UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Maja Cvejić

Mentor: izredni profesor dr. Marko Lah

Somentorica: docentka dr. Andreja Jaklič

EKONOMSKI VIDIK RAZVOJA GOSPODINJSKIH APARATOV BOSCH NA SRBSKEM TRGU

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

Zahvalila bi se staršem za potrpežljivost,

izr. prof. dr. Marku Lahu za motivacijske besede ter

doc. dr. Andreji Jaklič za vso pomoč in nasvete.

Posebna zahvala pa gre

Sanelu in Poloni za nesebično ljubezen, pomoč in podporo!

Ekonomski vidik razvoja gospodinjskih aparatov Bosch na srbskem trgu

Hčerinsko podjetje nemškega koncerna Bosch and Siemens Home Appliances Group, BSH Hišni aparati, v Nazarjah letno proizvede več kot štiri milijone malih gospodinjskih aparatov, poleg tega pa trži še vse velike gospodinjske aparate blagovnih znamk Bosch, Siemens in Ufesa. Zaupanje nemškega koncerna v potencial nazarskega podjetja je privedlo do uspešne kombinacije slovenskega znanja in nemške kvalitete, posledično pa se je v Sloveniji oblikoval kompetenčni center za celotno regijo bivše Jugoslavije. Znotraj regije predstavlja Srbija drugega najmočnejšega odjemalca za Slovenijo, saj več kot 10 milijonski trg letno prispeva okoli 80 % prihodkov od prodaje blagovne znamke Bosch v regiji. Gre za trg z možnostjo visoke stopnje gospodarske rasti in skrito kupno močjo prebivalstva, poleg tega pa kulturna bližina ponuja podjetju BSH Hišni aparati prednost »domačega« podjetja. Kljub uspešni rasti in doseganju zastavljenih ciljev s poslovanjem preko distributerjev pa želi podjetje BSH Hišni aparati svoj tržni delež na srbskem trgu še povečati. S tega vidika podjetje intenzivno razmišlja ali so komparativne prednosti podjetja dovolj močne ter vlečni in potisni dejavniki okolja sprejemljivi za korak naprej v procesu internacionalizacije. Gre torej za vprašanje ali odpreti podjetje ter s tem biti bližje konkurenci in kar je še bolj pomembno, bližje kupcem, ali pa izkoristiti preostali potencial distributerjev.
Ključne besede: internacionalizacija, tuje neposredne investicije, Srbija, gospodinjski aparati, blagovna znamka Bosch

Development of household appliances Bosch on the Serbian market trough the economic view

BSH Hišni aparati is a member of Bosch and Siemens Home Appliances Group, situated in Germany. The company from Nazarje produces yearly more than four million small domestic appliances, not including the sales figures for major domestic appliances Bosch, Siemens and Ufesa. Trust that was given to the potential of the company produced a fruitful combination of Slovenian know-how and German quality, what further more lead BSH Hišni aparati to become the competent center for the whole region of former Yugoslavia. Here Serbia represents the second biggest customer right after Slovenia, with a market of more than 10 million people, growing economic potential, hidden purchase power and around 80 % of Bosch sales income of the region. The biggest benefit being the one of “domestic” company because of the cultural similarities. Despite good results working with distributors, BSH Hišni aparati would like to increase the growth rate in Serbia. This is possible trough evaluation of comparative advantages of the company and surrounding tracting and pushing forces. If the risk stays at the acceptable level, BSH Hišni aparati might consider taking another step in the process of internationalization and open a company back to back with the competition and near the customers and no longer relay on the benefits of distributors.
Key words: internationalization, foreign direct investments, Serbia, household appliances, trade mark Bosch

KAZALO

1. Uvod *7*

- *Cilji naloge*
- *Hipoteze*
- *Struktura naloge*

---

2. Teoretično izhodišče naloge

- *Eklektična paradigma* *11*
- *Teorija tehnološke vrzeli* *12*
- *Teorija življenjskega cikla proizvoda* *13*
- *Investicijska razvojna pot* *15*
- *Uppsalski model internacionalizacije* *19*
- *Dinamična paradigma razvoja* *21*

