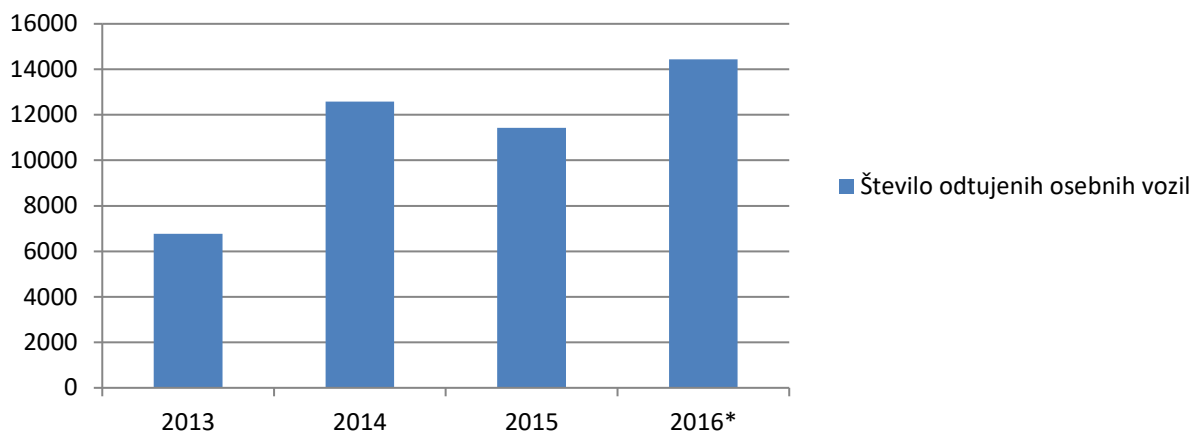


Kot prikazuje Graf 3.13, se je v letu 2016 zanimanje za GPS sledilnike povečalo za več kot polovico in je iskalnik Google v juniju zaznal 191.770 zahtevkov, medtem ko junija 2015 jih je bilo samo 81.640.

Dinamika odtujenih vozil

En od razlogov za tako povečanje zanimanja je tudi močna rast kraj vozil, sploh v primerjavi z predkriznim letom 2013 (glej Graf 3.14)

Graf 3.14: Število odtujenih osebnih vozil



Vir: Nacionalna policija Ukrajine (2016).

* pri podatkih za leto 2016 gre za napoved

3.2.2.4.2 TAM, SAM, SOM analiza

Trenutno je v Ukrajini registriranih 9,2 mio motornih vozil, med njimi:

- 6,9 mio osebnih vozil
- 250 tisoč avtobusov
- 1,3 mio tovornih vozil
- 840 tisoč dvokolesnih motornih vozil (Ministrstvo za infrastrukturo Ukrajine 2016).

Za bolj natančno oceno potenciala ukrajinskega trga za rešitev CarLock moramo od števila vseh registriranih osebnih vozil odšteti tista, ki so bila proizvedena pred letom 1996, ker na njih ni možnosti za priključek naprave v OBD II vtičnico. Takih vozil pa je skoraj 60 % (AutoConsulting 2016). Ne smemo zanemariti dejstva, da med preostalimi 40 % so tudi taka, ki so v nevoznem stanju. Menimo, da si pri oceni velikosti trga lahko pomagamo tudi s svežimi statističnimi podatki ukrajinskih zavarovalnic in si za ciljni trg vzamemo tisti segment vozil, za katerega so lastniki pripravljene kupiti kasko avtomobilsko zavarovanje. Glede na to, da je taka vrsta zavarovanja prostovoljna in so jo obdržali kljub zvišanju cene premije, predpostavljamo, da so lastniki plačilno sposobni in pripravljene poskrbeti tudi za dodatno zaščito oziroma konstanten nadzor svojega jeklenega konjička. V letu 2016 je trg ocenjen na približno 300 tisoč zavarovalnih polic kasko (NFP 2016). Če od tega odštejemo 5 % vozil, ki so po ocenah že opremljeni s sistemi GPS sledenja, predstavlja naše obvladljivo tržišče 285.000 osebnih vozil.

TAM: 2,76 mio vozil

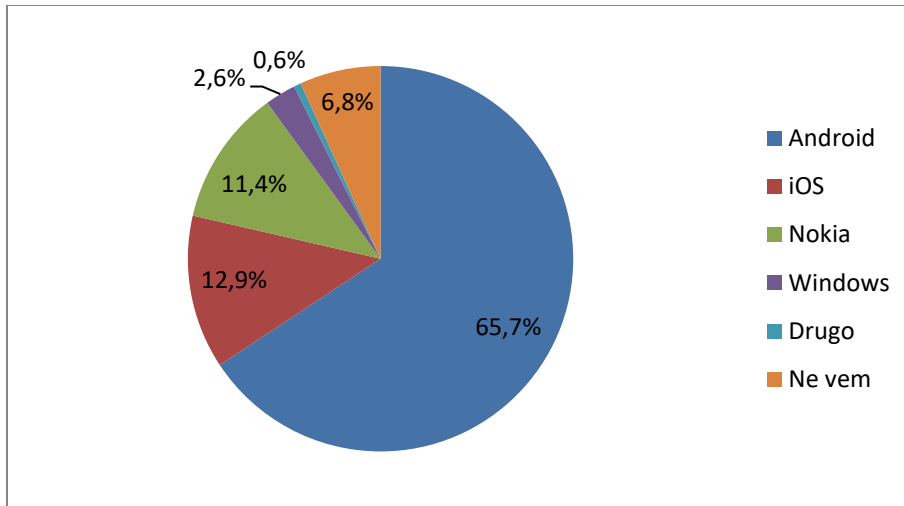
SAM: 300.000 vozil

SOM: 285.000 vozil

3.2.2.4.3 Mobilni telefoni uporabniki Android in iOS

Mobilna aplikacija bistveni del celotne rešitve CarLock, ki deluje na pametnih telefonih s sistemi Android in iOS, zato moramo oceniti stanje tudi na tem področju.

Graf 3.15: Delež uporabnikov operacijskih sistemov



Vir: KIIS (2016d)

Statistični podatki kažejo, da skoraj 66 % uporablja pametne telefone z operacijskim sistemom Android in samo slabih 13 % iOS (glej Graf 3.15). Pametni telefon uporablja skoraj 33 % Ukrajincev, kar količinsko pomeni dobrih 14 mio uporabnikov (Kyivstar 2016b).

3.2.2.4.4 Napoved

Kljub negotovim političnim in gospodarskim razmeram na ukrajinskem trgu, se zanimanje za rešitve GPS sledenja povečuje. Z razvojem in vse večjo prisotnostjo segmenta interneta stvari bodo podobne rešitve postajale vse bolj priljubljene. Državne regulative na področju varnosti cestnega prometa vpeljujejo obvezno vgradnjo sistemov klica v sili iz vozil, kot je eCall v Evropski Uniji ali Era GLONASS v Rusiji. Namen takih sistemov je, da se v primeru prometne nesreče vzpostavi povezava z najbližjim centrom za obveščanje, pri čemer se najprej pošljejo podatke o lokaciji in stanju vozila, nato pa se še vzpostavi govorna povezava. V Evropski Uniji s takim sistemom naj bi bila serijsko opremljena vsa nova vozila od aprila 2018 (RTV Slovenije 2015; Uradni list EU 2015).

V Rusiji v skladu z odlokom iz leta 2012 morajo biti s tem sistemom opremljena vsa vozila za prevoz potnikov. V te namene uporabijo že obstoječe zunanje rešitve. Lahko predvidevamo, da

bo tudi Ukrajina sledila svetovnim trendom in prej ali slej vnesla določene novosti tudi v zakonodajo na tem področju, kjer se odpirajo nove možnosti tudi za Protectus.

3.2.3 Analiza konkurence

Pri analizi konkurence smo želeli preučiti število obstoječih ponudnikov na trgu storitev GPS sledenja vozil in profile njihovih podjetij, pregledati in primerjati njihovo ponudbo naprav in storitev, narediti primerjavo cen, analizirati promocijske aktivnosti.

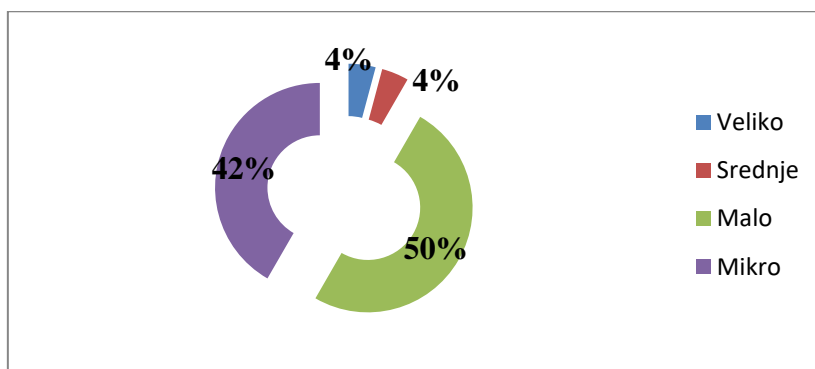
Pri tem smo izbrali dva pristopa. Najprej smo opravili namizno analizo, s katero smo zbrali podatke iz dostopnih sekundarnih virov, nato pa še preverili delovanje konkurenčnih podjetij s pomočjo metode skriti kupec oz. navidezni nakup. Naprej predstavljamo rezultate obeh analiz.

3.2.3.1 Namizna analiza

Podatke smo črpali iz analitičnih člankov v ukrajinskih medijih, spletnih strani izbranih ponudnikov, prispevkov, ki jih ponudniki in neodvisni ocenjevalci objavljajo na portalu www.youtube.com in svojih blogih, spletnih trgovin www.130.com.ua (specializirana trgovina za opremo in dodatke za avtomobile) in www.rozetka.com.ua (največje spletne trgovine elektronike in gospodinjskih aparatov) ter poslovnih portalov <https://youcontrol.com.ua> in www.prom.ua.

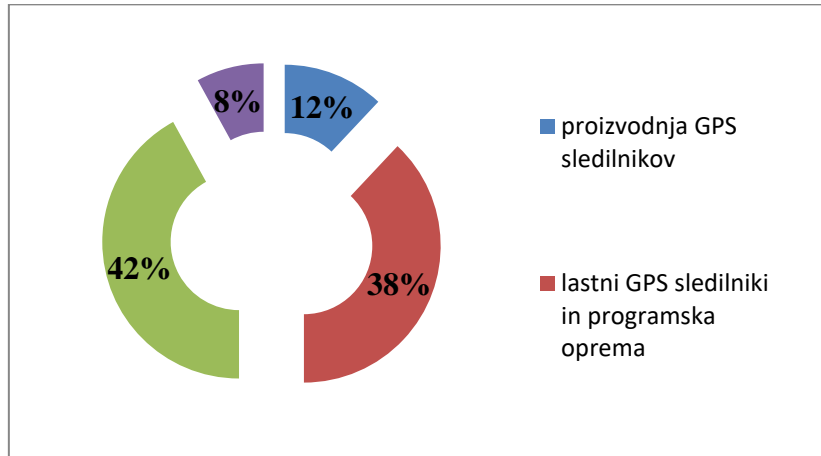
Kot smo že omenjali v podpoglavju 3.2.2.4 je na ukrajinskem trgu v zadnjih nekaj letih število ponudnikov močno naraslo in je že preseglo številko 100. Dejstvo je, da so med njimi tudi muhe enodnevnice, ki ne predstavljajo resne konkurence, pa vendarle lahko pritegnejo pozornost stranke. Za naše preučevanje smo izbrali 25 ponudnikov, ki so izpolnjevali vsaj enega od naslednjih kriterijev: prisotnost v omenjenih spletnih trgovinah, uvrstitev med prvih 20 zadetkov spletnega iskalnika, priporočila na specializiranih forumih ali članku s pregledom ponudbe trga GPS sledenja vozil. Podjetja smo razdelili na mikro, majhna, srednja in velika po določilih Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, 55. člen). Iz Grafa 3.16 vidimo, da v tej panogi močno prevladujejo mala in mikro podjetja, ki skupaj predstavljajo več kot 90 %.

Graf 3.16: Konkurenčna podjetja po velikosti



Prav tako smo jih razdelili v štiri kategorije: proizvodnja GPS naprav, proizvodnja GPS naprav in razvoj programskih rešitev, razvoj lastnih programskih rešitev in uporaba GPS naprav drugih proizvajalcev, preprodaja drugih programskih rešitev in GPS naprav. Rezultate prikazujemo na Grafu 3.17.

Graf 3.17: Ponudba konkurenčnih podjetij



Ukrajina premore 4 resne proizvajalce GPS sledilnikov, eden od katerih prodira tudi na trg EU, saj je maja letos ustanovil predstavništvo v Estoniji. Zasledili smo še nekaj manjših podjetij, ki v ponudbi imajo 1–2 naprave lastne proizvodnje in nekaj ponudnikov, ki pokrivajo določene segmente (tovorna vozila, kmetijski sektor). Vsa podjetja imajo v svoji ponudbi najmanj 3 različne izdelke oz. rešitve, v glavnem je ponudba usmerjena na pravne osebe ali kmetijski sektor in le redki izpostavljajo, da je njihova ponudba primerna tudi za vozila fizičnih oseb.

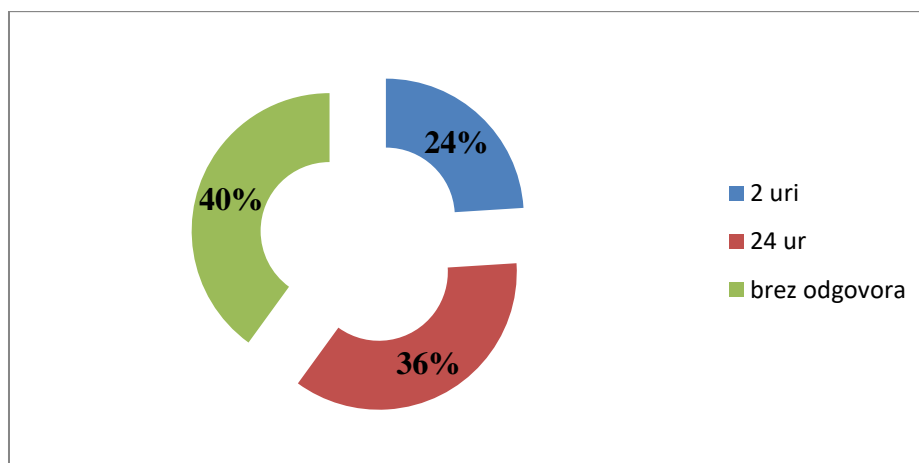
Med predlaganimi GPS napravami smo napravo Plug&Play zasledili samo pri treh konkurentih, vendar so jo že umaknili iz ponudbe. Preostala ponudba GPS sledilnikov predvideva strokovno pomoč pri namestitvi, kar predstavlja dodaten strošek za stranko. Poleg GPS sledilnikov ukrajinske proizvodnje so na trgu prisotne tudi evropske in azijske znamke. Svoje programske rešitve ponuja skoraj dve tretjini podjetij, ostali pa uporabljajo že obstoječe platforme večjih globalnih ponudnikov.

3.2.3.2 Skriti kupec oz. navidezni nakup

Večina ponudnikov ima na svojih spletnih straneh kontaktni obrazec ali pojavno okno, ki poziva, da naročite telefonski klic. Kljub temu smo večino kontaktirali preko elektronske pošte ali kontaktnega obrazca, z nekaterimi smo pa opravili telefonski pogovor.

Izvedeti smo želeli, ali so njihove storitve primerne tudi za fizične osebe, glede na to, da na svojih spletnih straneh tega ne izpostavljajo, prosili smo, da nam pomagajo z nasvetom pri izbiri za določeno znamko vozila, povprašali smo tudi o GPS sledilnikih, ki delujejo preko OBD II.

Graf 3.18: Odzivni čas konkurence na elektronsko povpraševanje



Kot prikazuje Graf 3.18, se je na povpraševanje večina odzvala zelo hitro. Kar 40 % se na elektronsko pošto ni odzvalo, med njimi so tudi večji ponudniki. Njih smo dodatno kontaktirali po telefonu. To ponazarja, da tako ponudniki kot tudi stranke še vedno dajo več prednosti telefonski komunikaciji pred elektronsko. Ta podatek moramo upoštevati pri načrtovanju poslovanja.

3.2.3.3 Poslovanje s fizičnimi osebami

Med analiziranimi podjetji samo treh ne zanima poslovanje s fizičnimi osebami. Ostali so pripravljene ponuditi rešitev, čeprav tega ne sporočajo neposredno na svojih spletnih straneh ali v oglasih. Z večino ponudnikov smo si izmenjali še nekaj elektronskih sporočil ali klicev, da smo dobili vse zahtevane informacije. V naslednjih poglavjih predstavljamo ugotovitve.

3.2.3.4 Pregled cen

Pri cenovni analizi pregledamo cene GPS naprav in cene naročnin na dodatne storitve.

Cena GPS naprave

Cene na GPS sledilnike se raztezajo od 50 EUR do približno 200 EUR in so odvisne od države proizvajalca ter nabora funkcij, ki jih naprava premore. CarLock s ceno 139 EUR se uvršča v višji cenovni razred, sama naprava pa nudi manj funkcij v primerjavi s tistimi na trgu. Razlog za to je, da se ne poveže z računalnikom vozila, torej uporabniku ne ponudi pregleda nad takimi podatki kot je raven goriva in ne omogoča daljinskega zaklepanja ter prižiga motorja vozila, kar druge naprave v tem cenovnem segmentu ponujajo.

Cena mesečne naročnine

Cene mesečnih naročnin se gibljejo med 3 EUR in 5,50 EUR. Vključujejo spletni dostop, ki omogoča nadzor lokacije vozila in vrsto podatkov o vozilu, ki jih zbira GPS sledilnik. Dražje

naročnine vključujejo tudi možnost izpisovanja različnih analitičnih poročil (o predelanih poteh, številu postankov, porabi goriva in oblikovanje potnih nalogov). Nekatere vključujejo tudi uporabo mobilne aplikacije. Vse programske rešitve podpirajo uporabo zemljevidov Google in Yandex. Najdražja obstoječa naročnina znaša skoraj 15 EUR na mesec, ampak poleg spletnih in mobilnih aplikacij vključuje tudi 24-urno podporo nadzornega centra, kjer se operaterji ob sprejemu sumljivega signala takoj povežejo z lastnikom vozila in obvestijo policijo, če je to potrebno.

Približno četrtnina ponudnikov pa uporabe spletnih in mobilnih aplikacij ne zaračunava. Večina takih aplikacij pokriva le osnovne funkcije, vendar so med temi ponudniki tudi večji ukrajinski proizvajalci. Cene njihovih rešitev se gibljejo med 125 EUR in 160 EUR ter vključujejo vse – GPS napravo, montažo, uporabo napredne spletne in mobilne aplikacije (z možnostjo daljinskega zaklepanja vozila in prižiga motorja).

Poleg tega na trg GPS sledenja vozil aktivno vstopajo proizvajalci alarmnih sistemov za vozila, ki dopolnjujejo svojo ponudbo z vgradnimi GPS/GSM moduli in kot dodano vrednost ponujajo brezplačno uporabo visokofunkcionalnih mobilnih aplikacij. Cena takih alarmnih rešitev je praviloma občutno višja med 300 EUR in 500 EUR, ampak za stranko predstavlja enkratni strošek, brez dodatnih mesečnih obveznosti, s pet letno garancijo delovanja, kar je v končni računici cenejše od drugih rešitev. Svoje rešitve GPS sledenja v zadnjem letu aktivno razvijajo in tržijo tudi banke, ki iz prvotnih sistemov za vozne parke v poslovnem najemu širijo ponudbo tudi na segment fizičnih oseb.

3.2.3.5 Ključne ugotovitve

Ocenjujemo, da ne glede na res pestro ponudbo GPS sledilnikov in programske opreme, ni rešitve, ki bi bila preprosta in ponujala storitve »vse v enem«. Praviloma si stranka mora sama sestaviti produkt glede na svoje želje in potrebe. Izbrati si mora GPS sledilnik, urediti njegovo namestitvev, odločiti se, katero spletno aplikacijo bo uporabljala za dostop do informacij, poskrbeti pa mora tudi za pravilno izbiro SIM kartice M2M, kjer jo spet čaka ovira, saj vodilni mobilni operaterji, ki imajo najboljšo pokritost po državi, ne prodajajo storitev M2M fizičnim osebam. Tako se od potencialnega uporabnika pričakuje vsaj neko osnovno tehnično znanje, razumevanje delovanja celotnega sistema in določene spretnosti.

Tukaj vidimo priložnost za CarLock, da doseže tiste uporabnike, ki si želijo dovršeno, enostavno in cenovno pregledno rešitev. Vendar istočasno izpostavljamo nekatere omejitve, ki bodo imele vpliv na prodajni uspeh rešitve. Iz pogovorov s ponudniki smo ugotovili njihove izkušnje in stališče glede OBD II GPS rešitev. Vsi, vključno s tistimi, ki so te rešitve imeli prej

v svoji ponudbi, so navedli vrsto negativnih razlogov, zakaj nam tako rešitev močno odsvetujejo:

- enostavna odstranitev, kar pomeni, da jo v primeru kraje vozila vlomilec samo izključi, ker točno ve, kje se naprava nahaja (tudi, če uporabimo podaljšek),
- manj funkcij in podatkov kot pri vgradljivem sledilniku,
- predraga za to, kar nudi, saj za isto ceno dobimo že vgradno napravo.

En od argumentov je bil tudi, da naprava ni zaščitena pred dosegom otrok.

Ob lansiranju rešitve na ameriški trg je novica dosegla tudi Rusijo, saj specializirane spletne strani redno spremljajo dogajanje in o novostih obveščajo svoje bralce. Na eni od teh strani so bili kritični in rešitvi pripisali »zgolj informativno naravo« in »ne zaščito pred krajo vozila«. Izpostavili so tudi drago naročnino in naredili primerjavo z vgradnimi alarmnimi sistemi za vozilo, sploh tistimi z daljinskim upravljanjem, ki omogočajo tudi odklepanje / zaklepanje vozila, blokiranje motorja ipd. s poudarkom na tem, da so v istem cenovnem rangju kot CarLock, vendar brez vsakomesečne plačilne obveznosti. Kljub vsemu so rešitvi dodelili 8 točk od 10, kot pozitivno označili novost na trgu zaščitnih sistemov za vozila in možnost sledenja, kot negativno pa še enkrat izpostavili drago naročnino in izključno informativno naravo sistema (Ischenko 2014).

V komentarjih tudi bralci izpostavljajo, da ob kraji vozila CarLock hitro izgubi svojo zaščitno funkcijo, saj tatovi pogosto poiščejo prav OBD II, na katerega priključijo svoj računalnik, da bi vdrli v računalniški sistem vozila, kar pomeni, da bo CarLock nemudoma odstranjen. Poleg tega pa poudarjajo, da dandanes vsi lopovi uporabljajo cenovno ugodne naprave za blokiranje GPS in GSM signalov, kar je seveda problem za vse sisteme GPS sledenja in ne samo CarLock. Drugi so komentirali, da je rešitev očitno narejena za ameriški trg, kjer lastniki vozil niso tako zaskrbljeni glede varnosti. To pomeni, da bomo rešitev CarLock težko pozicionirali kot zaščito proti kraji vozila in moramo marketinško strategijo graditi na drugih lastnostih rešitve.

3.3 Analiza notranjega okolja podjetja

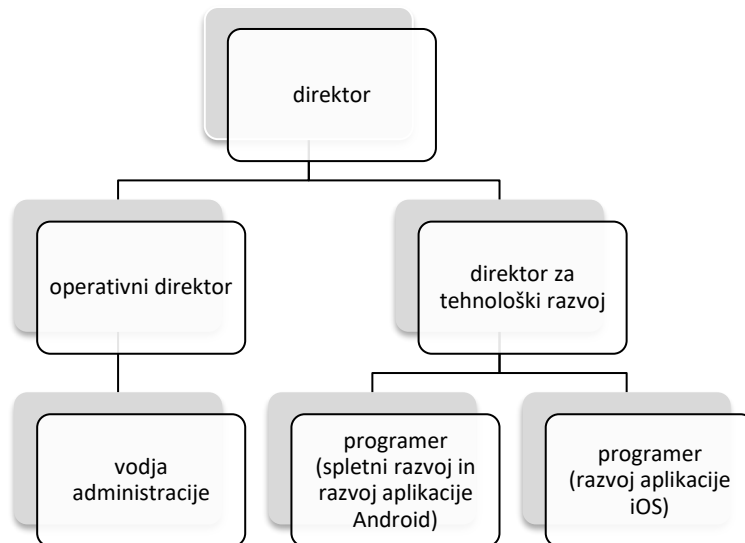
Analiza notranjega okolja podjetja je prav tako pomembna, saj je to, kako se podjetje spopada z zunanjimi dejavniki v veliki meri odvisno od njegovih notranjih dejavnikov.

3.3.1 Zaposleni in organizacijska kultura podjetja

Kadri so najpomembnejši del podjetja. Lahko so ključna konkurenčna prednost podjetja, če so izobraženi, usposobljeni in pripadni organizaciji. Trenutno ima podjetje tri zaposlene v rednem

delovnem razmerju, ki so hkrati tudi njegovi ustanovitelji, in tri sodelavce v pogodbenem razmerju. Slika 3.4. prikazuje kadrovsko strukturo podjetja.

Slika 3.4: Struktura kadrov v podjetju Protectus d.o.o.



Vir: Protectus d.o.o. (2016).

Ekipa soustanoviteljev pokriva vsa tri ključna področja razen marketinga. Za poslovni in produktni del je odgovoren direktor, ki že ima izkušnje z vodenjem startupa. Operativni direktor poleg operative skrbi za celostno grafično podobo, oblikovanje in uporabniško izkušnjo, pri čemer mu je v občasno pomoč tudi vodja administracije. V domeni direktorja za tehnološki razvoj, kot že sam naziv pove, pa je razvijanje programske opreme, spletnih in mobilnih aplikacij. Pri tem mu pomagata dva honorarna sodelavca, vsak od njiju pokriva svoje področje. Vsi ustanovitelji so strokovnjaki na svojem področju z bogatimi izkušnjami, ki so si jih nabirali skozi delo v študentskih časih in v predhodnih zaposlitvah, kar jim omogoča, da se uspešno prilagajajo tržnim razmeram, zaznavajo potrebe potrošnikov in to uporabljajo pri razvoju programske opreme, ki naj uporabnikom zagotavlja čim boljše uporabniško izkušnjo.

Poslovodstvo

Zaposleni so ključni in strateški vir za nadaljnji razvoj podjetja, vendar za usklajeno in učinkovito delovanje tudi podjetje z najboljšimi strokovnjaki potrebuje izkušenega vodjo.

Ne glede na to, da gre v našem primeru za mikro podjetje, in da lahko rečemo, da je vsak soustanovitelj istočasno tudi odgovoren vodja za svoje področje, moramo izpostaviti vlogo direktorja, saj ravno njemu ekipa zaupa upravljanje in razvoj podjetja. Menijo, da ima potrebne vodstvene sposobnosti in poseduje ustrezna znanja. Zadnja beseda pri večini ključnih odločitev

je prav tako njegova. Ker je bilo podjetje ustanovljeno kot zagonsko in je tudi nekaj mesecev preživelo pod okriljem mentorjev v pospeševalniku, imajo še vedno možnost, da se ob pomembnih odločitvah obrnejo po dragocen nasvet na izkušene mentorje.

Organizacijska kultura

Organizacijska kultura v strokovni literaturi sicer nima enotne definicije, najbolj citirana in splošno sprejeta pa je definicija organizacijske kulture, ki jo je predlagal Edgar Shein (2010, 18): »Organizacijska kultura predstavlja vzorec temeljnih domnev, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije, vzorec, ki se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati pojavljajoče se probleme.«

V podjetju Protectus graditvi organizacijske kulture pripisujejo velik pomen. Trudijo se, da se negativne izkušnje iz prejšnjih delovnih mest nikakor ne bi prenesle v podjetje. Pri iskanju novih članov ekipe ne gledajo toliko na predhodne izkušnje kandidatov, deloma tudi zaradi finančnih (ne)zmožnosti, kakor na njihove sposobnosti za delo v timu, visoko motiviranost in samostojnost pri delu in to, da jim denar ni na prvem mestu. Želijo, da se vsak član ekipe počuti zasluženega za razvoj izdelka in rast podjetja. Držijo se principa, da ljudi v ekipo sprejmejo predvsem na podlagi njihovega odnosa in ne toliko predhodnih izkušenj in znanj. Menijo, da se samo na tak način doseže visoka storilnost in uspešen razvoj podjetja.

3.3.2 Dobavitelji

Za svojo rešitev Protectus potrebuje dva zunanja dobavitelja, enega za GPS sledilnike, drugega pa za SIM kartice M2M. Na vsakem področju sodelujejo samo z enim aktivnim dobaviteljem, s katerimi so do sedaj zadovoljni.

Strategija sodelovanja samo z enim aktivnim dobaviteljem omogoča tesnejše sodelovanje, graditev dolgoročnih odnosov, kar se odraža tudi na boljših cenovnih pogojih in večjem zaupanju. Prinaša pa seveda tudi tveganje, v kolikor ta edini dobavitelj odpove sodelovanje. Zato je priporočljivo vzdrževati mirujoče rezervne dobavitelje, čeprav to povzroča dodatne stroške (Potočnik 1998).

V tem času so že uspeli zgraditi dober partnerski odnos z evropskim dobaviteljem GPS sledilnikov, toda za vsak slučaj imajo v rezervi tudi podjetje s Kitajske.

3.3.3 Rešitev CarLock

Pri razvoju rešitve CarLock so se poslužili tako imenovane metode vitkega podjetja (ang. *lean start-up*), ki jo je prvič uvedel Eric Ries (2011). V skladu z njo podjetje, preden se spusti v

razvoj izdelka, preveri ali gre za storitev oz. izdelek, ki ga kupci potrebujejo in ali so pripravljeni zanj plačati in koliko.

Pri Protectusu so za testiranje trga in vzporedni razvoj prototipa porabili skoraj 9 mesecev. Preverjanje trga je potekalo preko socialnih omrežij in s pomočjo osebnih razgovorov s potencialnimi prodajalci in uporabniki rešitve. Za socialna omrežja so pripravili oglas in ocenili odziv. Prvotno zamišljen izdelek se je nekoliko razlikoval od današnjega, saj je bilo mišljeno, da ga uporabniki vgradijo pod armaturno ploščo v vozilu. Vendar so v postopku potrjevanja prototipa ugotovili, da si zainteresirani segment kupcev želi enostavno rešitev, brez večjih posegov v vozilo. Ko so pridobili nekaj prvih naročil in prvo investicijo, so se lotili nadaljnega razvoja.

3.3.3.1 Opis delovanja

Rešitev CarLock je sestavljena iz strojne opreme (naprava za GPS sledenje z vgrajeno GSM anteno), programske opreme in SIM kartice M2M. Strojno opremo naročijo pri dobavitelju in jo nadgradijo s programsko opremo, ki je rezultat lastnega razvoja. Za SIM kartico M2M pa uporabljajo storitve izbranega operaterja. Na oddaljenih trgih se zaradi stroškovne optimizacije uporabijo storitve lokalnega mobilnega operaterja.

Rešitev CarLock se končnemu uporabniku ponuja kot neločljiva celota in ravno to jo naredi zanimivo predvsem za fizične osebe, ki iščejo enostavno rešitev po transparentni ceni. Naprava za GPS/GSM sledenje je opremljena z nalepko z blagovno znamko CarLock (glej Prilogo B). Mobilna aplikacija je za podjetje glavni vir prihodkov, saj je za njeno uporabo predvidena vsakomesečna naročnina. Je večfunkcionalna, namenjena nadzoru vozila, deluje pa na pametnih telefonih z operacijskimi sistemi Android ali iOS.

V primeru, da se preko mobilne ali spletne aplikacije aktivira način »Zaklenjena lokacija« (glej Prilogo B), bo sistem na uporabnikov pametni telefon poslal obvestilo in uporabnika opozoril v primeru naslednjih dogodkov:

- zaznani tresljaji vozila,
- zagnan motor vozila,
- premik vozila, pri čemer sistem sledi lokaciji in hitrosti vozila v realnem času,
- odklopljena naprava, pri čemer bo tudi v primeru odklopa naprave iz priključka OBD naprava zmožna poslati takojšnje obvestilo, saj zaradi vgrajene baterije avtonomno deluje še nekaj ur.

Ostale funkcije, ki niso vezane na način »Zaklenjena lokacija«:

- GPS lokacija vozila, ki jo lahko uporabnik kopira v katerokoli drugo aplikacijo,
- navigacija do avtomobila,
- nadzor voznikovega načina vožnje (agresivno pospeševanje, zaviranje in agresivna vožnja skozi ovinke),
- shranjevanje zgodovine poti (porabljen čas in prevoženi kilometri),
- obvestilo in SMS-obvestilo v primeru prometne nesreče na izbrano telefonsko številko,
- nadzor stanja vozila, kot je napetost v akumulatorju,
- obvestilo v primeru nizke napetosti akumulatorja ali prekomernega praznjenja akumulatorja (na primer, če je uporabnik pozabil ugasniti luči).

Spletna aplikacija my.carlock.co služi kot nadgradnja mobilne aplikacije CarLock, s čimer ponudimo uporabniku visoko dodano vrednost. Omogoča podrobnejši pregled predelanih poti, ki jih lahko razvrstimo po mesecih ter izvozimo podatke v format .csv ali .xsl, pri čemer se avtomatsko generira ime shranjene datoteke, sestavljeno iz blagovne znamke CarLock in tekočega meseca. Shranjuje vsa prejeta opozorila, tako da si lahko uporabniki do določene mere personalizirajo aplikacijo z nastavitvijo podatkov svojega profila in izbiro znamke in modela vozila, v katerega je nameščena naprava. Prav tako lahko spremljajo svoj način vožnje v tekočem mesecu. V ta namen se v začetku vsakega meseca uporabniku dodeli 100 točk, za vsak tako imenovan prekršek kot je sunkovito zaviranje, pospeševanje ali zavijanje ter prekoračitev nastavljene hitrosti pa se odšteje določeno število točk. Uporabnik lahko primerja podatke za vsak mesec posebej.

3.3.3.2 Cena

Cena produkta se deli na ceno nakupa GPS sledilnika in vsakomesečne naročnine za uporabo mobilne aplikacije in dodatnih storitev. Na trgu EU velja enotna cena za vse države, torej 139,00 EUR za GPS sledilnik in 7,90 EUR za mesečno naročnino. Za trg ZDA je cena nekoliko prilagojena. Tam se naprava prodaja po nižji ceni, mesečna naročnina pa je nekoliko višja. Na ostalih trgih načeloma velja priporočena prodajna cena kot za evropske trge, vendar jo po potrebi in predhodnem dogovoru distributer lahko prilagaja.

Ob vstopu na ukrajinski trg moramo upoštevati, da je na trgu že prisotno veliko ponudnikov podobnih storitev z nekoliko nižjimi cenami, predvsem naročnin. Cene naprav se razlikujejo in trenutno je težko določiti točno cenovno pozicijo, saj je ponudba naprav sicer raznolika, vendar skorajda ni rešitev z OBD. Ugotavljamo pa, da je v podobnem cenovnem rangu veliko naprav,

ki ponujajo več funkcij kot CarLock. Če upoštevamo še kupno moč prebivalstva, je razmislek o prilagojeni ceni na mestu.