3. Predstavitev blagovne znamke Bosch in podjetja BSH Hišni aparati

3.1 Predstavitev blagovne znamke Bosch *23*

3.2 Kratka zgodovina podjetja BSH Hišni aparati *28*

3.3 Profil podjetja *30*

4. Značilnosti srbskega trga gledano z vidika možnosti rasti blagovne znamke Bosch

4.1 Značilnosti srbskega trga *35*

4.1.1 Politično okolje *35*

4.1.2 Gospodarsko okolje *37*

4.1.3 Družbeno okolje *41*

4.2 Pomen srbskega trga za podjetje BSH Hišni aparati *46*

4.2.1 Prednosti podjetja BSH Hišni aparati kot slovenskega podjetja *46*

4.2.2 Pomen blagovne znamke Bosch za podjetje BSH Hišni aparati *49*

4.2.3 Naklonjenost prebivalstva blagovni znamki Bosch na srbskem trgu *55*

5. Strategija rasti prodaje gospodinjskih aparatov blagovne znamke Bosch na srbskem trgu

5.1 Motivacija za poslovanje na srbskem trgu *59*

5.2 Možnosti za nadaljnjo rast blagovne znamke Bosch *62*

5.3 Strategija utrjevanja blagovne znamke Bosch *69*

6. Zaključek *74*

---

7. Literatura in viri *78*

8. Seznam slik *85*

1. Uvod

Rast podjetja je pogojena z njegovim širjenjem, bodisi preko širjenja prodajnega asortimana, vstopa na nove trge ali prevzema drugega podjetja. Multinacionalna podjetja so že dosegla svojo velikost na enega izmed teh načinov, ki jim omogoča (ni pa nujno) voditi igro politične in gospodarske moči, pa vendar je borba za obstoj tudi za njih vsakodnevna naloga. Vsa ta poslovna igra se odvija v določenem prostoru, oblikovanem v trge, ki omogočajo določene sinergije. Tistim državam, ki (še) niso vključene, je dolgoročno bistvenega pomena najti načine, s katerimi bodo svoje trge približale tujim investitorjem. Politična in ekonomska stabilnost sta predpogoj za odprtje trga, nato sledijo pogajanja za skupno sodelovanje, vzpostavitev prodajnih poti ter na koncu dogovor o optimalni nakupni ceni izdelka oz. storitve. Navedeno opisuje tudi stopenjska internacionalizacija t.i. nordijske šole. Podjetje mora najprej pridobiti izkušnje preko poslovanja na bližjih in bolj znanih trgih, potem lahko prevzame višjo stopnjo tveganja in zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja ter zamenja izvoz s sklepanjem pogodb, licenčnim ali franšiznim poslovanjem ter začne z odpiranjem lastnih podjetij na tujem in ustanavljanjem proizvodnje v tujini.

Srbija, zaradi svoje velikosti in potencialne gospodarske rasti, predstavlja enega najbolj zanimivih trgov med državami bivše Jugoslavije. Kljub temu ostajajo tuji investitorji zadržani, saj so razmere v državi še vedno negotove. Pogled sosednjih držav na situacijo v Srbiji in s tem zaznavanje stopnje tveganja je precej drugačno od drugih, bolj oddaljenih držav. Slovenija vidi srbski trg kot trg z odprtimi možnostmi, prebivalstvom s skrito kupno močjo in hkrati velik potencial, ki potrebuje specifičen pristop, drugačen od držav, ki niso bile vključene v Jugoslavijo. Posledično danes na srbskih tleh najdemo že preko 200 slovenskih podjetij, ki uspešno poslujejo, nekatera celo z visokimi dobički. Zaupanje v kakovost proizvodov in profesionalen poslovni odnos pa je tisto, kar je motiviralo podjetje iz Nazarij, da utrdi svoj položaj tudi na tem trgu.