3.3.4 Mednarodna prisotnost podjetja

Pri določitvi strategije vstopanja na tuje trge se v podjetju niso opirali na strokovno literaturo ali raziskave, ki so bile narejene na tem področju. Prvotna strategija podjetja je bila samostojna osvojitve trgov ZDA, EU in Avstralije, kar je v skladu z ugotovitvami nekaterih raziskav, ki so pokazale, da mednarodna podjetja ob ustanovitvi praviloma prihajajo iz manjših držav z razvitim gospodarstvom, ki iščejo priložnosti na trgih večjih razvitih držav z nizko stopnjo kulturne razdalje (Chetty in Campbell-Hunt 2004; Freeman in drugi 2006; Chetty in Stangl 2010). Ta strategija je temeljila na predpostavki, da bodo po uspešno pridobljenem semenskem kapitalu uspeli pridobiti tudi nadaljnje investicije. Ameriški trg (ZDA) je izdelek dobro sprejel, o njem so pisale tudi znane specializirane revije AutoExpress (CarLock 2014a), TopGear (CarLock 2014b) in katalog SkyMall (CarLock 2014c). Takrat so na svojem blogu tudi zapisali, da dodajajo 58 novih držav in tako pokrivajo več kot 90 držav po celem svetu (CarLock 2014c).

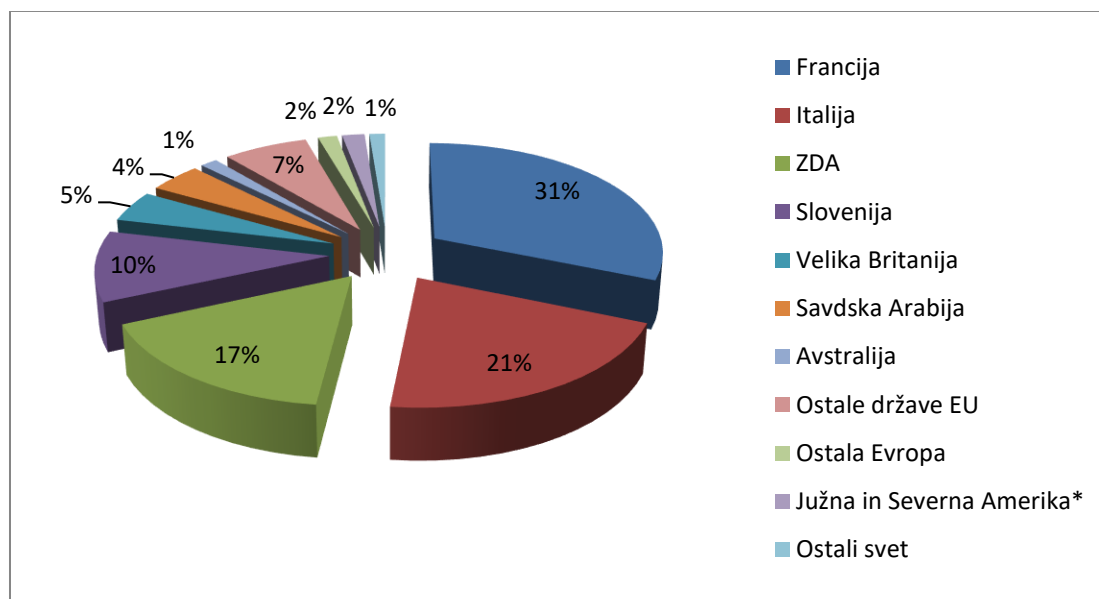
Ta širitev je temeljila na tehničnih zmožnostih GPS sledilnika oz. pogodbe o sodelovanju z mobilnim operaterjem, ki pokriva delovanje v teh državah. Ob tem pa niso upoštevali drugih omejitev rešitve, ki preprečujejo njeno takojšnjo širitev na druge trge. Kot prvo je potrebna jezikovna adaptacija. Rešitev je bila razvita v angleškem jeziku in je primerna za angleško govoreče trge. Za vstop na druge trge pa je potrebno pripraviti mobilno in spletno aplikacijo v jeziku ciljne države, lokalizirati spletno stran, embalažo in priloženo dokumentacijo. Kot drugo je tukaj vprašanje uvoznih omejitev v določenih državah za elektronske naprave, ki so del rešitve CarLock, ter obdavčitev naročnine. Predvsem je to značilno za države tretjega sveta. V takih državah pa so tudi pogoste omejitve glede plačil v tujino. Vse to od podjetja zahteva specifična znanja o določenem trgu, dodatne finančne in kadrovske resurse.

Če se vrnemo k Rogersovemu modelu sprejemnikov inovacij, lahko predpostavimo, da na vsakem trgu obstaja tistih 2,5 % inovatorjev, ki bodo pripravljene sprejeti proizvod tudi brez večjih adaptacij (na primer, v angleškem jeziku) in bodo znali premagati tudi zakonske ovire v zvezi s plačili in mogoče tudi uvozom. Tako izkušnjo so imeli, na primer, z Rusijo, vendar je po nekaj prvih uspešnih pošiljkah carina ustavila naslednje zaradi pomanjkanja posebnih državnih dovoljenj. Poleg tega so dokaj hitro ugotovili, da so taki uporabniki nerentabilni zaradi stroškov mobilnega gostovanja. Zato se je ta strategija izkazala za neuspešno in začeli so razmišljati o drugih poteh.

Novih težko pričakovanih investicij ni bilo. Skoraj istočasno pa so jih opazili podjetniki iz Francije in Italije, ki so prevzeli celotno distribucijo na svojih trgih. Tako se je začela razvijati nova strategija vstopa na globalni trg, ki temelji na neposrednem izvozu preko lokalnih zastopnikov-distributerjev in ta se je izkazala za uspešno. Postopoma je ustanovitelj in direktor podjetja s pomočjo poslovnih mrež uspel pridobiti večja naročila na trgu Savdske Arabije, Južnoafriške republike, Avstralije in Nemčije. To potrjuje ugotovitve nekaterih raziskovalcev o tem, da mednarodna podjetja ob ustanovitvi iščejo priložnosti povsod, kamor jih vodijo njihove poslovne mreže (Bell 1995; Moen in Servais 2002).

Kljub temu se zavedajo, da se za zagotovitev dolgoročnega poslovanja podjetja ne smejo zanašati zgolj na distribucijsko mrežo in morajo postopoma tudi samostojno osvojiti vsaj nekaj trgov. Trenutno ima podjetje nekaj čez 700 uporabnikov v 40 državah po celem svetu. Iz Grafa 3.19 je jasno razvidno, da je uporabnikov bistveno več v tistih državah, kjer delujejo distributerji (Francija 31 % in Italija 21 %). Sledita ZDA (17 %), Slovenija (10 %) in Velika Britanija (5 %), kjer Protectus nastopa samostojno. Uporabnike CarLock prav tako zasledimo v 15 državah EU, kjer ni lokalnega distributerja. Število vseh slednjih uporabnikov se giblje od 1 do 8 na državo, skupaj pa predstavljajo 7 % vseh uporabnikov. Njihovo število narašča tudi v Savdski Arabiji (4 % v dveh mesecih), v Avstraliji pa poteka pilotni projekt. Posamezne uporabnike najdemo tudi v tako eksotičnih državah kot so Gvatemala, Tajska, Reunion in Brazilija.

Graf 3.19: Število uporabnikov rešitve CarLock po svetu



* brez ZDA

3.3.5 Analiza marketinške dejavnosti podjetja

V ožjem smislu za marketinške aktivnosti v podjetju skrbita direktor in operativni direktor. Vsak je zadolžen za svoje področje – direktor družbe nenehno skrbi za izpolnjevanje poslanstva in vizije podjetja, skozi mreženje nadgrajuje uporabna poslovna znanja in veščine ter išče nove priložnosti.

Za zasnovo in uresničevanje celostne grafične podobe ter celotno uporabniško izkušnjo spletnih in mobilnih aplikacij skrbi operativni direktor, ki je v zadnjih desetih letih izpeljal vrsto uspešnih projektov s področja multimedijskih storitev.

3.3.5.1 Celostna grafična podoba

Celostni grafični podobi podjetja v današnjem svetu pripisujemo velik pomen, saj naj bi se uspešnost in dojemanje podjetja med drugim ocenjevalo tudi po tem, kako konsistentno in vizualno homogeno je zasnovana ter oblikovana celostna grafična podoba. Le-ta predstavlja skupek več senzoričnih elementov, ki se uporabljajo za vizualno komunikacijo z uporabniki. Ti elementi vključujejo, vendar niso omejeni na, ime podjetja oz. blagovno znamko, logotip, slogan, barve, pisavo, dopisni papir, embalažo, spletno stran, uniforme zaposlenih, opremo delovnega prostora ipd. Praviloma podjetja, ki se odločijo za strokoven pristop k oblikovanju celostne grafične podobe, pripravijo tudi priročnik za pravilno in dosledno uporabo vseh elementov.

V podjetju Protectus d.o.o. ima celostna grafična podoba trenutno 3 elemente: logotip, blagovno znamko in embalažo. O priročniku za uporabo elementov CGP niso razmišljali, saj zaenkrat za to ne vidijo potrebe.

Logotip

Logotip je eden od pomembnih elementov celostne grafične podobe podjetja, saj ustvarja vizualno trditev, ki označuje, za čem stoji podjetje. Logotip znamke CarLock sestavljata dva elementa – začetna črka znamke in znak za brezžično povezavo, kar naj bi odražalo sodoben in dinamičen duh rešitve (glej Prilogo B).

Blagovna znamka

Danes si praktično ne moremo predstavljati podjetja brez blagovne znamke, saj ta predstavlja nekaj, po čemer se razlikuje od drugih podobnih izdelkov in pomaga potrošnikom, da na tržišču prepoznajo naš izdelek med množico drugih, olajša prodajalcu pritegniti lojalne kupce in je posledično svojevrsten ščit pred konkurenco, ki pomaga pri izločanju ciljne skupine. Graditev uspešne blagovne znamke pa je dolgotrajen in zahteven proces.

Ponudnik mora blagovno znamko obravnavati kot *pogodbo* s potrošnikom, saj je v svojem bistvu blagovna znamka – zagotovitev določenega skupka možnosti, koristi in storitev, identičnih za vsakega kupca. Uspešna blagovna znamka potrošniku tako sporoča, da noben drug ni sposoben ponuditi boljših ugodnosti (Kotler 2003, 458–460).

Pri podjetju Protectus d.o.o. so se odločili za strategijo posamičnega imena blagovne znamke. Osnovna prednost te strategije je v tem, da v primeru neuspeha izdelka ime in ugled podjetja ostaneta neoškodovana, kar omogoča podjetju razvoj novih izdelkov. Prav tako je ta strategija zelo uporabna, v kolikor podjetje želi razvijati različne izdelke, namenjene različnim kategorijam potrošnikov.

Embalaža

Prvotni namen embalaže je bil od nekdaj zaščita izdelka pred zunanjimi vplivi na njegovi poti od proizvajalca do uporabnika. Po namenu uporabe jo lahko razdelimo na primarno, ki ima prodajno vlogo in je namenjena potrošniku, sekundarno – notranjo ovojno embalažo in terciarno, namenjeno za transport večje količine izdelkov v primarni embalaži.

Pri embaliranju izdelkov moramo dosledno upoštevati določila zakonov in predpisov, ki to področje regulirajo. Z razvojem koncepta integriranega tržnega komuniciranja pa se embalaži pripisuje tudi znatno vlogo v procesu komunikacije s potrošnikom. Tudi po tem, ko na embalažo umestimo vse podatke, ki jih predpisuje zakonodaja, le-ta še vedno ponuja veliko prostora, ki ga moramo čimbolj učinkovito izkoristiti.

Embalaža izdelka Protectus d.o.o. (glej Prilogo B) je izdelana v korporativnih barvah podjetja, na frontalni strani vsebuje jasno razvidno blagovno znamko, sliko izdelka s ponazoritvijo mobilne aplikacije, razvidno obvešča uporabnike, s katerim operacijskim sistemom je izdelek kompatibilen.

3.3.5.2 Spletna stran

Krovna spletna stran www.carlock.co je v angleščini, na njej pa si lahko s klikom na zastavico v zgornjem delu strani izberemo tudi slovensko različico. Prav tako za vsako ciljno tržišče, kjer delujejo distributerji, obstaja ustrezna jezikovna različica z domensko končnico glede na državo. Tako poleg slovenske in angleške trenutno delujejo še strani v italijanščini, francoščini in arabščini. Registrirana je tudi domena za ukrajinski trg, vendar so vsebine še v pripravi in je zaenkrat preusmerjena na osnovno angleško stran.

Analiza krovne spletne strani

Krovna spletna stran je moderno zasnovana, nazorno predstavlja informacije o izdelku in njegovih funkcijah, ceni, prodajnih kanalih. Uporabnika pelje skozi pomembne korake: najprej ga povabi k ogledu krajšega videa o enostavnem delovanju sistema CarLock in ga nemudoma povabi k takojšnjemu dejanju – da preveri, ali je sistem primeren tudi za njegovo vozilo. Tako v podjetju zbirajo kontakte potencialnih uporabnikov in jih občasno obveščajo o novostih. Nato sledi pregled prednosti uporabe rešitve.

Na začetni strani so tudi izpostavljeni znani mediji, ki so svoje čase omenili rešitev CarLock. Prvoten namen tega je prepričati potencialnega kupca v kvaliteto in aktualnost izdelka ter posledično nakup, vendar gre le za medije, večinoma dobro znane ciljni skupini v ZDA in Veliki Britaniji, in precej manj drugim trgom po svetu.

To je prvi razlog vprašljivosti, ali je izpostavljanje teh objav potrebno tudi na spletnih straneh v drugih jezikih, namenjenih drugim javnostim.

Drugi razlog je datum, saj so bile vse objave narejene v letu 2014 in nekatere povezave ne delujejo več, kar navaja na misel, da je izdelek ob svojem nastanku porodil veliko zanimanja, vendar ga ni uspel obdržati, saj novih aktualnih objav ni.

Tretji razlog je tudi v tem, da vsaka od štirih objav vsebuje znižano ceno naprave in naročnine, kar po eni strani lahko povzroči zaskrbljenost pri potencialnih kupcih, da bo mesečna naročnina v naslednjih dveh letih zrasla za 60 odstotkov (trenutna naročnina znaša 7,90 evra na mesec, medtem ko je leta 2014 očitno znašala le 4,90 evra na mesec).

Poleg tega so pod večino teh objav omogočeni komentarji uporabnikov, vendar ni bila komentirana niti ena objava, kar ponovno ni ravno dober dejavnik za potencialnega kupca. Ne smemo zanemariti dejstva, da so vse objave v angleščini in niso prilagojene ciljni skupini, ki angleščine ne obvlada, ustvarjajo pa samo nepotreben komunikacijski šum.

Rešitev bi bila boljše lokalizacija spletnih strani, torej da se objavijo povezave do bolj aktualnih pregledov uglednih lokalnih medijev, ki so dobro poznani ciljni skupini, ter povezava do ustreznega članka na blogu, kjer bi lahko predstavili selektivne in prilagojene informacije o predhodnih objavah.

Na podstrani se lahko bolj podrobno seznanimo z delovanjem sistema (npr. Informacije o oblaki tehnologiji) in vsemi ponujenimi funkcijami. V podjetju sicer ugotavljajo, da je trenutna vsebina spletne strani preveč fokusirana na opis delovanja rešitve in premalo na to, kaj nakup

produkta pomeni za uporabnika. Ob načrtovani obnovi spletne strani se bodo bolj osredotočili na uporabniško izkušnjo kot na funkcionalnost izdelka.

Spodnji del začetne strani je namenjen povabilu obstoječih in potencialnih uporabnikov, da se naročijo na novice CarLock, vsebuje pa tudi povezavo do namestitve mobilne aplikacije, ki jo lahko preizkusijo brezplačno.

V primeru, da uporabnik ni našel pravega odgovora na svoje vprašanje, ga lahko pošlje neposredno ekipi CarLock, za kar se na krovni strani uporabi povezava do programa MS Outlook, kar ni najbolj priročno. Še najbolj elegantno rešitev ponuja francoska različica spletne strani, ki s klikom na gumb *Zastavi vprašanje* takoj odpre pojavno okno, v katero lahko uporabnik na enostaven način vpiše svoje vprašanje ter po potrebi doda posnetek zaslona oz. priloži izbrano datoteko. Prav tako je tukaj povezava do spletne aplikacije myCarlock in skupnosti CarLock.

Nasveti za izboljšavo:

1. Pri kliku na zastavo v zgornjem desnem kotu urediti povezave do vseh obstoječih tujejezičnih različic strani, kot je to narejeno na italijanski spletni strani.
2. Ustrezno urediti povezave do promocijskih objav v medijih.
3. Gumb *Zastavi vprašanje* povezati z obrazcem za pošiljanje vprašanj.
4. Uporabiti barvni logotip na italijanski spletni strani

Pravilnost prevodov in vsebine spletnih strani v drugih jezikih nadzorujejo v mejah svojih jezikovnih znanj. Načeloma za strukturo spletne strani skrbijo sami, po potrebi pa distributerju dajo tudi več možnosti za prilagoditev. Za enotno posodabljanje vsebin uporabljajo posebno prevajalsko orodje, ki omogoča istočasno objavo v vseh jezikovnih različicah strani.

V bodoče ne želijo ponoviti napake, ki so jo storili z enim od distributerjev, ko so mu dovolili, da spletno stran ureja po svoje. Želijo obdržati kontrolo, saj le tako lahko nadzorujejo ažurnost vsebin in si zagotovijo, da so obstoječi in potencialni uporabniki redno seznanjeni z razvojem in novostmi CarLock.

3.3.5.3 Tehnična podpora in poprodajne storitve

Tehnična podpora lahko predstavlja zelo uporaben kanal za povratne informacije od uporabnikov, lahko pa je tudi zaščitni znak in konkurenčna prednost podjetja.

V podjetju Protectus je tehnična podpora namenjena vprašanjem, ki so povezana neposredno z GPS/GSM napravo, predvsem glede namestitve naprave v vozilo in reševanja morebitnih težav z uporabo in delovanjem programskega dela izdelka. Uporabniki se po tehnično pomoč

obračajo na lokalne distributerje, predvsem zaradi jezika komunikacije. V primeru zelo specifičnih vprašanj jih distributer posreduje naprej Protectusu.

Celotna tehnična podpora poteka preko elektronske pošte, kar po eni strani učinkovito znižuje stroške operacijskega poslovanja, po drugi pa ima tudi nekaj pomanjkljivosti, kot so odzivni čas, brezosebna komunikacija, komunikacija z zamikom, posledično je tako lahko čas reševanja določene težave precej daljši od tega, če bi recimo imeli telefonsko podporo.

Sicer pa ocenjujejo, da so stranke v večini zadovoljne s podporo, ki so je deležni. Na zahtevo odgovorijo najkasneje v roku 24 ur, v prihodnje pa si želijo povečati odzivni čas tako, da bi najeli dodatne kadre in bi tehnično podporo nudili 24 ur na dan. Na tem želijo tudi graditi prepoznavnost podjetja in blagovne znamke CarLock.

3.3.5.4 CarLock skupnost

Poleg zgoraj opisane tehnične podpore poteka komunikacija s strankami preko t.i. CarLock skupnosti. Gre za platformo *Userveice*, na kateri se lahko uporabniki registrirajo in pustijo svoje predloge, na primer za razvoj dodatnih funkcij, ostali uporabniki pa idejo podprejo s svojimi glasovi. To je zelo uporabno orodje, ki omogoča ponudniku neposreden vpogled v želje potrošnikov. Platforma sicer ni poenotena, kar pomeni, da uporabniki vidijo predloge samo v jeziku svoje države. Zanimivo in uporabno bi bilo, če bi platforma združevala uporabnike s celega sveta. Sodobna tehnologija prinaša ogromno novih možnosti in bi bilo škoda, če jih ne bi izkoristili. Trenutno je ta kanal komunikacije s strankami zaradi kadrovske podhranjenosti podjetja nekoliko zapostavljen, čeprav bi lahko predstavljal zelo učinkovito orodje za povezovanje uporabnikov s celotnega sveta in prispeval h globalni prepoznavnosti rešitve CarLock.

3.3.5.5 Družabna omrežja in blog

Predstavljajo dodaten kanal komunikacije z uporabniki. V Protectusu uporabljajo Facebook in Twitter, na spletni strani pa je povezava na blog. Ker v podjetju nimajo osebe, ki bi se ukvarjala samo z družabnimi omrežji, blogom in CarLock skupnostjo, ta orodja premalo uporabljajo. Trenutno jih uporabljajo samo za objavo novosti, istočasno pa razvijajo koncept uporabe teh kanalov v prihodnosti, ko bodo lahko zaposlili dodaten kader.

V drugih državah za družabna omrežja skrbijo distributerji v lokalnih jezikih in se glede vsebin odločajo samostojno. Tudi pri (ne)uporabi bloga so popolnoma fleksibilni, tako na primer se je distributer na francoskem trgu odločil, da bloga ne bo imel, medtem ko si italijanski distributer

prizadeva za redne objave blogovskih zapisov, pri čemer poskrbi tudi za profesionalne fotografije.

3.3.5.6 Oglaševanje in promocija

Pri oglaševanju se večinoma poslužujejo spletnih medijev, uporabljajo rešitev Google Adwords in oglaševanje na Facebooku. Čeprav je ravno na trgu ZDA ta način oglaševanja zelo drag. Zato iščejo alternativne poti, ki ne zahtevajo večjih investicij. Na primer za promocijo izdelka poskušajo pridobiti partnerske spletne strani in blogerje, ki imajo večje baze potencialnih strank. Ta pristop se je izkazal kot zelo učinkovit. Kot nagrado za objavo pa dobijo provizijo od prodanega izdelka in storitve. Občasno pripravljajo tudi oglaševalske akcije v največji spletni trgovini Amazon, ki omogoča zelo dobro preglednost poteka akcije in učinkovito merjenje rezultatov. Obstoječim in potencialnim uporabnikom nekajkrat na leto pošljejo tudi promocijsko elektronsko sporočilo.

Ugotavljajo, da je bilo zaradi pomanjkanja kadrov in finančnih sredstev v zadnjem polletju premalo oglaševalskih in promocijskih aktivnosti. Vendar so bili v tem obdobju uspešni pri pridobivanju novih distributerjev, preko katerih vstopajo na nove trge. Oglaševalske in promocijske dejavnosti na lokalnih trgih so popolnoma v domeni distributerjev. Njihovo učinkovitost merijo s številom prodanih naprav, občasno pa tudi pregledajo, kolikšen proračun je posamezen distributer namenil spletnemu oglaševanju in kakšen uspeh je pri tem imel.

3.3.6 Analiza dela z distributerji

Trenutni model sodelovanja z distributerji temelji na dogovoru, da ob nakupu 100 kosov GPS sledilnikov distributer dobi ekskluzivne pravice prodaje v določeni državi za dve leti z možnostjo podaljšanja. S to strategijo Protectus minimizira tveganja ob vstopanju na tuje trge, preloži strošek trženjskih in promocijskih aktivnosti na distributerja, ki v zameno dobi delež prihodka od prodanih naprav in mesečne naročnine ter ima možnost popolne lokalizacije spletne strani, aplikacije in embalaže.

S takim modelom sodelovanja so zadovoljni, čeprav imajo včasih tudi kakšne zaplete. Kot primer so navedli slabe odzive in nezadovoljstvo italijanskih uporabnikov že pri prvih nakupih. Težava je bila v tem, da je distributer na italijanski različici spletne strani obljubljal funkcije, ki jih rešitev ne ponuja, s čimer je zavajal potrošnike in povzročal nezadovoljstvo. Take primere rešujejo po svojih najboljših močeh in iz njih črpajo znanja in izkušnje za nadaljnjo poslovanje tudi z drugimi distributerji.

3.3.6.1 Pridobivanje in izbor distributerjev

Distributerje pridobivajo na aktiven in pasiven način. Na spletni strani se pod zavihkom *Postani distributer* nahaja obrazec, preko katerega se potencialni distributer lahko poveže s podjetjem. Nato direktor opravi uvodni razgovor, na katerem oceni možnosti sodelovanja. V primeru, da je zanimanje obojestransko, se potencialnemu distributerju ponudi, da naroči vzorčni paket izdelkov, s čimer se še dodatno preveri resnost izkazanega zanimanja. V zaključni fazi se podpiše pogodba za dve leti in se začne sodelovanje.

Z aktivnim iskanjem distributerjev se prav tako ukvarja direktor, ki uporablja različne pristope. Od tega, da na ciljnem trgu poišče podjetja, s katerimi bi rad sodeloval in jih nato kontaktira, do tega, da učinkovito uporablja metode mreženja in distributerje pridobi preko priporočil. Prednost dajo takim podjetjem, ki že imajo izkušnje na področju distribucije ter svojo mrežo, preko katere nameravajo tržiti rešitev CarLock.

3.3.6.2 Sodelovanje

Če za fazo izbora skrbi direktor, se pri nadaljnjem sodelovanju priključi tudi ostala ekipa. Ker trenutno število distributerjev še ni veliko, ocenjujejo, da ni potrebe po recimo mesečnem brifingu, na katerem bi jih lahko obveščali o novostih in načrtih. To opravijo osebno, ob sprotni komunikaciji. Sčasoma želijo organizirati vsakoletni dogodek, kjer bi se lahko srečali distributerji iz različnih držav in si izmenjali izkušnje.

3.3.6.3 Nadzor delovanja distributerjev

Predvsem je pomembno to, da obstoječi model sodelovanja v večji meri zagotavlja zanesljivo delo distributerjev, zato ocenjujejo, da ni potrebe po večjem nadzoru. Kljub vsemu pa ne gre za klasični izvoz. Spletne strani so še vedno vezane na krovno stran podjetja in tako nekatera naročila prihajajo direktno, tudi naročnina se deli med Protectusom in distributerjem, kar pomaga pri natančni in sistematični kontroli števila strank. Pri trženju in prodaji jim sicer pustijo proste roke, čeprav s pomočjo različnih orodij občasno preverjajo njihovo aktivnost pri spletnem trženju. Pregledujejo tudi ocene in komentarje strank v spletnih trgovinah.

3.4 SWOT analiza podjetja

SWOT analiza predstavlja učinkovito metodo strateškega načrtovanja, ki omogoča primerjavo prednosti (ang. *Strengths*) in slabosti (ang. *Weaknesses*) mikrookolja podjetja s priložnostmi (ang. *Opportunities*) in grožnjami (ang. *Threats*) poslovanju, ki se pojavljajo v zunanjem okolju podjetja (Kotler 2003, 129).

Nastala je v sredini prejšnjega stoletja in danes zaradi svoje enostavnosti velja za najbolj priljubljeno in enostavno orodje pri oblikovanju nadaljnje strategije poslovanja. Vendar se njena učinkovitost pozna le ob pogoju, da temelji na velikem obsegu podatkov z več področij in služi kot orodje za pregleden povzetek ugotovitev predhodnih preučevanj. V Tabeli 3.3. povzemamo ključne ugotovitve iz prejšnjih poglavij.

Tabela 3.3: SWOT analiza podjetja Protectus d.o.o.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - enostavna in uporabniku prijazna rešitev - dovršen dizajn - nenehno sledenje razvoju in znanju v tehnologiji - kakovostna naprava - cena naročnine pokriva delovanje v Ukrajini in državah EU - prilagodljivost in odprtost podjetja - odzivni čas - dobra tehnična podpora - mednarodne izkušnje - dobro vzpostavljena komunikacijska orodja (spletna stran) - vključitev uporabnikov v oblikovanje rešitve 	<ul style="list-style-type: none"> - omejeni finančni viri - omejeni kadrovske viri - ni jasno določene marketinške strategije - zapostavljena marketinška dejavnost - nezadostna uporaba zbranih podatkov za analitične namene - neuveljavljena blagovna znamka - nepoznavanje trga, kupcev, navad in jezika vstopne države - cena rešitve - v ceno ni vključeno gostovanje v ne-EU državah (Rusija, Belorusija itd.) - enostavna odstranitev naprave - blokiranje GPS/GSM signala s cenovno dostopnim motilcem GPS/GSM signala
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - velik trg potencialnih kupcev - širitev na nova tržišča v regiji (Rusija, Gruzija, Kazahstan) - strateška geografska pozicija Ukrajine - pridobivanje novih projektov - vstop v nove panoge (npr. zavarovalništvo) - kvalificirana in poceni delovna sila (sploh na IT področju) - postopno zniževanje zakonskih omejitev na uvoz iz EU 	<ul style="list-style-type: none"> - politična in socialna nestabilnost - nezaključen konflikt z Rusijo - nepoznavanje lokalne zakonodaje - neustrezen izbor lokalnih kadrov - neprilagodljivost nestabilnim gospodarskim pogojem - valutni šoki - visoka stopnja korupcije - vstopni stroški na trg (obvezno certificiranje in vsakoletno podaljševanje, carinske omejitve) - rast pritiska konkurence - razvoj novih (cenejših, bolj naprednih) tehnologij

3.5 Določitev strategije vstopa na ukrajinski trg

Na podlagi rezultatov analize podjetja Protectus ugotavljamo, da je želja po čim hitrejšem prodoru na posamezne trge poleg uspeha na določenih trgih povzročila tudi nekaj težav, kot so podajanje preveč ambicioznih obljub o zmogljivostih rešitve s strani italijanskega distributerja (glej podpoglavje 3.3.6) ali umik z enega od evropskih trgov zaradi nekompetentnosti zastopnika, kar so v podjetju ugotovili šele po določenem času. Negativne izkušnje so podjetje pripeljale do uvedbe novega sistema izbiranja distributerjev za posamezne trge, o čemer smo pisali v podpoglavju 3.3.6. Vendar ocenjujemo, da so za nadaljnji uspeh podjetja potrebne tudi druge spremembe in ne samo izboljšanje postopka izbire distributerja.

Ker je uspešnost nastopa podjetja na drugih trgih, vključno z ukrajinskim, vsekakor povezana z delovanjem podjetja kot celote, se v tem poglavju najprej osredotočamo na matično podjetje Protectus d.o.o. in podamo ključne smernice za nadaljnji razvoj, nato pa preidemo k določitvi strategije vstopa na ukrajinski trg, priporočilom za marketing ter okvirni oceni začetnih in promocijskih stroškov za prvo leto delovanja na trgu.

3.5.1 Smernice za nadaljnji razvoj podjetja Protectus d.o.o.

Podjetju Protectus je uspelo razviti univerzalno, visokokakovostno rešitev, ki ima potencial v državah po celem svetu. Za svoj nadaljnji razvoj podjetje nujno potrebuje bolj sistematičen pristop in izdelavo strategije nastopa na globalnem trgu z jasno določenimi cilji in načrti za njihovo doseganje. Iz opravljenega poglobljenega intervjuja in analize poslovanja podjetja ugotavljamo, da so preveč tržno usmerjeni in da je za uspešen nastop na globalnem trgu potrebno večji del aktivnosti nameniti tudi graditvi marketinških odnosov z vsemi deležniki, kar bi med drugim pomagalo pri ozaveščanju potencialnih uporabnikov po svetu o obstoju in zmogljivostih rešitve.

V primeru, da se Protectus odloči za doseganje širše svetovne javnosti (t.i. zgodnje večine), bo posamično neusklajeno delovanje distributerjev, ki temelji zgolj na ekonomskem interesu, nezadostno. Naprej predstavljamo predloge za izboljšanje:

- kot prvo ocenjujemo, da mora podjetje graditi mrežo distributerjev, v kateri naj Protectus predstavlja osrednji vezni člen. Pri tem je pomembno, da odnos temelji na redni vzajemni oz. dvosmerni komunikaciji. Protectus naj postavlja osnovne smernice delovanja, istočasno pa se uči od distributerjev in omogoča drugim distributerjem, da si delijo dobre prakse in opozarjajo na napake. Za začetek so to lahko zgolj eno- ali trimesečna poročila, s ključnimi informacijami o dogajanju v osrednjem delu podjetja

(dosežkih, načrtovanih novostih), o situaciji na posameznih tržiščih (spremembah v številu uporabnikov, uspešnih akcijah, morebitnih napakah ipd.), o novih članih mreže in drugo. Postopoma se lahko ustvari spletni prostor (npr. za javnost zaprti forum), ki omogoča distributerjem neposredno komunikacijo in povezovanje. Kasneje, ob zadostni širitvi mreže, pa tudi vsakoletni dogodek, na katerem bi se člani distribucijske mreže družili v živo. S tem bi povečali pripadnost distributerjev, njihovo motiviranost in občutek, da prispevajo k ustvarjanju globalne uspešnice;

- za razvoj dejansko globalnega proizvoda in globalne mreže podjetje potrebuje celostni, enotni pristop h graditvi blagovne znamke. Podjetje bi moralo poiskati svoj veliki ideal, o katerem smo pisali v podpoglavju 2.5 pričujočega dela, razviti svojo edinstveno filozofijo, ki bi vključevala tudi etični in ekološki vidik, svojo zgodbo, ki bi ga odlikovala od množice drugih ponudnikov na svetovnem trgu in katero bi nato širila med distributerje in uporabnike;
- menimo, da je izjemnega pomena tudi vključevanje zaposlenih v celotni marketinški proces in njihovo aktivno sodelovanje pri zastavljanju ciljev, načrtovanju za doseganje le-teh, analiziranju rezultatov delovanja podjetja;
- predlagamo uporabo metode *benchmarkinga*, osnovni namen katere je iskanje, analiziranje in vpeljevanje najboljših praks v lastno podjetniško rast in razvoj. Kot ustrezno za preučevanje ocenjujemo belorusko podjetje Gurtam, ki se je v dobrih desetih letih iz skupine entuziastov, ki je štela le nekaj programerjev, razvilo v uspešno svetovno podjetje. Trenutno so prisotni v več kot 100 državah, imajo 140 zaposlenih, 500 tisoč registriranih uporabnikov in več kot 900 partnerskih podjetij po celem svetu (Gurtam 2016).
- kot kritično izpostavljamo trenutno stanje komunikacije z že obstoječimi uporabniki. Po besedah direktorja družbe so uporabniki zelo odzivni, ko jih, recimo, prosijo za izpolnitev kakšnega vprašalnika. To pomeni, da želijo komunicirati in so pripravljeni nameniti svoj čas CarLocku. Da bi jim omogočili še boljše povezanost in občutek pripadnosti skupnosti CarLock, mora Protectus ustvariti enoten prostor, kjer bi lahko uporabniki s celega sveta komunicirali in si izmenjevali ideje. Ob tem pa je seveda nadvse pomembno, da se tudi Protectus vključi v komunikacijo, kar za zdaj zaradi pomanjkanja kadra nekoliko zanemarja;

- kritično je tudi ignoriranje negativnih odzivov in odgovarjanje samo na pozitivne komentarje, kar smo opazili pri pregledu trenutne kampanje v spletni trgovini Amazon (Amazon 2016);
- kot eno od učinkovitih orodij za širitev informacij o rešitvi CarLock nastopajo tudi redni blogovski zapisi z zanimivimi aktualnimi vsebinami. Zelo dobro se obnesejo infografike, ker na atraktiven način predstavijo podatke, od bralca ne zahtevajo veliko časa in so zelo priročne za gumb »Deli naprej«. Tukaj so lahko tako splošne informacije, kot tudi analitična slika o uporabnikih rešitve CarLock s celega sveta, kar jim daje občutek pripadnosti globalni skupnosti, s tem se kaže, da podjetju ni vseeno za njih in nenazadnje to tudi godi njihovem ego, ker se v zapisu prepoznajo;
- proizvajalec sicer mora upoštevati želje strank, mora pa se tudi pravočasno odzivati na zunanje spremembe, pri čemer mora biti sposoben napovedovanja prihodnjih sprememb. Tako se zaščiti pred konkurenco (ustvari ovire za posnemanje) in poskrbi za učinek novosti pri uporabnikih. Na primer, trenutno se aplikacija CarLock oglašča in spomni nase samo v primeru, ko gre nekaj narobe (izguba GPS signala, vžig motorja, agresivna vožnja itd.). Zato bi lahko pri nadaljnjem razvoju razmislili o dodatnih funkcijah, ki bi omogočale aplikaciji, da se vključi v življenje uporabnikov tudi ob nevtralnih ali bolj prijetnih dogodkih. Na primer, pošiljanje avtomatskega poročila ob koncu daljše vožnje ali na koncu dneva (povzetek o vožnji s kakšno zanimivo informacijo), simbolična pohvala za varno vožnjo itd. Kot izziv si lahko podjetje postavi cilj, da bo našlo rešitev za premagovanje težav, ki jih povzročajo motilci GPS/GSM signalov, kar predstavlja največjo grožnjo in pomanjkljivost rešitve CarLock;
- za širitev in razvoj globalne skupnosti lahko podjetje organizira različne akcije, kot je lestvica najbolj varnih voznikov, CarLock na eksotičnih potovanjih, skrb za okolje (varčna vožnja) in drugo.