Podjetje BSH Hišni aparati, ki bo študijski primer te naloge, izdeluje male gospodinjske aparate, ter trži vse (velike in male) gospodinjske aparate blagovnih znamk Bosch, Siemens in Ufesa v vseh državah bivše Jugoslavije in Albaniji. Na srbskem trgu je prisotna predvsem blagovna znamka Bosch.

V celotni regiji je prav srbski trg tisti, ki podjetju predstavlja najbolj zanimiv potencial za širjenje svoje prodajne mreže. Temu botruje vsakoletno povečanje rasti prodaje in zanimanje za blagovno znamko Bosch. Poročila komercialistov na terenu, ki predstavljajo most med dogajanjem v Srbiji in podjetjem v Sloveniji, pa dodatno potrjujejo dejstva.

Diplomska naloga predstavlja ekonomski pogled na rast blagovne znamke Bosch na srbskem trgu. Pri tem poskuša potrditi ali ovreči naslednje tri hipoteze:

1. Iz splošne predpostavke, da rastoči trgi pomenijo potencial za multinacionalna podjetja, predvidevam, da velikost srbskega trga in njegov gospodarski razvoj omogočata rast prodaje blagovne znamke Bosch. Za dokaz te trditve sem uporabila deskriptivno in kvantitativno primerjalno analizo s prvimi zaključki v četrtem poglavju.
2. Zadnja točka četrtega poglavja je tudi tista, ki s pomočjo izkustvene metode predstavi mnenje o moji drugi hipotezi in sicer, da v Srbiji obstaja visoka stopnja afinitete do blagovne znamke Bosch, kar lajša doseganje zastavljenega tržnega deleža.
3. Kot najpomembnejši del naloge smatram tretjo hipotezo, ki poskuša na podlagi deskriptivne in primerjalne analize, podati oceno o tem ali je z dosedanjo strategijo poslovanja preko distributerjev možno povečati dobiček na srbskem trgu oziroma ali je za to potrebno narediti korak naprej in v Srbiji odpreti podjetje, seveda pod nadzorom BSH Hišni aparati.

Predstavljene hipoteze so s teoretičnega vidika klasična vprašanja, ki si jih morajo zastaviti multinacionalna podjetja, ki želijo vstopiti na novo tržišče

bodisi preko distributerjev, agentov ali z odprtjem lastnega podjetja oziroma za analizo razmer ko je podjetje na tujem trgu prisotno že dalj časa. Dunning (1993) je na primer s svojo eklektično paradigmo poskušal odgovoriti na vprašanje, kaj je potrebno za začetek mednarodne proizvodnje in kakšen naj bo njen obseg, kaj so prednosti in slabosti izvoza, licenčnega proizvajanja, mednarodne proizvodnje in internacionalizacije ter kaj dejansko proizvajati. Te teme so še podrobneje obdelane tudi v številnih knjigah s področja mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič in Hrastelj (2003), Robock in Simmonds (1989) oziroma Daniels in Radebaugh (1995)). Z mednarodno proizvodnjo se ukvarja tudi teorija monopolističnih prednosti, ki napeljuje na razmišljanje o tem ali proizvajati končni izdelek za kupca (»forward vertical investment«) ali izkoristiti prednosti poceni delovne sile in surovin ter proizvajati polizdelke (»backward vertical investment«) (Root, F.R. 1994: 376). Teorija internacionalizacije dejavnosti podjetij dodaja, da je pomembna odločitev kam iti, kako se internacionalizirati ter kako upravljati svoje podjetje, ko so domači potisni in mednarodni vlečni dejavniki prispevali k odločitvi za internacionalizacijo. Prav tej temi je namenjen tudi obširen del v četrtem poglavju, ki predstavi potisne (dobiček, nov izdelek, tehnološke prednosti, ekskluzivne informacije, možnost ogniti se carinam in drugih tržnih ovir, ekonomija obsega) in vlečne dejavnike (pritisk konkurence, presežek v proizvodnji, upad domače prodaje, odvečne kapacitete, zasičen domači trg, majhen domači trg, neposredna bližina kupcev) tako doma kot v tujini ter katera strategija vstopa je najprimernejša za podjetje BSH Hišni aparati.