Navedli smo le nekaj predlogov oz. primerov, verjamemo pa, da se ob razmišljanju izven okvirjev lahko naredi še veliko več za promocijo rešitve CarLock. Sodobna spletna orodja ponujajo neskončne možnosti za zbiranje podatkov o uporabnikih, ob nakupu rešitve CarLock pa uporabniki še sami prispevajo dodatne količine informacij.

Prihajamo v obdobje masivnih podatkov (ang. *big data*), za katere je značilno troje: ogromna količina, hitrost in raznovrstnost. 90 % vseh podatkov na svetu je bilo ustvarjenih v zadnjih treh letih, do 2020 se pričakuje približno 40 zetabajtov ustvarjenih podatkov, analiziranih in

uporabljenih pa je za zdaj le 0,5 % vseh podatkov (Statistični urad RS 2015). Zmagali bodo tisti, ki se niso naučili samo zbirati podatkov, ampak jih tudi ustrezno analizirati in na podlagi rezultatov ustvariti čimbolj izvirne rešitve.

Vzporedno pa lahko Protectus gradi tudi strategijo zavezništev z MNP, o kateri smo pisali v podpoglavju 2.4, pri čemer mora natančno oceniti svoje zmogljivosti, saj lahko določene multinacionalke pričakujejo tudi dodatne prilagoditve programske opreme (npr. prilagoditev funkcij spletne aplikacije, integracija z računovodskim sistemom in drugo), kar od podjetja zahteva večjo vključitev kadrov, morda pa tudi vključevanje zunanjih sodelavcev, ki razpolagajo s specifičnimi znanji. Nepremišljeno sklepanje zavezništev z MNP lahko močno škoduje ugledu podjetja, saj si v primeru nezmožnosti kakovostne izvedbe zaupanega projekta zapre vrata do ostalih večjih naročnikov v panogi, nenazadnje pa zaradi pomanjkanja človeških virov lahko trpi tudi osnovna dejavnost podjetja. Strategija pokrivanja več niš sicer ima prednost pri zmanjševanju poslovnega tveganja, vsekakor pa zahteva tudi večjo angažiranost virov.

3.5.2 Izbira vstopne oblike na ukrajinski trg

V tem poglavju pregledamo tri alternativne vstopne oblike na ukrajinski trg, njihove prednosti in pomanjkljivosti z vidika podjetja Protectus ter določimo najbolj ustrezen način vstopa na trg.

Direktna spletna prodaja

Če izhajamo iz rezultatov analize, lahko sklenemo, da čeprav se Ukrajina postopoma odpira in odpravlja določene omejitve na področju poslovanja z državami EU, je direktna (spletna) prodaja rešitve CarLock iz Slovenije fizičnim osebam na ukrajinskem trgu (še) neizvedljiva. Za to obstaja vrsta razlogov, predvsem zapletena zakonodaja za uvoz električne in elektronske opreme.

Če se blago uvaža za osebno uporabo (sem spadajo tudi nakupi v spletnih trgovinah v tujini) in njegova vrednost ne presega 300 EUR, je sicer oproščeno uvoznih dajatev. Vendar je v primeru elektronskih naprav, ki vsebujejo GPS/GSM modul, potrebna registracija in vnos le-teh v državno bazo kod IMEI. Za to mora uporabnik poskrbeti sam. Pripraviti mora paket dokumentov in ga skupaj s kodo IMEI GPS sledilnika iz rešitve CarLock poslati v državni organ, ki upravlja s to bazo in opravlja nadzor. Vsi ti postopki so v nasprotju s tem, kar CarLock je – najenostavnejša rešitev za sledenje vozila.

Ravno zaradi nedorečene zakonodaje je carinski postopek v precejšnji meri odvisen od volje carinskega delavca in tega, kako si interpretira zakon. Če določen model elektronske naprave

nima državnega certifikata o skladnosti z ukrajinskimi varnostnimi standardi (ki ga sicer lahko pridobi samo pravna oseba) in če se dežurni carinik odloči, da bo to preveril, lahko pošiljko zavrne. Glede na to, da na trgu obstaja veliko druge ponudbe, menimo, da potencialni uporabniki niso pripravljeni prevzeti nepotrebnega tveganja. Poleg tega je zapleteno uveljavljanje garancije, ki je zamudno in povezano z visokimi stroški poštnega pošiljanja. To bi lahko rešili s prisotnostjo podjetja v državi, zato v nadaljevanju analiziramo možnost ustanovitve podjetja ali predstavništva.

Investicijske oblike vstopa in strateška partnerstva

Tako kot v Sloveniji sta najbolj razširjeni obliki MSP v Ukrajini družba z omejeno odgovornostjo in samostojni podjetnik. Postopek registracije se ne razlikuje bistveno od slovenskega. V primeru, da se tuji državljani odloči za poslovanje kot samostojni podjetnik, si mora predhodno zagotoviti delovno dovoljenje, kar je povezano z dodatnimi postopki. Pri ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo teh zahtev ni, tako kot tudi ni zakonskih omejitev glede minimalnega osnovnega kapitala družbe. Postopek registracije traja nekje do 14 dni (vključno s 5 dnevni rokom za pridobitev osebne davčne številke). Stopnja davka od dohodkov pravnih oseb je 18 %, stopnja DDV pa 20 %. Obstaja tudi možnost ustanovitve predstavništva, vendar je pri tej obliki že samo za postopek registracije potrebno plačati upravno takso v višini 2.500 USD, nato pa moramo upoštevati še davčne sporazume med državami in druge računovodske posebnosti. Vstop na trg preko ene ali druge oblike je torej dokaj ugoden, vendar poslovanje v Ukrajini ni enostavno in od podjetnika zahteva veliko angažiranosti, specifičnega znanja in redno prisotnost v državi. Glede na omejene kadrovske vire podjetja in nepoznavanje lokalnih razmer ocenjujemo, da investicijske oblike vstopa v tem trenutku niso primerne.

Zanimive pa so možnosti sklepanja strateških partnerstev z večjimi podjetji na ukrajinskem trgu. Protectus se lahko poveže z večjimi slovenskimi družbami, ki so že več let prisotne na trgu Ukrajine, in se poskuša dogovoriti za sodelovanje v skupno korist. Perspektiven segment je tudi sodelovanje z zavarovalnicami na področju zavarovalniške telematike, ki s pomočjo naprav za GPS sledenje in ustreznih programskih rešitev zbira podatke o voznikovem načinu vožnje in številu prevoženih kilometrov, kar omogoča razvoj novih zavarovalniških produktov, prilagojenih posamezniku. Trenutno je to področje v Ukrajini praktično nedotaknjeno, saj je do sedaj samo ena zavarovalnica uvedla pilotni projekt. Seveda je v tem primeru potrebna večja angažiranost podjetja, ker so obvezne določene prilagoditve programske opreme, se pa začetni vložek ob vstopu v ta segment vsekakor obrestuje v prihodnjem sodelovanju, saj se odpirajo

priložnosti tudi na drugih trgih, kjer so prisotne hčerinske družbe in partnerska podjetja zavarovalnic. Stik z zavarovalnicami lahko poskuša podjetje vzpostavljati bodisi samostojno (osebna komunikacija, mreženje na sejnih in konferencah ipd.) bodisi preko lokalnega distributerja, sodelovanje s katerim opisujemo v naslednji točki.

Vstop v segment pravnih oseb, ki iščejo rešitve za upravljanje in nadzor voznega parka, je nekoliko vprašljiv, saj CarLock ni najbolj prilagojen za pregleden nadzor več vozil hkrati. Na ukrajinskem trgu za podjetja z voznimi parki obstajajo bolj dovršene rešitve z več možnostmi za izpisovanje različnih poročil, integracijo z računovodskimi sistemi itd.

Glede na to, da je ena izmed prednosti Ukrajine tudi dobro izobrazena in relativno poceni delovna sila, naj Protectus v prihodnosti ne zanemari možnosti skupnih projektov na področju razvoja ali pa celo delnem prenosu razvojnih aktivnosti tja, kot to že vrsto let počnejo uspešna tuja podjetja (več o tem v podpoglavju 3.2.2.4). Prav tako je Ukrajina dobro izhodišče za ostale države v regiji (Gruzija, Kazahstan ipd.), saj je s temi državami podpisala vrsto trgovinskih sporazumov, skoraj stoletje skupne zgodovine pa nedvomno znižuje psihološko razdaljo in prispeva k boljšemu medosebnemu razumevanju ter podobnostim v poslovnih navadah.

Neposredni izvoz – zastopnik distributer

Če povzamemo vse ugotovitve, lahko sklenemo, da je za pokrivanje segmenta fizičnih oseb tudi za ukrajinski trg najbolj primerna strategija vstopa preko lokalnega zastopnika distributerja, ki jo je podjetje razvilo za druge trge. Ta način omogoča testiranje trga brez večjih tveganj in investicij, na distributerja se preložijo tudi stroški, povezani z uradnimi postopki ob uvozu, obveznem certificiranju in registraciji sledilnikov v državni IMEI bazi, stroški jezikovne adaptacije rešitve in drugo. Ob tem pa mora podjetje skrbno pristopiti k izbiri zastopnika, kot smo to opisovali v poglavju 2.1.1.2.

Ob vstopu na trge držav v razvoju mora biti podjetje pripravljeno na različne omejitve in dolgotrajne postopke pri pridobivanju dovoljenj, reševanju vlog in drugo. Pogosto so državni birokratski aparati zastareli in so včasih tudi sami sebi namen. Tako je tudi v Ukrajini. Ne glede na sprejete reforme, ki so izboljšale pozicijo Ukrajine na lestvici Svetovne banke (2016), ostaja še veliko zapletenih postopkov. Izbrani distributer bo od podjetja potreboval precejšnjo podporo v zvezi z obsežno dokumentacijo za postopek certificiranja opreme in specifičnih zahtev glede uvoznih dokumentov. Ker Protectus ni proizvajalec GPS naprave, lahko pričakujemo dodatne izzive v ukrajinskih birokratskih postopkih. Zato je tudi pri tem načinu vstopa potrebna večja vključenost zaposlenih podjetja kot pri vstopu na trge razvitih držav.

V primeru, da bi se distributer usmeril tudi na trg pravnih oseb ali bi se ponudila priložnost sodelovanja z večjimi podjetji, kot smo omenjali v prejšnji točki, je zelo priporočljivo, da se direktor Protectusa osebno udeleži pogajanj, saj bo s tem izkazal resnost in pridobil zaupanje v rešitev CarLock. Ponovno poudarjamo pomembnost graditve dolgoročnih marketinških odnosov in ne zgolj takih, ki temeljijo na čim večjem dobičku.

3.5.3 Marketing na ciljnem trgu

V luči naših priporočil iz podpoglavja 3.5.1, kjer določamo pomembnost vloge Protectusa kot osrednjega veznega člana, predlagamo, da bodočemu distributerju na ukrajinskem trgu poda določene smernice, ki jih opisujemo v tem podpoglavju.

Adaptacija rešitve in cene

Sama GPS naprava je univerzalna in ne potrebuje adaptacij, medtem ko morata biti mobilna in spletna aplikacija prevedeni v oba jezika – ukrajinski in ruski¹¹. Za vsebine na embalaži bo zadostoval prevod samo v ukrajinski jezik. Izvedbo dela in stroške prevzame lokalni distributer.

Glede na rezultate analize konkurenčne ponudbe na trgu dopuščamo možnost, da bo potrebna prilagoditev cene. Vendar zaradi bližine trga EU ne moremo na ukrajinskem trgu ponujati nižje izhodiščne cene, ker bi s tem ogrozili ponudbo v državah, ki mejijo na Ukrajino. Zato so bolj primerne posamične promocijske akcije. Zaradi valutnih nihanj pa je obvezno oblikovanje paketne ponudbe, ki bi naročnike motivirala za takojšen nakup najmanj enoletne naročnine. Prav tako bo potrebna vzpostavitev klicnega centra, saj se, kot smo ponazorili že pri analizi konkurence, ukrajinski potrošniki še vedno v precejšnji meri zanašajo na telefonsko komunikacijo.

Od izdelka k izkušnji

Če se opremo na ideje Fetherstonhaugh (2009) o prehodu od modela 4P k modelu 4E, moramo predvsem spoznati svoje uporabnike, da jim lahko ponudimo ne samo izdelek, temveč celotno izkušnjo. Imamo sicer podatek o ciljni skupini na trgu ZDA in EU, ki je rezultat raziskave Protectusa, vendar predpostavljamo, da se segment uporabnikov v Ukrajini nekoliko razlikuje. Zato mora kot prvi korak distributer opraviti raziskavo, da dobro spozna svoje potencialne uporabnike.

Že zdaj pa lahko na podlagi podatkov iz raziskave Protectusa in podatkov iz naše analize ukrajinskega trga opredelimo, da so potencialni kupci hkrati uporabniki pametnih telefonov z

¹¹ Več o jezikovni situaciji v Ukrajini v poglavju 3.2.1.3.3.

operacijskim sistemom Android ali iOS, lastniki vozil od nižjega srednjega razreda naprej, starši, ki posojajo avtomobil mladim voznikom, lastniki več vozil, saj se napravo lahko enostavno preklaplja z enega na drugo vozilo in tisti, ki potujejo z lastnim avtom tudi v države EU.

Od cene do menjave

Tukaj so ključnega pomena vsi pristopi, ki jih opisujemo v podpoglavju 3.5.1 (enotni pristop k razvoju blagovne znamke, graditev globalne skupnosti CarLock itd.). Poleg tega za razliko od konkurenčne ponudbe uporabniku ponujamo enostavnost, dovršenost mobilne in spletne aplikacije, transparentnost cen in zanesljivo delovanje v vseh državah Evropske unije brez doplačila za gostovanje ter odlično tehnično podporo, obveščanje v primeru prometne nesreče in možnost, da starši vedno vedo, kje in kako se vozijo njihovi otroci.

Od promocije do oznanjenja

V začetni fazi se je potrebno poslužiti spletnega oglaševanja in uporabiti socialna omrežja. Ob tem pa razvijati tudi ostala orodja, ki omogočajo širjenje informacij od ust do ust, druženje uporabnikov (socialna omrežja, skupnost CarLock, sodelovanje z novinarji iz specializiranih revij), pritegnitev pozornosti skozi koristne in zanimive vsebine (blogovski zapisi, objave na socialnih omrežjih, priprava viralnega videoposnetka, ki bi lahko bil univerzalen za vsa tržišča Protectusa). Ukrajinci se zelo radi družijo in se povezujejo v skupine (Geert Hofstede Center), zato se kasneje, ko se bo število uporabnikov CarLock povečalo, lahko organizira tudi zanimive dogodke. Prav tako velik vpliv ima uspešna kampanja v spletni trgovini Amazon, pa čeprav je namenjena zgolj trgu ZDA. S tem potencialne uporabnike prepriča v kakovost in zanesljivost globalnega izdelka, ki je dostopen tudi na lokalnem trgu.

Od prostora do prisotnosti povsod

Rešitev CarLock predstavlja kombinacijo oprijemljivega izdelka in mobilne aplikacije, kar omogoča uporabo tako spletnih prodajnih poti kot tudi prisotnost na trgovinskih policah. Za spletno prodajo je ključnega pomena lokalizirana spletna stran, trgovini Google Play in App Store, sodelovanje z lokalnimi spletnimi trgovinami. V našem primeru gre za največjo spletno trgovino www.rozetka.ua in drugo največjo spletno trgovino www.130.com.ua, ki je specializirana za avtomobilsko opremo in dodatke. Poleg tega podjetje uspešno uporablja orodja kot so blogovski zapisi, video posnetki z uporabnimi nasveti za stranko, ki jih objavljajo na spletni strani in svojem kanalu na portalu YouTube, imajo pa tudi forum, kjer si kupci lahko izmenjujejo mnenja pred in po nakupu. Ko govorimo o prodaji v klasičnih trgovinah, mislimo predvsem sodelovanje z bencinskimi servisi v večjih mestih po državi in tistih, ki so v bližini

meje z EU (predvsem v času turistične sezone), kjer bi voznike opominjali, da lahko zbirajo natančne podatke o svoji poti med dopustom ipd. Prav tako gre tukaj za sodelovanje z avtoservisi in avtohišami po državi, ki bi jim lahko ponudili odstotek od prodanih izdelkov, obenem pa tehnologija »prikluči in uporablja« (ang. *Plug & Play*) omogoča enostavno prestavljanje naprave iz enega vozila v drugo in se zato lahko uporablja za nadzor vozil na testni vožnji, ponujajo pa se tudi možnosti za razvoj novih skupnih produktov za analitične namene ipd. Na Sliki 3.5 predstavljamo splet promocijskega in prodajnega prostora.

Slika 3.5: Promocijski in prodajni kanali



3.5.4 Ocena stroškov in terminski načrt za prvo leto poslovanja

Za dobra pogajalska izhodišča v postopku izbire potencialnega distributerja mora podjetje poleg razmer na trgu poznati tudi zakonske omejitve, razumeti časovni okvir in stroške, ki jih bo imel distributer z uvajanjem in nadaljnjo prodajo rešitve na trgu. To mu bo pomagalo tudi pri upravičevanju delitve zaslužka. Trenutni model sodelovanja z distributerji je enoten za vse trge, čeprav bi lahko razmislili tudi o nekaterih prilagoditvah. Zaradi življenjskega standarda, kupne moči in proste trgovine ima distributer na trgu EU nedvomno boljše izhodišča, manj tveganj in hitrejši čas povrnitve investicije kot na ukrajinskem trgu. V nadaljevanju predstavljamo terminski načrt (glej Tabelo 3.4) ter oceno okvirnih stroškov (glej Tabelo 3.5) za vstop in prvo

leto poslovanja na trgu Ukrajine. Za oceno stroškov smo uporabili cenike storitev ukrajinskih državnih organov in prevajalskih agencij, po oceno vložka v promocijo pa smo se obrnili na svetovalno in komunikacijsko podjetje Headliner Studio (2016).

Vse aktivnosti so ocenjene okvirno in se lahko prilagajajo glede na uspešnost oglaševalskih kampanj in zmožnosti distributerja. Pri tem niso upoštevani tekoči stroški poslovanja podjetja distributerja, ker predpostavljamo, da že aktivno posluje na trgu in da za uspešno vodenje projekta CarLock potrebuje dva polno angažirana zaposlena, kar predstavlja dodaten strošek, administrativni stroški pa so zanemarljivi. Eden od pogojev, ki jih za vstop v distribucijsko mrežo postavlja Protectus, je tudi pripravljenost distributerja vložiti v prvem letu do 25.000 EUR v promocijske in prodajne aktivnosti na ciljnem trgu. Kot vidimo zaradi nizkih stroškov dela v Ukrajini v ta znesek lahko vključimo tudi ostale stroške namenjene projektu CarLock. Zaradi poslovne skrivnosti ne smemo razkriti finančnega vidika sodelovanja z distributerji, vendar se po ocenah Protectusa s takšnim vložkom v prvem letu lahko pridobi do 350 novih uporabnikov, s čimer naj bi si distributer v celoti pokrila zgoraj predstavljene stroške. Vseeno pa glede na dosedanje poslovne rezultate (glej podpoglavje 3.3.4) ostajamo nekoliko skeptični do takih napovedi, v kolikor se distributer misli osredotočiti samo na trg fizičnih oseb. Za doseganje pričakovane številke mora distributer aktivno iskati možnosti za sodelovanje z večjimi naročniki, Protectus pa graditi svetovno prepoznavno blagovno znamko.

Tabela 3.4: Terminski načrt aktivnosti za prvo leto poslovanja na trgu Ukrajine

Aktivnost	mesec												
	sep.	okt.	nov.	dec.	jan.	feb.	mar.	apr.	maj	jun.	jul.	avg.	
Podpis pogodbe													
Priprava dokumentacije za pridobitev certifikata o skladnosti													
Tržna raziskava													
Oddaja vloge in postopek certificiranja													
Prevod aplikacij, spletne strani, embalaže													
Priprava uporabniških profilov v družbenih omrežjih													
Priprava uvozne dokumentacije													
Naročilo in odprema/dostava prve pošiljke													
Vzpostavitev klicnega centra													
Sodelovanje z blogerji (mnenjskimi voditelji)													
Objava člankov v specializiranih revijah													
Google Adwords													
Google Adsense													
SEO optimizacija spletne strani													
SMM promocija													
Specializirani forumi													
Spletne trgovine													
Partnerstvo z avtohišami in avtoservisi													
Prodaja na bencinskih servisih													
Priprava štirih videoposnetkov													

Tabela 3.5: Ocena stroškov vstopa in prvega leta poslovanja na trgu Ukrajine

Aktivnost	Cena, EUR	Frekvenca	Skupaj na leto, EUR	Dodaten opis
Tržna raziskava	1.000	enkratni vložek	1.000	ocena zavedanja o obstoju in odnosu do rešitev GPS sledenja
Pridobitev certifikata o skladnosti	1.800	enkratni vložek	1.800	priprava dokumentacije, prevodi, upravna taksa
Storitve klicnega centra	30	mesečno	300	najem storitev klicnega centra. 800 minut/mesec; prvo leto samo 10 mesecev
2 zaposlena	800	mesečno	9.600	možnost prilagajanja z nagrado za delovno uspešnost
Spletna stran	1.000	enkratni vložek	1.000	priprava ukrajinske/ruske različice
Mobilna in spletna aplikacija CarLock	500	enkratni vložek	500	priprava ukrajinske/ruske različice
Registracija domene	30	letno	30	registracija domene za ukrajinsko spletno stran
Google Adwords	50	mesečno	600	kontekstno oglaševanje v iskalniku Google
Google Adsense	50	mesečno	600	kontekstno oglaševanje na Googlovih partnerskih straneh
SEO optimizacija spletne strani	100	mesečno	1.200	vzdrževanje vsebine spletnih strani, zagotavljanje visoke pozicije v iskalnikih
SMM promocija	200	mesečno	2.400	oglaševanje v družbenih medijih (Facebook, VK, Twitter, Instagram, YouTube, Vimeo)
Specializirani forumi, spletne trgovine	150	mesečno	1.800	oglaševanje, objavljanje prispevkov
Priprava štirih videoposnetkov	1.600	enkratni vložek	1.600	za namene viralnega marketinga (deljenje videoposnetkov), možnost priprave univerzalnih video vsebin, ki so ustrezne tudi za druge trge
Partnerstvo z avtohišami in avtoservisi	100	mesečno	1.200	odstotek od prodaje oz. v skladu z dogovorom
Sodelovanje z blogerji (mnenjskimi voditelji)	100	mesečno	1.200	odstotek od prodaje oz. v skladu z dogovorom
Skupaj prvo leto:			24.830	

4 ZAKLJUČEK

Svet postaja manjši, hitrejši in vse bolj povezan. In če je še pred nekaj desetletji le redko katero podjetje razmišljalo o širitvi na tuje trge že ob začetku svojega poslovanja, sodobni mladi podjetniki svet dojemajo kot celoto. Razvoj tehnologije vse bolj olajšuje premagovanje jezikovnih in geografskih ovir ter podjetjem narekuje razvoj inovativnih izdelkov in rešitev, ki imajo potencialne uporabnike po celem svetu. Ne glede na hitro globalizacijo ter širitev zahodnjaške miselnosti in vrednot še vedno ostajajo precejšnje razlike med poslovanjem na trgih zahodnega sveta in v preostalih državah. Zato smo se v diplomski nalogi osredotočili na slovensko mikro podjetje, ki je nastalo kot zagonsko in ga lahko štejemo za globalno rojeno, saj je s svojim inovativnim izdelkom GPS sledenja vozil, ki nastopa pod blagovno znamko CarLock, že prisotno v številnih državah po svetu. Razmišljajo pa tudi o vstopu na ukrajinski trg, pri čemer morajo za uspešen nastop na trgu, ki se bo odražal na poslovnem rezultatu celotnega podjetja, izbrati najbolj ustrezno strategijo vstopa.

V ta namen smo diplomsko delo razdelili na dva sklopa. V teoretičnem delu smo na podlagi strokovne literature pregledali prednosti in slabosti, značilne za določene vstopne oblike, ter dejavnike, ki vplivajo na odločitev podjetja pri izbiri načina vstopa na tuji trg. Pri tem smo dodatno pozornost posvetili malim in srednjim podjetjem (MSP) ter mednarodnim podjetjem ob ustanovitvi (MPU). Ugotovili smo, da teorije internacionalizacije temeljijo na rezultatih raziskovanja delovanja multinacionalnih podjetij (MNP), saj so raziskovalci dolga leta preučevali ravno ta podjetja, medtem ko področje poslovanja MSP ni vzbujalo večjega zanimanja. Šele v zadnjih desetletjih, ko ne moremo zanemariti dejstva, da število malih in srednjih podjetij, ki vstopajo na mednarodne trge, strmo narašča, opažamo tudi več raziskav, ki se ukvarjajo z internacionalizacijo MSP. Študije kažejo, da se dejavniki, ki vplivajo na način vstopa MSP na trge drugih držav, razlikujejo od dejavnikov vpliva, ki so značilni za MNP. Predvsem so to omejenost finančnih in kadrovskih virov, lastniška struktura in način vodenja podjetja, občutljivost na spremembe v okolju. Področje preučevanja je relativno novo in ni dovolj opredeljeno, kar otežuje primerjavo raziskav in vzpostavitev univerzalnega modela, ki bi natančno opisoval mednarodno delovanje MSP.

To velja tudi za mednarodna podjetja ob ustanovitvi, posebnosti katerih smo preučili posebej. Gre za mala in srednja podjetja po celem svetu, ki se že ob svojem nastanku oziroma zelo kmalu zatem vključijo v mednarodno poslovanje. Možnosti za to številni avtorji v veliki meri pripisujejo ekspanzivnemu tehnološkemu napredku, ki ga doživlja sodobna družba, naraščanju ozko specializiranih izdelkov in storitev, kar prispeva k razvoju tržnih niš, vedno večji

homogenizaciji trgov in visokousposobljenim kadrom z mednarodnimi izkušnjami. Kot posebnosti MPU raziskovalci opredeljujejo mednarodno zasedbo ustanoviteljev podjetja, močno zavezanost mednarodnemu poslovanju in jasno mednarodno vizijo, sposobnost nenehnega učenja in povezovanja v mednarodne mreže, inovativno naravnost in specifične, prilagojene marketinške strategije. Praviloma pa se soočajo z omejenimi finančnimi in človeškimi viri, zato nas je tudi zanimalo, kako ta podjetja preživijo na globalnem trgu. Študije kažejo, da je uspeh v veliki meri odvisen od znanj in sposobnosti ustanovitelja, fleksibilnosti in inovativnosti, možnosti hitrejše implementacije novih idej in odziva na potrebe strank, nižanja operativnih stroškov z učinkovito uporabo sodobnih tehnologij in čezmejnih mrež znanja ter mednarodnega družbenega kapitala. Zaradi pomanjkanja lastnega kapitala se lastniki MPU pogosto znajdejo v dilemi, ali se na račun zunanjega kapitala, ki bi omogočil nadaljnji razvoj podjetja, delno odpovedati lastništvu in nadzoru nad podjetjem.

Pri iskanju odgovora na to, katere pristope uporabiti pri marketingu inovacij, smo se najprej ustavili pri problematiki slovenskega marketinškega izrazoslovja in razdelili pojma marketing ter trženje. Prav tako smo pregledali različne opredelitve pojma inovacije in določili, da v pričujočem delu inovacijo obravnavamo kot pomembno izboljššan proizvod, namenjen predvsem fizičnim osebam, katerim predstavlja novost. Izpostavili smo potrebo po rekonceptualizaciji marketinga in predstavili model dveh marketinških spletov kot del celostnega marketinga, pregledali značilnosti odprtega inoviranja z uporabniško spodbujenim inoviranjem ter nadgradnjo modela marketinškega spleta 4 P-jev s preходом v model 4 E-jev. Nato smo se posvetili posebnostim sprejemanja inovacij in pregledali značilnosti marketinških pristopov za inovacije. Izpostavili smo tudi rezultate študij o tem, kakšne tržne poti uporabljajo MPU.

V aplikativnem delu smo se osredotočili na temeljito analizo vstopne države, pri čemer smo preučili njeno politično, gospodarsko in finančno ter sociokulturno okolje. Ugotavljamo, da se kljub nedavnim političnim pretresom, ki so imeli močne posledice tudi za gospodarstvo, razmere v državi postopoma umirjajo. Nova vlada je proevropsko usmerjena in pripravljena na izvajanje reform, čeprav je za kakršnekoli konkretne ocene njenega delovanja še prezgodaj. Ne glede na mizerno nizke plače, ki jih beležijo uradni statistični podatki, ukrajinsko družbo prežema kult potrošništva, ki mu botrujejo siva ekonomija in zasebna denarna nakazila delavskih migrantov v tujini, ki so v določenem obdobju celo presegla priliv tujih neposrednih naložb. Preden smo pristopili k analizi ukrajinskega trga GPS sledenja vozil, smo za boljše razumevanje podrobneje predstavili delovanje globalnih navigacijskih sistemov in pregledali

razmere na svetovnem trgu. Mednarodne analitske hiše segmentu GNSS napovedujejo okrog 20 % letne rasti vsaj do leta 2022, poudarjajo pa tudi, da se odpira veliko priložnosti za MSP, ki razvijajo mobilne aplikacije. Zanimanje zanje na ukrajinskem trgu raste, čeprav sisteme GPS sledenja ukrajinski uporabniki povezujejo predvsem z zaščito vozila proti kraji. Pri analizi konkurence v Ukrajini smo ugotovili, da je sicer veliko ponudbe različnih sistemov za GPS sledenje vozil, vendar med njimi ni enostavne in stroškovno transparentne vse-v-enem rešitve, ki jo je mogoče uporabljati takoj po nakupu, kot v primeru CarLock.

V nadaljevanju smo preučili notranje okolje podjetja, vključno z medsebojnimi odnosi znotraj podjetja, strukturo dobaviteljev, predstavili smo rešitev CarLock in mednarodno prisotnost podjetja. Prav tako smo natančno analizirali marketinško dejavnost podjetja in obstoječi model dela z distributerji, pri čemer smo sproti podajali priporočila. Vse ključne ugotovitve iz preučevanja notranjega in zunanjega okolja podjetja smo povzeli s pomočjo SWOT analize. V zadnjem delu diplomske naloge smo podali smernice za nadaljnji razvoj podjetja Protectus na globalnem trgu, predstavili možne oblike vstopa podjetja na ukrajinski trg ter na podlagi zbranih podatkov in ugotovitev ponudili najbolj ustrezno. Na koncu smo predstavili terminski načrt in oceno stroškov za prvo leto poslovanja na ukrajinskem trgu. Pri tem moramo upoštevati tudi omejitve, saj za dober načrt promocijskih aktivnosti potrebujemo predvsem raziskavo o odnosu potencialnih uporabnikov do storitev GPS sledenja vozil, o njihovih pričakovanjih in potrebah.

5 LITERATURA

1. Allied Market Research. 2016. *World Automotive Telematics Market - Opportunities and Forecasts 2014–2022*. Allied Analytics LLP. Dostopno prek: http://www.researchandmarkets.com/research/39kqcl/world_automotive (3. julij 2016).
2. Amazon. 2016. *Carlock Anti-Theft Device*. Dostopno prek: www.amazon.com (20. avgust 2016).
3. Anderson, Erin, in Coughlan, Anne T. 1987. International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. *The Journal of Marketing* 51 (1): 71–82.
4. AutoConsulting. 2016. *V Ukraine vyros uroven' avtomobilizacii*. 19. februar. Dostopno prek: <http://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=35442> (20. junij 2016).
5. Bell, Jim. 1995. The internationalisation of small computer software firms. *European Journal of Marketing* 29 (8): 60–75.
6. Bilinsky, Yaroslav (1999). Was the Ukrainian Famine of 1932–1933 Genocide? *Journal of Genocide Research* 1 (2): 147–156. Dostopno prek: <http://www.faminegenocide.com/resources/bilinsky.html> (15. junij 2016).
7. Blank, S. in Dorf, B. 2012. *The Startup Owner's Manual*. USA: K&S Ranch.
8. Boštele, Mojca. 2016. Ukrajina in korupcija: v (pre)več sferah družbe še ljudje, nevredni zaupanja. *Delo*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/svet/globalno/v-mnogih-sferah-druzbe-se-ljudje-nevredni-zaupanja.html> (10. avgust 2016).
9. Britanica. 2016. *Ukraine*. Dostopno prek: <https://www.britannica.com/place/Ukraine/Resources-and-power#toc275889> (16. julij 2016).
10. Brouthers, K. D. in Nakos, G. 2004. SME entry mode choice and performance: a transaction cost perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28(3): 229–247.
11. Brown, Andrew. *M2M Market will generate \$242 billion revenue by 2022*. Dostopno prek: [https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/news/strategy-analytics-press-releases/strategy-analytics-press-release/2014/01/09/m2m-market-will-generate-\\$242-billion-revenue-by-2022#.V8IaGyiLShc](https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/news/strategy-analytics-press-releases/strategy-analytics-press-release/2014/01/09/m2m-market-will-generate-$242-billion-revenue-by-2022#.V8IaGyiLShc) (3. julij 2016).
12. CarLock. 2014a. *CarLock in the April Issue of Auto Express Magazine*. 9. april. Dostopno prek: <http://blog.carlock.co/carlock-in-auto-express-magazine/> (25. avgust 2016).
13. CarLock. 2014b. *CarLock in the June Issue of Top Gear Magazine*. 8. junij. Dostopno prek: <http://blog.carlock.co/carlock-in-top-gear-magazine/> (25. avgust 2016).
14. CarLock. 2014c. *CarLock Now Covering More than 90 Countries All over the World*. 23. junij. Dostopno prek: <http://blog.carlock.co/carlock-covering-more-than-90-countries-all-over-the-world/> (19. avgust 2016).
15. CarLock. 2014č. *CarLock in SkyMall Holiday Catalog*. 11. november. Dostopno prek: <http://blog.carlock.co/carlock-in-skymall-holiday-catalog/> (25. avgust 2016).
16. Center Razumkova. 2015. *Which language is native for you?* Sociološka raziskava. Dostopno prek: http://www.razumkov.org.ua/eng/poll.php?poll_id=1134 (30. junija 2016).