Poleg tega sem ekonomskemu vidiku razvoja gospodinjskih aparatov Bosch na srbskem trgu posvetila še štiri poglavja. Bistvo diplomske naloge je prikazati, kako razviti blagovno znamko Bosch na rastočem trgu ter zakaj uporabiti določen način vstopa. Pri tem navajam tudi katere determinante so tiste, ki govorijo za oziroma proti določenemu načinu, zato bo ključnega pomena analiza notranjih komparativnih prednosti podjetja kot tudi podrobna analiza poslovnega okolja. Pomen naloge za podjetje BSH Hišni aparati pa se kaže v tem, da je podana ocena razvoja blagovne znamke Bosch v Srbiji prenosljiva tudi na druge trge in druge blagovne znamke, ki jih podjetje zastopa.

Naloga sledi naslednji strukturi: predstavitev lastniškospecifičnih prednosti podjetja, lokacijskih prednosti in prednosti pridobljenih z internacionalizacijo. Uvodni del naloge je namenjen predstavitvi vsebine, hipotez in bistva naloge. V drugem poglavju postavim teoretične temelje naloge, v tretjem delu pa na kratko opišem razvojno pot nekdaj malega podjetja gospodinjskih aparatov ter zakaj je podjetje izbralo prav blagovno znamko Bosch kot najbolj primerno izmed treh za srbski trg. Četrto poglavje sem namenila analizi okolja in bolj podrobnemu pregledu prednosti blagovne znamke Bosch pred konkurenco in kaj je tisto, kar daje podjetju BSH Hišni aparati motivacijo, da si še naprej prizadeva doseči 10 % delež v vseh produktnih segmentih gospodinjskih aparatov v Srbiji. S tega vidika bo podjetje imelo boljši pregled poslovne situacije v Srbiji. V poglavju je ključnega pomena tudi ocena afinitete srbskega trga do blagovne znamke Bosch, ki je zelo pomembna za nadaljnje korake podjetja na tem trgu. V petem poglavju s predstavitvijo strategij vstopa in razvoja na srbskem trgu prikažem možnosti, ki jih ima podjetje pri izbiri kanalov poslovanja, nato pa podam oceno, katera bi bila najboljša. Poleg tega podjetju ponudim pregled možnih smernic za utrjevanje položaja blagovne znamke Bosch. Zadnje poglavje sem namenila zaključnim besedam in sicer v obliki ocene o tem ali je že čas preiti na naslednjo stopnjo internacionalizacije (podjetje na srbskem trgu) ter ali se podjetje lahko zanese na velikost trga in kvaliteto svojih izdelkov ter afiniteto do blagovne znamke Bosch pri načrtih, ki jih ima za prihodnost.

2. Teoretično izhodišče naloge

Podjetje BSH Hišni aparati je dokaj hitro po oblikovanju samostojne proizvodnje in trženja[1] sprejelo strategijo, ki je narekovala rast in razvoj zunaj slovenskega okolja. Investicije, ki so po koncu 90-ih let bile nujne za nadaljnji razvoj podjetja, so se leta 2002 začele stekati predvsem na trge bivše Jugoslavije. Ta fleksibilnost v zasledovanju tržnih zahtev podjetju danes, ko izvoz ni več edini, vsekakor pa ne več zadosten način poslovanja, zagotavlja konkurenčnost. Podjetje BSH Hišni aparati je, kot ostala podjetja v segmentu gospodinjskih aparatov, del globalizacije in procesa internacionalizacije. Ta je po mnenju Kuada in Sørensena (2000: 12-13) »metodičen in postopen proces, pri katerem prehod iz enega v drugo stanje temelji na učenju in akumulaciji izkušenj…«. Torej podjetje posluje na določeni stopnji toliko časa, dokler se ne nauči dovolj od svojih konkurentov in okolja ter doseže stopnjo tveganja, ki jo je pripravljeno preseči. Coase (v Kuada in Sørensena 2000: 19) je prepričan, da internacionalizacija temelji na mejah, ki se postavljajo podjetju. S selitvijo v države z nižjimi stroški proizvodnje ali investicijami v podjetje izven domače države se oblikujejo komparativne prednosti podjetja, s tem pa se meje podjetja premaknejo.

Za poglobitev v internacionalizacijo, ki bo tudi v naslednjih poglavjih rdeča nit, so pomembne naslednje teorije:

- *Eklektična paradigma*
- *Teorija tehnološke vrzeli*
- *Teorija življenjskega cikla proizvoda*
- *Investicijska razvojna pot*
- *Uppsalski model internacionalizacije*
- *Dinamična paradigma razvoja*

Eklektična paradigma

Eklektična ali LaLI paradigma, kakor sta jo interpretirala Kuada in Sørensena (2000: 20) pravi, »da bo podjetje investiralo v tujino takrat, ko bo

[1] Razvojni poti podjetja je namenjeno tretje poglavje.

imelo lastniške (La), lokacijske (L) in internalizacijske (I) prednosti«. V praksi to pomeni da ima izdelek, ki na trgu prinaša dobiček, pri proizvodnji nižje stroške kot konkurenca ter ima podružnico na trgu, kjer konkurenca izvaja poslovanje z izvozom. Nadalje, proizvodnja, lahko kot lastniška prednost prinaša dobiček zaradi kombinacije specifičnih virov doma in v tujini (znanje, kapital, zaposleni, ekskluziven dostop do trga), lokacijska prednost je dana vsakemu, ki investira v to območje, internalizacija pa zagotavlja krajšo pot komunikacije med proizvajalcem in kupcem. V bistvu gre za primerjavo konkurenčnosti med dvema podjetjema pri opravljanju dejavnosti na tujem trgu ter njuno prepričanje, da lahko izven domačega trga navkljub konkurenci pridobita prednosti.

Teorija v prvi vrsti odgovarja na vprašanje katere okoliščine so tiste, ki motivirajo podjetje, da se odloči za mednarodno proizvodnjo ter v kakšnem obsegu, zakaj podjetje ne nadaljuje z izvozom ali licenčnim proizvajanjem ampak se odloči za mednarodno proizvodnjo ter kateri izdelki so tisti, ki ponujajo možnost uspeha v mednarodni trgovini. Vsekakor gre za dilemo: racionalna odločitev – oportunizem in negotovost – organizacijska in proizvodna struktura. Torej je potrebno za uspeh združiti vse tri komponente ter oblikovati dolgoročno strategijo (Jaklič in Svetličič 2005: 17, Svetličič 1996: 266-275, Jepma, Jager, Kamphius 1997: 111-113) .

Podjetje BSH Hišni aparati spada v branžo, ki združuje tako izdelke visoke kot tudi tiste nižje tehnološke razvitosti. Ključna nevarnost, ki se pojavlja, je distribucija neavtoriziranih ponaredkov, kar je z vidika dobička zelo prikladen posel. O prisvajanju je podrobneje pisal Posner v *Teoriji tehnološke vrzeli* (1961), teorija, ki se navezuje na Posnerja pa je Vernonova *Teorija življenjskega cikla proizvoda* (1966).

Teorija tehnološke vrzeli

S teorijo tehnološke vrzeli je Posner leta 1961 prvi izpostavil, da je tehnologija dinamičen dejavnik mednarodne menjave. Po Fagerbergu ta teorija uporablja Schumpetrovo dinamično teorijo razvoja kapitalizma, ki pravi, da na razvoj vplivajo tako inovacije kot imitacije. Inovacije so tiste, ki