17. Center Razumkova. 2016. *Identychnist' hromadyan Ukrainy v novykh umovah: stan, tendencii, regionalni osoblyvosti*. Informativno-analitično gradivo. 7. junij. Dostopno prek: <http://www.razumkov.org.ua/upload/Identi-2016.pdf> (30. junij 2016).
18. Chabaray, Hanna. 2015. Inozemci v uryadi: vidstavky v Minekonomiky ta senator u Radi reform. *Elektronski časopis Tyzhden.ua*. 19. maj. Dostopno prek: <http://tyzhden.ua/News/136736> (17. junij 2016).
19. Cheng, H.-L. in Yu, C.-M.J. 2008. Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. *International Business Review* 17(3): 331–348.
20. Cheng, Y.-M. 2008. Asset specificity, experience, capability, host government intervention, and ownership-based entry mode strategy for SMEs in International Markets. *International Journal of Commerce and Management*, 18(3): 207–233.
21. Chetty, Sylvie K. in Colin Campbell-Hunt. 2004. A strategic approach to internationalization: A traditional versus a 'born-global' approach. *Journal of International Marketing* 12(1): 57–81.
22. Chetty, Sylvie K. in Loren M. Stangl. 2010. Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing* 44 (11/12): 1725–1743.
23. Chikusova, Maryna. 2012. Analiz avtomobilnoho rynku Ukrainy. *Marketing v Ukraini* 1: 38–45.
24. Chung, Henry F.L., in Enderwick, Peter. 2001. An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Exporting vs Foreign Direct Investment Modes – A Home-host Country Scenario. *Asia Pacific Journal of Management* 18: 443–460.
25. CIA. 2016. *The World Fact Book*. Dostopno prek: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/up.html> (25. junij 2016).
26. Dawar, Niraj. 2013. *When Marketing Is Strategy*. Harvard Business Review Press. Dostopno prek: <https://hbr.org/2013/12/when-marketing-is-strategy> (11. avgusta 2016).
27. De Clercq, Dirk, Harry J. Sapienza in Hans Crijns. 2005. The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics* 24: 409–419.
28. De Clercq, Dirk, Harry J. Sapienza, R. Isil Yavuz in Lianxi Zhou. 2012. Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of Business Venturing* 27 (1): 143–165.
29. Dikova, Desislava, Andreja Jaklič, Anže Burger, Aljaž Kunčič. 2016. What is beneficial for first-time SME-exporters from a transition economy: A diversified or a focused export-strategy? *Journal of World Business* 51: 185–199.
30. *Državna agencija za energijo in varčevanje z energijo Ukrajine*. 2016. Dostopno prek: <http://sae.gov.ua/uk/consumers/tarify> (27. junij 2016).
31. *Državna fiskalna služba Ukrajine*. 2016. Dostopno prek: <http://kyiv.sfs.gov.ua/okremistorinki/arhiv1/248098.html> (27. junij 2016).
32. Državni statistični urad Ukrajine. 2001. *Vseukrajinski popis prebivalstva 2001*. Dostopno prek: <http://2001.ukrcensus.gov.ua/results/general/nationality/> (15. junij 2016).
33. *Državni statistični urad Ukrajine*. 2016. Dostopno prek: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (15. julij 2016).

34. EDRB, Evropska banka za obnovo in razvoj. 2016. *Ukraine overview*. Dostopno prek: <http://www.ebrd.com/where-we-are/ukraine/overview.html> (27. junij 2016).
35. Ellman, Michael. 2007. Stalin and the Soviet Famine of 1932–33 Revisited. *Europe-Asia Studies. Routledge* 59 (4). Dostopno prek: <http://www.paulbogdanor.com/left/soviet/famine/ellman1933.pdf> (15. junij 2016).
36. Evropska komisija. 2016. *Letno poročilo o Evropskih SMP 2014-2015*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16341/attachments/2/translations> (23. junij 2016).
37. Evropski parlament. 2016. *Ukrajina: od Euromaidana do pridružitvenega sporazuma*. Dostopno prek: <http://www.europarl.europa.eu/news/sl/news-room/20140203STO34645/ukrajina-od-euromaidana-do-pridru%C5%BEitvenega-sporazuma> (10. avgust 2016).
38. Fatyuha, N. G., in Makushyna, T. P. 2015. Analysis of Dynamics of GDP of Ukraine. *Efektivna ekonomika* 12. Dostopno prek: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/519> (29. junij 2016).
39. Fernandez, Z. in Nieto, M. J. 2006. Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies* 37(3): 340–351.
40. Fetherstonhaugh, Brian. 2009. *The 4Ps are out, the 4Es are in*. 19. april. Dostopno prek: http://www.ogilvy.com/On-Our-Minds/Articles/the_4E_-are_in.aspx (15. julij 2016).
41. Finance.ua. 2016. De ukrajinci berut' groshi na novi avtomobili? *Finance.ua*. 5. april. Dostopno prek: <http://news.finance.ua/ua/news/-/373117/de-ukrayintsi-berut-groshi-na-novi-avtomobili> (21. avgusta 2016).
42. Fink, M., Harms, R. in Kraus, S. 2008. Cooperative internationalization of SMEs: selfcommitment as a success factor for international entrepreneurship, *European Management Journal* 26 (6): 429–440.
43. Franadria. 2016. *Kaj je franšizing?* Dostopno prek: <http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/kaj-je-fransizing> (7. julij 2016).
44. Freeman, Susan, Ron Edwards in Bill Schroder. 2006. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing* 14 (3): 33–63.
45. Gabrielsson, Mika, in Kirpalani, V.H. Manek. 2004. Born Globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review* 13: 555–571.
46. GeertHofstede Center. *What about Ukraine?* Dostopno prek: <https://geert-hofstede.com/ukraine.html> (20. junij 2016).
47. Global Market Insights. 2016. *Vehicle Tracking Market Size, Industry Analysis Report, Regional Outlook, Application Potential, Price Trend, Competitive Market Share & Forecast, 2016 – 2023*. Dostopno prek: <https://www.gminsights.com/industry-analysis/vehicle-tracking-market> (2. julij 2016).
48. Godin, Seth. 2003. *How to get your ideas to spread*. Dostopno prek: https://www.ted.com/talks/seth_godin_on_sliced_bread#t-699488 (20. junij 2016).
49. GSA, Agencija za evropski GNSS. 2015. *GNSS Market Report 2015*. Dostopno prek: <https://www.gsa.europa.eu/2015-gnss-market-report> (2. julij 2016).

50. Gummesson, Evert. 1987. The New Marketing Long-term Interactive Relationships. *Long Range Planning* 20 (4): 10–20.
51. Gurtam. Dostopno prek: <http://gurtam.com/en/about> (19. avgust 2016).
52. Harris, Eric. 2015. *Tips for an Innovative Product Launch That Wows Customers*. Dostopno prek: <http://www.marketingprofs.com/opinions/2015/27799/tips-for-an-innovative-product-launch-that-wows-customers> (7. avgust 2016).
53. Headliner Studio, svetovalno in komunikacijsko podjetje. 2016. *Elektronsko sporočilo avtorjem*. 21. avgust.
54. Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing*. Minsk: Novoe znanie.
55. --- 2007. *Global Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.
56. Homenko, Svyatoslav. 2016. Ukrajinska politična kriza u pitannyah i vidpovidyah. *BBC Ukrajina*. 28. marec. Dostopno prek: http://www.bbc.com/ukrainian/politics/2016/03/160328_ukraine_crisis_faq_sx (17. junij 2016).
57. Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. IAOP, Mednarodno združenje strokovnjakov za zunanje izvajanje storitev. *The 2016 Global Outsourcing 100*. Dostopno prek: <https://www.iaop.org/Content/19/165/4454> (18. junij 2016).
59. iGov. 2016. *Portal javnih storitev*. Dostopno prek: <https://igov.org.ua/> (30. junij 2016).
60. Ischenko, Vadim. 2014. *CarLock – istoriya o tom, kak zaschitit' svoj avtomobil'*. AppStudio. 16. avgust. Dostopno prek: <http://appstudio.org/reviews/carlock-istoriya-o-tom-kak-zashhitit-avtomobil.html> (12. julij).
61. Izvozno okno. 2016. *Ukrajina*. Dostopno prek: http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Ukrajina/Predstavitev_drzave (12. junij 2016).
62. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Jansson, H., in Sandberg, S. 2008. Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic sea region, *Journal of International Management* 14 (1): 65–77.
64. Jeseničnik, Vlasta. 2015. *Ukrajina na dveh bregovih*. TV Slovenija. 1. program. 8. december. Dostopno prek: <http://4d.rtvsllo.si/arhiv/mednarodna-obzorja/174375949> (15. december 2015).
65. Johanson, Jan, in Vahlne, Jan-Erik. 1977. The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 23–32.
66. Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
67. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Dražvna založba Slovenije.
68. --- 2014. Mehke inovacije. *IBS poročevalec* 4 (3). Dostopno prek: <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/55-letnik-4-t-3/197-dr-bogdan-kavi-mehke-inovacije> (11. avgust 2016).
69. KIIS, Kiev International Institute Of Sociology. 2016a. *Socio-Political Situation In Ukraine: February – March, 2016*. Dostopno prek: <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=610> (17. junij 2016).

70. --- 2016b. *Presidential Candidates Ranking, February 2016*. Dostopno prek: <http://www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=602&t=1&page=1> (17. junij 2016).
71. --- 2016c. *Socio-Political Attitudes of the Residents of Ukraine and Support Rating for Parties and Political Leaders: May–June, 2016*. Dostopno prek: <http://www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=628&t=1&page=1> (17. junij 2016).
72. --- 2016č. *Is Automobile A Luxury?* Dostopno prek: <http://www.kiis.com.ua/?lang=eng&cat=reports&id=613&page=1> (19. junij 2016).
73. --- 2016d. *Vykorystannya smartfoniv v Ukrajini*. Dostopno prek: <http://lead9.com/slide/slide.pdf> (2. julij 2016).
74. KIIS, Kijevski mednarodni inštitut za sociologijo. 2015. *Stanje korupcije v Ukrajini*. Dostopno prek: http://kiis.com.ua/materials/pr/20161602_corruption/Corruption%20in%20Ukraine%202015%20UKR.pdf (10. avgust 2016).
75. Kirkpatrick, David. 2005. *Why There's No Escaping The Blog*. 10. januar. Dostopno prek: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2005/01/10/8230982/index.htm (8. avgust 2016).
76. Klevko, Sergey. 2015. *Obzor rynka GPS/GLONASS-monitoringa transporta. Tut By Media*. 2. december. Dostopno prek: <http://news.tut.by/finance/475151.html> (18. junij 2016).
77. Knight, G.A., in Cavusgil, S. Tamer. 1996. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing* 8: 11–26.
78. Knight, Gary, Tage Koed Madsen in Per Servais. 2004. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review* 21 (6): 645–665.
79. Knight, Gary. 2000. Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization. *Journal of International Marketing* 8 (2): 12–32.
80. Knight, Gary. 2015. Born Global Firms: Evolution of a Contemporary Phenomenon. *Entrepreneurship in International Marketing*. 2. februar. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/S1474-797920140000025001> (28. julij 2016).
81. Koch, Adam J. 2001. Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (5): 351–361.
82. Kodeks franšizne etike. 1972. Dostopno prek: <http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf> (7. julij 2016).
83. Korneev, Andriy. 2016. *Novi platizhky: Skilky dovedetsa platyty za komunalni posluhy z I lypnya*. Tiskovna agencija 112ua. 1. julij. Dostopno prek: <http://ua.112.ua/statji/novi-platizhky-skilky-dovedetsia-platyty-za-komunalni-posluhy-z-1-lypnia-321474.html> (27. junij 2016).
84. Kosmiy in Obzhilyanska. 2014. *Konsyumerizm yak chynnyk zlochynnosti*. Naukoviy visnyk 1: 79–86. Kyiv: Institut kryminalno-vykonavchoi sluzhby.
85. Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management*. Sankt-Petersburg: Piter.
86. Krasnikov, Denys. 2016. Ten Ukraine-based IT companies make it on list of world's best tech outsourcers. *KyivPost*. 19. februar. Dostopno prek: <http://www.kyivpost.com/article/content/technology/ten-ukraine-based-it-companies-make-it-on-list-of-worlds-best-tech-outsourcers-408490.html> (18. junij 2016).
87. Krasnova, Tatyana. 2007. Na svyazi? Vsegda! *Gruzovoy servis* 5: 14–19.

88. Kuivalainen, O., Sundqvist, S., in Servais, P. 2007. Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business* 42(3): 253–267.
89. Kyivstar. 2016a. *Kilkist M2M-kart u merezhi Kyivstar zrostala v serednyomu na 53% ostanni try roky*. 16. marec. Dostopno prek: http://www.kyivstar.ua/kr-620/press_center_new/news/?id=57364 (18. junij 2016).
90. --- 2016b. *Za 2015 rik kilkist smartfoniv u merezhi Kyivstar zbilshilasa na 2,38 mio*. Dostopno prek: http://www.kyivstar.ua/kr-620/press_center_new/news/?id=56224 (2. julij 2016).
91. Laufs, Katharina in Schwens, Christian. 2014. Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review* 23 (6): 1109–1126.
92. Lemkin, Raphael. 1953. *Soviet Genocide in the Ukraine*. Dostopno prek: http://www.uccla.info/SOVIET_GENOCIDE_IN_THE_UKRAINE.pdf (15. junij 2016).
93. Loane, S. 2006. The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship* 3: 263–277.
94. Madsen, Tage Koed in Servais, Per. 1997. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review* 6 (6): 561–583.
95. Madsen, Tage Koed, Erik Rasmussen in Per Servais. 2000. Differences and similarities between born globals and other types of exporters. *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies* 10: 247–265.
96. Magun, V. S., in Rudnev, M. G. 2007. Zhiznennie cennosti naseleniya Ukrainy: sravnenie s 23 drugimi evropeyskimi stranami. *Vestnik obschestvennogo mneniya. Dannye. Analiz. Diskussii* 4 (90): 39–51.
97. Mangold, W. Glynn, in Faulds, David J. 2009. *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*. Kelley School of Business, Indiana University.
98. Markevych, Kateryna L. 2015. Current State and Prospects of Foreign Direct Investment in Ukrainian Economy. *Naukoviy visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu* 2 (4). Dostopno prek: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/11/2-4-1-2015-43.pdf> (15. julij 2016).
99. Marks, Gene. 2012. Outsourcing Fuels Ukraine's IT Boom. *Forbes*. 27. avgust. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/quickerbetteertech/2012/08/27/outsourcing-fuels-ukraines-it-boom/#3049f0432b5a> (18. junij 2016).
100. Masenko, Larysa. 2004. *Mova i suspilstvo: Postkolonialniy vymir* [Language and society: A postcolonial dimension]. Kyiv: KM Academy.
101. Maskus, K. E. in Yang, G. 2001. Intellectual Property Rights and Licensing: An Econometric Investigation. *Review of World Economics* 137 (1): 58–79.
102. Matkovskaya, Y. S. 2011. Marketing kommertsializatsii innovatsiy: obosnovanie razvitiya novogo napravleniya marketinga. *Marketing v Rossii i za rubezhom* (5): 126–134.
103. Maydanyuk, Valeriy. 2015. Chomu Ukrajinoyu kerujut' inozemci? *Tiskovna agencija Vgolos*. 9. november. Dostopno prek: http://vgolos.com.ua/articles/chomu_ukrainoyu_keruyut_inozemtsi_197874.html (17. junij 2016).

104. McAuley, Andrew. 1999. Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector. *Journal of International Marketing* 7 (4): 67–82.
105. *Mednarodna organizacija dela*. 2016. Dostopno prek: <http://www.wageindicator.org/main/salary/living-wage/faq-living-wage> (18. julij 2016).
106. Mednarodni denarni sklad. 2016. *Ukraine and the IMF*. Dostopno prek: <http://www.imf.org/external/country/UKR/index.htm> (27. junij 2016).
107. Ministrstvo za finance Ukrajine. 2016. *Pro Derzhavnij bjudzhet Ukrainy na 2016 rik*. Dostopno prek: http://www.minfin.gov.ua/uploads/0/1201-14%20slides_budget_2016.pdf (27. junij 2016).
108. Ministrstvo za infrastrukturo Ukrajine. 2016. *Statystyhcni dani po galuzi avtomobilnoho transportu*. Dostopno prek: <http://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuzi-avtomobilno-go-transportu.html> (20. junij 2016).
109. Mitchell, Colin in Shaw, John. 2010. *What's The big ideaLTM?*. Ogilvy & Mather. Dostopno prek: https://assets.ogilvy.com/truffles_email/redpaper_june2010/The_Red_Papers_-_What's_The_big_ideaL_Page.pdf (11. avgust 2016).
110. Moen, O., in Servais, P. 2002. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing* 10 (3): 49–72.
111. Moen, Øystein. 2002. The Born Globals. *International Marketing Review* 19 (2): 156–175.
112. Mohr, Jakki J. 2001. *Marketing of high-technology products and innovations*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
113. Morschett, Dirk, Hanna Schramm-Klein in Bernhard Swoboda. 2010. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management* 16: 60–77.
114. Musso, Fabio in Francioni, Barbara. 2014. International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 21 (2): 301–312.
115. Nabrusko, Iryna Y. 2010. Styli spozhivannya ta statusna nerivnist' v umovah suchasnoyi Ukrainy. *Metodologija, teorija ta praktyka sociologichnogo analizu suchasnogo suspilstva* 16. Dostopno prek: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Mtpsa/2010_16/Nabrusko.pdf (29. junij 2016).
116. Nacionalna banka Ukrajine. 2016. *Poročilo o finančni stabilnosti*. Dostopno prek: <http://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=32278848> (27. junij 2016).
117. Nacionalna policija Ukrajine. 2016. Statistični podatki. Dostopno prek: <https://www.npu.gov.ua/uk/doccatalog/list?currDir=67108> (18. junij 2016).
118. Nagy, Tine, in Ruzzier, Mitja. 2013. *Vpliv uporabnikov na proces inoviranja*. Ljubljana: Meritum. Dostopno prek: Digitalna knjižnica Slovenije.
119. Nakos, G., in Brouthers, K. D. 2002. Entry mode choice of SMEs in central and eastern Europe. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 27(1): 47–63.
120. Nastav, Bojan. 2009. *Siva ekonomija v Sloveniji. Merjenje, vzroki in posledice*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

121. Nećak, Dušan in Repe, Božo. 2005. *Prelom: 1914–1918: svet in Slovenci v 1. svetovni vojni*. Znanstvena monografija. Ljubljana: Sophia.
122. NFP, Nacionalna komisija za državno ureditev finančnih storitev trgov. 2016. *Ogled strahovohogo rynku*. Dostopno prek: <http://nfp.gov.ua/content/strahoviy-rinok.html> (21. junij 2016).
123. *Odločba Verhovne Rade Ukrajine o preimenovanju mesta Dnipropetrovsk v Dnipropetrovski regiji od 19. maja 2016, št. 1375-VIII*. Dostopno prek: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1375-19> (15. junij 2016).
124. Odlok predsednika Ukrajine št. 706/2015. 2015. Dostopno prek: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/706/2015?test=4/UMfPEGznhhYU8.ZiaHhUUmHI4VYs80msh8Ie6> (17. junij 2016).
125. Omelnitskiy, Oleg. 2012. Ukrajinci vytrachaut na avtomobili velychezni groshi. *Marketing v Ukraini* 1: 46.
126. Ostapenko, G. F. 2011. *Mezhdunarodniy marketing*. Perm: Permsky gosudarstvenniy tehnicheskiy universitet.
127. Overseer. 2016. *Konferenciya po GPS monitoringu*. Dostopno prek: <http://overseer.ua/konferenciya-po-gps-monitoringu> (18. junij 2016).
128. Oviatt, Benjamin M., in Mc Dougall, Patricia Phillips. 1994. Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies* 1: 45–64.
129. OZN v Ukraini. 2015. *Molod' Ukraini – 2015*. Dostopno prek: <http://www.un.org.ua/ua/publikatsii-ta-zvityi/un-in-ukraine-publications/3685-doslidzhennia-molod-ukrainy-2015> (30. junij 2016).
130. Pan, Y., in Tse, D. 2000. The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies* 31(4): 535–554.
131. Pilkevych, A. A. 2015. *Rozrobka rozpodilenoji informacijno-navigacijnoji systemi dlya dyspecherskoho centru avtotransportnoho pidprijemstva*. Diplomsko delo. Kyiv: Nacionalny transportny universytet.
132. Pinho, J. C. 2007. The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review* 24(6): 715–734.
133. Potočnik, Vekoslav. 1998. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
134. Pristov, Jernej. 2010. *Upravljanje tržnih znamk*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
135. *Protectus d.o.o.* 2016. Vir, Domžale: interno gradivo
136. *Protikorupcijski portal*. 2016. Dostopno prek: <http://www.acrc.org.ua/ua/about/> (10. avgust 2016).
137. Prozorro. 2016. *Portal javnih naročil*. Dostopno prek: <https://prozorro.gov.ua/en/> (30. junij 2016).
138. Rennie, Michael W. 1993. Global Competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly* 4: 45–52.

139. Rialp, A., Rialp, J. in Knight, G. A. 2005. The phenomenon of early internationalizing companies: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review* (14): 147–166.
140. Ries, Eric. 2011. *The lean startup: how constant innovation to creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin.
141. Ripolles, M., Blesa, A. in Monferrer, D. 2012. Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review* 21(4): 648–666.
142. Ripollés, Maria, Andreu Blesa in Salvador Roig. 2009. The influence of innovation orientation on the internationalisation of SMEs in the service sector. *The Service Industries Journal* 30 (5): 777–791.
143. Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
144. Root, Franklin R. 1994. *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
145. RTV Slovenije. 2015. *Slovenija kot prva v EU-ju uvaja sistem klicev v sili iz vozil eCall*. 1. december. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/znanost-in-tehnologija/slovenija-kot-prva-v-eu-ju-uvaja-sistem-klicev-v-sili-iz-vozil-ecall/380045> (5. julij 2016).
146. Rutar, Borut. 2015. *Vojaško-politična zaveznitva evropskih držav in Primorci ob rapalski meji 1920–1941*. Diplomsko delo. Nova gorica: Fakulteta za humanistiko.
147. Ruzzier, Mitja. 2004. *The internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneurs Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
148. Ruzzier, Mitja, in Konečnik, Maja. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija* 40 (1): 42–53.
149. Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
150. Schneider, Friedrich. 2012. The Shadow Economy and Work in the Shadow: What Do We (Not) Know? *IZA Discussion Paper 6423*. Dostopno prek: <http://ftp.iza.org/dp6423.pdf> (28. junij 2016).
151. Sernovitz, Andy. 2012. *Word of Mouth Marketing: How Smart Companies Get People Talking*. New York: Kaplan.
152. Sharma, D. Deo, in Blomstermo, Anders. 2003. The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review* 12: 739–753.
153. Shchadiy, Oksana. 2016. Rynok informaciy nih tehnologiy u 2016 roci: shlyah skriz' terny. *Rakurs*. 24. januar. Dostopno prek: <http://ua.racurs.ua/1070-rynok-informaciy nih-tehnologiy-u-2016-roci-shlyah-kriz-terny> (20. julij 2016).
154. Simobil. *Kaj je M2M?* Dostopno prek: <https://www.simobil.si/poslovni/mobilne-storitve/m2m/kaj-je> (23. junij 2016).
155. *SloExport, podatkovna baza slovenskih izvoznikov*. 2016. Dostopno prek: <http://www.sloexport.si/en/search?MenuID=278&poizvedbaid=50> (12. junij 2016).
156. Sotnikova Štravs, Marija. 2015. Jezikovna politika v Ukrajini 1991–2014. *Bogactwo językowe i kulturowe Europy w oczach Polaków i cudzoziemców* 3. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Dostopno prek: <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/>

- handle/11089/17701/25-249_264-Sotnikova%20%c5%a0travs.pdf?sequence=1&isAllowed=y (3. avgust 2016).
157. Spalevič, Dušan. 2002. Krka odpira tovarno zdravil v Rusiji. *Časnik Finance*. 9. junij. Dostopno prek: <http://www.finance.si/25742/Krka-odpira-tovarno-zdravil-v-Rusiji?metered=yes&sid=470693961>.
 158. Statistics MRC. 2016. *Commercial Telematics - Global Market Outlook (2015-2022)*. Dostopno prek: <http://www.strategymrc.com/report/commercial-telematics-market> (2. julij 2016).
 159. Statistični urad Republike Slovenije. 2015. *Ste pripravljene na »big data«?* Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5520&idp=25&headerbar=16> (5. avgust 2016).
 160. Statistični urad Republike Slovenije. 2016. *Bruto domači proizvod na prebivalca, Slovenija, letno*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=29&headerbar=0#tabPodatki> (27. junij 2016).
 161. Svetovna banka, Doing Business 2016. *Ease of Doing Business in Ukraine*. Dostopno prek: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine> (16. junij 2016).
 162. Sychikova, Yuliya, Andrii Degeler, Yevgen Sysoyev in Adrien Henni. 2016. *The Deal book of Ukraine*. Dostopno prek: http://uadn.net/ua_dealbook.pdf (20. julij 2016).
 163. Šesek Lara in Golob Urša. 2012. Problematika slovenskega marketinškega izrazja. *Akademija MM XI/20*. Dostopno prek: http://www.dmslo.si/media/20.akademija.mm_web.pdf (11. avgust 2016).
 164. Tauger, Mark B. 1991. The 1932 Harvest and the Famine of 1933. *Slavic Review* 50 (1): 70–89.
 165. Tkachenko, Vasiliy. 2014. Sverhu vidno vse: sputnikoviy monitoring v Ukraine. *Seti i biznes* 4 (77): 58–69.
 166. *Trading Economics*. 2016. Dostopno prek: <http://www.tradingeconomics.com/ukraine/gdp-per-capita-ppp> (15. julij 2016).
 167. *Trading Economics*. 2016. *Ukraine: Economic Indicators*. Dostopno prek: <http://www.tradingeconomics.com/ukraine> (25. junij 2016).
 168. *Transparency International*. 2016. Dostopno prek: http://www.transparency.org/country/#UKR_DataResearch_SurveysIndices (10. avgust 2016).
 169. Tumanova, Tonya. 2015. P. Poroshenko utvoriv Mizhnarodnu doradchu radu. *Tiskovna agencija UNN*. 16. december. Dostopno prek: <http://www.unn.com.ua/uk/news/1530749-p-poroshenko-utvoriv-mizhnarodnu-doradchu-radu> (17. junij 2016).
 170. Tyschuk, Tetyana. 2015. *Mif ta realnist': Riven' tinyovoyi ekonomiky v Ukrajini*. Inštitut za ekonomijo in napovedi, Nacionalna akademija znanosti Ukrajine. Dostopno prek: <http://voxukraine.org/2015/12/08/mif-ta-realnist-pro-riven-tiniovoi-economy-v-ukraini-ua/> (28. junij 2016).
 171. *Ukravtoprom*, Združenje ukrajinskih proizvajalcev vozil. Dostopno prek: <http://ukravtoprom.com.ua/statistika> (20. junij 2016).
 172. Uradni list EU. 2015. *Uredba (EU) 2015/758 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 29. aprila 2015 o zahtevah za homologacijo za uvedbo sistema eCall, vgrajenega v vozilo,*

- kot storitev številke 112 in spremembi Direktive 2007/46/ES*. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015R0758&from=EN> (5. julij 2016).
173. Uradni portal vlade ZDA o sistemu GPS. Dostopno prek: <http://www.gps.gov/systems/gps/> (2. julij 2016).
174. *Ustava Ukrajine*. 10. člen. Dostopno prek: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print1295768508121269_ (30. junij 2016).
175. Veblen, Thorsten. 1998. Razkazovalna potrošnja. *Časopis za kritiko znanosti* 26 (189): 227–240.
176. Vinnychuk, Ihor in Ziuikov, Sergii. 2013. Shadow Economy In Ukraine: Modelling And Analysis. *Business Systems and Economics* 3 (2). Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/269626771_Shadow_economy_in_Ukraine_modelling_and_analysis (15. julij 2016).
177. Vision Mobile. 2014. *The European App Economy*. Dostopno prek: https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/active-healthy-ageing/vision_mobile.pdf (2. julij 2016).
178. Vlada Ukrajine. 2016. *Vladni načrt prednostnih ukrepov*. Dostopno prek: http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/en/publish/article?art_id=249140106&cat_id=244314967&ctime=1466762597090 (17. junij 2016).
179. Yurchishin, Vasyl. 2014. *Ukrajina – vid kryzy do kryzy*. Center Razumkova. 2. september. Dostopno prek: http://www.razumkov.org.ua/upload/1410787033_file.pdf (25. junij 2016).
180. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)*. Ur. l. RS 42/2006. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799> (5. julij 2016).
181. Zanuda, Anastasiya. 2016. Vidstavka Abromavičusa: ne dilom, a slovom? *BBC Ukrajina*. 3. februar. Dostopno prek: http://www.bbc.com/ukrainian/business/2016/02/160203_abromavichus_resignation_economy_az_ (17. junij 2016).
182. Zheng Zhou, Kevin, Yim, Chi Kin (Bennett) in Tse, David K. 2005. The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing* 69 (4): 42–60.
183. Zorya, O. P. 2015. Demographic situation in Ukraine in conditions of deep transformation of the economic crisis. *Grani* 2 (118): 89–92.
184. Zupančič, Janez. 2004. *Rojene multinacionalke – Primer Akrapovič d.o.o.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Priloga A: Opomnik za poglobljeni intervju

(UVODNI NAGOVOR): S poglobljenim intervjujem želim pridobiti informacije, ki mi bodo pomagale pri bolj kakovostni pripravi analize notranjega okolja vašega podjetja, tržni in razvojni dejavnosti. Pripravljena imam usmerjevalna vprašanja, ki sem jih razdelila v sklope, vendar vas prosim, da med pogovorom prosto razmišljate in se kadarkoli vračate na določene teme. Predviden čas trajanja intervjuja je 60 min.

Pogovor moram snemati, ker se drugače ne morem v celoti posvetiti vašim odgovorom. Posnetek bo uporabljen izključno za empirične namene moje diplomske naloge. Jamčim vam zaupnost in anonimnost.

Načini vstopa na tuje trge

Na podlagi česa ste se odločali za določitev obstoječe strategije vstopa na tuje trge?

Ali ste preučili vse možne oblike vstopa na tuje trge?

Katere dejavnike ste upoštevali?

Ali ste se seznanili z rezultati raziskav na tem področju in ali so vam bile v pomoč?

Oblikovanje izdelka

Omenili ste, da ste izvedli testiranje, preden ste sprejeli dokončno odločitev o razvoju rešitve CarLock. Imam nekaj vprašanj v zvezi s tem.

V katerem jeziku je potekalo testiranje?

Katere ciljne trge ste testirali?

Kakšen vzorec ste zajeli pri testiranju?

Organizacijska kultura

Ali ste razmišljali o pomembnosti postavitve organizacijske kulture v vašem podjetju?

Ali lahko opišete vašo organizacijsko kulturo?

Tehnična podpora in komunikacija s strankami

Ali obveščate svoje stranke o možnih izpadih delovanja sistema zaradi recimo prehoda na drug strežnik ali vzdrevalnih del ipd.?

Na koga in preko katerega kanala se lahko stranke obrnejo v primeru, da potrebujejo tehnično podporo?

Kako poteka komunikacija – ali se na vas obračajo vse stranke ali komunikacija poteka izključno preko lokalnih distributerjev?

Kako pogosto se uporabniki obračajo po pomoč?

Kako ocenjujete vaš odzivni čas? Ali je ta čas zadovoljiv za uporabnike?

Ali ste opazili kakšen ponavljajoč se vzorec? Če je odgovor da, ali ste poskusili odpraviti oz. rešiti to težavo?

Kako ocenjujete delovanje vaše tehnične podpore? Je kaj takega, kar bi radi oz. nameravate izboljšati, spremeniti?

Na vaši spletni strani je povezava na **Carlock skupino**.

Lahko malo bolj podrobno opišete, čemu je namenjena in kako uporabljate pridobljene informacije?

Ali je poenotena, torej ali vidijo uporabniki iz vseh držav predloge in komentarje drugih uporabnikov?

Kdo vse lahko poda komentar na predlog?

Seveda, uporabljate tudi **socialna omrežja**. Lahko opišete, s katerim namenom?

So namenjena komunikaciji s strankami ali zgolj obveščanju? (obojestranski tok komunikacije ali enostranski).

Oglaševanje in promocijske dejavnosti

Kaj za vas pomeni trženje?

Kaj je marketing in kaj prodaja?

Ali obstajajo kakšne ločnice med temi funskijcami po vaših izkušnjah?

Kdo v podjetju skrbi za oglaševanje in promocijske dejavnosti?

Ali so v proračunu predvidena sredstva za oglaševanje in promocijske dejavnosti? Kakšen del?

Ali imate pripravljen terminski načrt za oglaševanje in promocijske dejavnosti?

Ali so akcije omejene na en ciljni trg ali potekajo na globalni ravni?

Kako merite uspeh izvedenih akcij?

Blagovna znamka

Kako je nastala blagovna znamka?

Kaj sporoča vaša blagovna znamka?

Ali ime blagovne znamke prilagodite tujemu tržišču (prevedete v celoti/delno)?

Koliko časa namenite upravljanju z blagovno znamko podjetja?

Celostna grafična podoba podjetja

Ali lahko ocenite, iz kolikšnih elementov je sestavljena celostna grafična podoba podjetja?

Kako dosledno uporabljate te elemente?

Ali imate oblikovan priročnik za pravilno uporabo elementov CGP za vaše distributerje in druge deležnike?

Logotip

Kaj predstavlja logotip CarLock?

Zakaj se logotip, ki je uporabljen na spletni strani in embalaži, razlikuje od logotipa na mobilni aplikaciji?

Embalaza

Kako ocenjujete pomembnost embalaže?

Prosim, da opišete embalažo.

Kako prilagodite embalažo regulativam posameznega tržišča?

Spletna stran

V kolikšni meri prilagodite vsebine spletne strani glede na ciljni trg?

Ali nadzirate pravilnost vsebin, redno posodabljanje in delovanje spletnih strani, s katerimi upravljajo distributerji na lokalnih trgih?

Ali sistematično zbirate informacije o uporabnikih?

Če je odgovor DA, kako shranjujete in obdelujete te informacije?

Ali si zbrane informacije izmenjujete z distributerji?

Rešitev Carlock

Ali prodajate rešitev kot neločljivo celoto, torej napravo skupaj z mobilno aplikacijo?

Ali obstaja možnost, da si uporabnik priskrbi napravo samostojno in jo nato uporablja z mobilno aplikacijo CarLock?

Imate samo enega dobavitelja GPS / GSM naprave. Kako ocenjujete vaše delo z dobaviteljem?
Ali imate tudi ogledanega in preizkušnega še kakšnega rezervnega dobavitelja?

Delo z distributerji

Kdo v podjetju skrbi za delo z distributerji?

Kako pridobivate distributerje?

Lahko opišete, kako poteka nadaljnje delo z distributerji?

Ali distributerjem zagotovite uvajalni seminar, da dodobra spoznajo produkt, preden ga začnejo tržiti?

Ali distributerjem zagotovite paket promocijskih materialov?

Ali distributerje redno obveščate o načrtovanih spremembah in novostih? Morda organizirate kakšne brifinge?

Ali organizirate skupna srečanja distributerjev, na katerih bi si lahko izmenjali izkušnje?

Do kakšne mere upoštevate pripombe in priporočila, ki jih dobite od distributerjev za posamezen trg?

Kako nadzorujete delo distributerjev?

Priloga B: Slikovni prikaz sestavnih delov rešitve CarLock

GPS sledilnik CarLock



Vir: Protectus d.o.o. (2016).

Prikaz delovanja mobilne aplikacije CarLock



Vir: Protectus d.o.o. (2016).

Prikaz delovanja spletne aplikacije my.carlock.co



Vir: Protectus d.o.o. (2016).

Logotip CarLock



Vir: Protectus d.o.o. (2016).

Embalaza CarLock



Vir: Protectus d.o.o. (2016).