poglabljajo razlike med državami, imitacije pa te razlike zmanjšujejo. Torej lahko imitatorji samo s pomočjo inovacij prehitijo inovatorje (Fagerberg v Svetličič 1996: 203). Model, ki ga predstavlja Posner, razloži, zakaj prihaja do mednarodne trgovine tudi med državami s podobno proizvodno strukturo[2]. Pravi, da največji delež trgovine, ki poteka med razvitimi državami, predstavljajo novi izdelki, narejeni z vpeljevanjem novih proizvodnih procesov. S tem podjetje iz inovacijske države uživa začasni monopolni položaj, ki pa se lahko hitro spremeni, saj podjetja iz drugih razvitih držav pričnejo s posnemanjem in proizvodnjo istega izdelka. Motivacija drugim razvitim državam za ta korak izhaja iz dejstva, da se povečuje povpraševanje tudi na njihovem trgu (zaradi demonstracijskega učinka). V praksi je ponavadi tako, da potrošniki želijo izdelek prej, kot pa so ga podjetja na trgu sposobna proizvajati. Tako govorimo o *imitacijskem zaostanku* – prehod nove tehnologije iz inovacijske države v druge države in *povpraševalnem zaostanku* – oblikovanje izdelka in vzpostavitev povpraševanja po tem izdelku v drugih državah.

Teorija nosi vrednost v tem, da vpelje dinamični faktor, poleg tega pa vpliva na odločitve vodenja podjetja. Krugman pravi (v Svetličič 1996: 205), da je dohodek inovacijskem podjetju zagotovljen tako dolgo, dokler vodstvo lahko spodbudi konstantne inovacije. V nasprotnem primeru inovacije koristijo predvsem manj razvitim državam.

Teorija življenjskega cikla proizvoda

Teorija[3], ki je bila vzporedno s Posnerjevim modelom zelo popularna v 60-ih in 70-ih letih, je poskušala razložiti fenomen multinacionalnih podjetij ter ponudila razlago, zakaj podjetja poslujejo na podlagi modela življenjskega cikla proizvoda. Teorija temelji na lokacijski teoriji in Richardovi teoriji primerjalnih prednosti. Dejansko gre za razširjeno različico Teorije tehnološke

[2] Statičen H-O model, ki spada med klasične teorije menjave, je bil v istem času neuspešen pri razlagi mednarodne menjave med razvitimi državami. Njegova razlagalna moč se je opirala predvsem na interindustrijsko trgovino med razvitimi državami in državami v razvoju (Salvatore 1999: 171).

[3] Teorija življenjskega cikla proizvoda spada med evolucijske modele, kakor tudi Investicijska razvojna pot (Dunning 1996, Dunning in Narula 1998), Dinamična razvojna pot – Ozawa (Svetličič 1996), Uppsalski model internacionalizacije (Kuada in Sørensena 2000, Jaklič in Svetličič 2005).

vrzeli. Vernon tako na nek način predstavi strategijo kako obdržati tržni delež, ki si ga je država pridobila z izvozom. Teorija deli proces internacionalizacije podjetja v tri faze in sicer *1. faza novega izdelka* – zanjo so značilni visoki dobički, delovno nizko-intenzivni izdelki, proizvodnja se vrši v državah visoko razvitih tržnih ekonomij. Izdelki so prvotno na voljo na domačem trgu, kmalu pa se, v zelo majhnem obsegu, prične izvoz v ostale države naprednih ekonomij. Inovator v tej fazi raje sam investira v proizvodnjo v tujini, cenovna elastičnost izdelka pa ostaja nizka. Nestandardiziran izdelek zahteva, da sta proizvajalec in potrošnik v tesnem kontaktu. *2. faza dozorevanja* – proizvodnja se vse bolj standardizira, povpraševanje se povečuje, stroški se znižujejo, konkurenca začne s trženjem istega izdelka. Podjetje izvaža izdelek tako dolgo, dokler proizvodnja v tujini predstavlja previsok strošek. Izvoz lahko zajema tako polizdelke kot zahtevnejše izdelke, dokler celoten proces proizvodnje ne poteka v tujini. Poleg tega se oblikuje interna ekonomija obsega, kupci so seznanjeni z izdelkom, katerega pričnejo primerjati z ostalimi izdelki, kar pripelje do povečanja cenovne elastičnosti. Tako uspešnost inovatorja prične temeljiti na ceni izdelka. 3. *faza standardiziranega izdelka* – izdelek je standardiziran v tolikšni meri, da je možno proizvodnjo prestaviti v manj razvite države z nekvalificirano delovno silo. Dobiček temelji izključno na (najnižjih) proizvodnih stroških, saj je vložek kapitala minimalen. Dobava za trg izumiteljice in ostale države poteka izključno iz proizvodnje v manj razviti državi. Teorija sledi prehodu od domače proizvodnje preko izvoza k TNI (tujim neposrednim investicijam). Torej bolj ko je izdelek standardiziran, bolj izvoz nadomeščajo TNI (Kuada in Sørensen 2000: 15-17, Svetličič 1996: 205-213, Jaklič in Svetličič 2005: 17-18, Jepma, Jager, Kamphius 1997: 108-111, Svetličič v Bohinc 1999: 40).

Leta 1975 je indijski ekonomist Balakrishnan razširil Vernonovo teorijo in sicer tako, da je v četrti fazi razvoja izdelka predpostavil investicije tudi med DVR (državami v razvoju). Menjava je možna, saj se podjetja na teh trgih prilagodijo lokalnim posebnostim in trgu oz. prevzamejo poslovanje na trgih, ki transnacionalnim podjetjem niso zanimivi. Poleg tega so podjetja v DVR pripravljena investirati kljub visokim tveganjem. Z razlago g. Balakrishana je

tako možno razumeti investicije med današnjimi državami v tranziciji (Svetličič 1999: 40, Jaklič in Svetličič 2005: 18).

Dve leti kasneje je Vernon tudi sam modificiral teorijo. Nova različica se »bolj uvršča v teorije, ki razlagajo tuje neposredne investicije s pomočjo strukture trga« (Svetličič 1996: 206). Tako je prvo fazo poimenoval *faza inovacijskega monopola*, kjer se konkurenčnost doseže in vzdržuje s pomočjo inovacij, sledi *faza zrelega oligopola*, inštrumenta ohranjanja konkurenčnosti sta cenovna konkurenca in ekonomija obsega, zaključi pa se s *fazo ostarelega oligopola*, kjer je oviran vstop konkurentov na trg »s pomočjo kartelov, diferenciacije izdelkov ter drugih tržnih vstopnih ovir« (Svetličič 1996: 212).

Za razliko od modelov učenja (izvoz preko zastopnikov, izvoz preko dobaviteljev, proizvodnja v podružnici v tujini) teorija Življenjskega cikla proizvoda temelji na proučevanju ekonomskih odnosov »izvoz vs. investicije in stroški (lokacija) vs. dobiček (zaradi selitve na druge trge)« (Kuada in Sørensen 2000: 16). Kljub preprostosti in univerzalnosti pa teorija danes nima več tolikšne uporabne vrednosti. Eden od razlogov je ta, da je v večini primerov proizvodnja že od samega začetka globalna, ter da ni možno najti univerzalnega recepta za preoblikovanje domačega podjetja v mednarodno podjetje (Kuada in Sørensen 2000: 16).

Za nadaljevanje razumevanja procesa internacionalizacije so ključnega pomena še naslednje teorije:

Investicijska razvojna pot

Dunning je bil s svojo teorijo med prvimi, ki je v povezavo med vhodnimi in izhodnimi TNI vnesel dinamiko. Teorija izhaja iz predpostavke, »da je vloga, ki jo igrajo TNI v razvoju dežele, odvisna od niza dejavnikov, zlasti pa od podjetniško specifičnih prednosti, od stopnje razvoja dežele, v katero se vlaga in stopnje razvoja dežele, katere podjetja vlagajo v tujino ter končno od politike držav« (Jaklič in Svetličič 2005: 19). Bistvo, ki izhaja iz povedanega, je, da ima razvita država več izhodnih/vhodnih TNI kot DVR, ki ima pretežno vhodne TNI. Teorija pokuša zapolniti pomanjkanje teorij, ki bi

razlagale izhodne TNI. Prvotna oblika teorije je nosila ime *Investicijski razvojni cikel*, katero je Dunning leta 1979 razširil. Najprej je poimenoval štiri, v naslednji različici pa 5 razvojnih stopenj, skozi katere gredo dežele na svoji investicijski razvojni poti:

V *prvi fazi* se nahajajo države, ki so premalo razvite, da bi vlagale v tujino ter prešibke in premalo privlačne, da bi imele TNI. Na razpolago imajo neke naravne vire, ki jih lahko izkoristijo največkrat s pomočjo izvoza, vendar zaradi neustrezne politike ne v tolikšni meri, da bi pritegnile investicije. V *drugi fazi* pride do zamenjave uvoza z izkoriščanjem domačih virov. Dvig dohodkov je tolikšen, da država postane zanimiva za investicije, s tem se izboljšajo lastniškospecifične prednosti, domači trg raste, variabilni stroški se znižujejo, investitor pa profitira s tem, da lahko preskoči carinske in druge trgovinske ovire. Kljub vsemu to ostaja država, ki je premalo razvita, da bi pritegnila večje TNI ter ohranja negativno investicijsko bilanco. *Tretja faza* pomeni rast vhodnih in izhodnih TNI, kar pomeni dvig v saldo TNI bilanci (ta je še vedno negativna). Potrošniki so veliko bolj zahtevni, podjetja izoblikujejo svoje prednosti pri standardiziranem izdelku, ki je konkurenčen zaradi nizke cene dela. Takšno stanje se ohranja tako dolgo, dokler cena dela ne prične rasti in se podjetja pričnejo obračati na trge dežel prve in druge faze. Podjetja vse bolj razmišljajo o TNI, ki koristijo njihovi učinkovitosti in ohranitvi tržnega deleža (Cantwell v Svetličič 1996: 226, Jaklič in Svetličič 2005: 20). Za *četrto fazo* je značilno, da države v večjem obsegu investirajo v tujino, manj pa pridobivajo TNI iz tujine (saldo TNI bilanca je pozitivna). Države so že toliko razvite, da lahko po tehnološki plati konkurirajo tujim podjetjem. Na tej stopnji je za izkoriščanje prednosti podjetja najbolj priporočljiva internacionalizacija, saj podjetje izgublja prednost poceni dela (dežela prehaja na področje ustvarjalnih prednosti, kar dvigne ceno delu). Tehnološko sposobna domača podjetja dobivajo vse večjo podporo s strani vlade, vzporedno pa vlada skrbi za zmanjševanje tržnih nepravilnosti. *Peta faza* je bila dodana naknadno. Dunning jo je leta 1988 poimenoval tudi dohitevajoča faza, ki je zaznamovana z navzkrižnimi investicijami razvitih držav. Ker razvite države vlagajo v razvite ali skoraj razvite države se njihova bilanca TNI približuje ničli in se čez čas giblje okoli nje. Razlike, ki jih je med državami opaziti, niso več lokacijsko

pogojene, temveč gre vse bolj za razliko v okusih, intenzivnosti internacionalizacije in ekonomiji obsega. Podjetja postajajo vse bolj globalna, konkurenčne prednosti pa vse bolj odvisne od sposobnosti podjetij ustvarjati prednosti in/ali oplajati te prednosti v tujini. Država v tej fazi prispeva h krepitvi učinkovitosti trgov in zmanjševanju transakcijskih stroškov (Dunning in Narula, 1998: 8-11, Svetličič, 1996: 227, Svetličič v Bohinc, 1999: 38-39).

Dunning povzema, da je internacionalizacija le eden od sestavnih delov strategije razvoja podjetja. Pri tem navede 5 faz internacionalizacije podjetja (Svetličič v Bohinc, 1999: 46): v *začetni fazi* je internacionalizacija sredstvo za osvajanje ali ohranitev obstoječega trga. Sam način vstopa na trg je odvisen od tega, kakšen izdelek želi podjetje ponuditi. Pri tem je direktna prisotnost najprimernejša takrat, kadar se predvideva, da bo potrebno izdelek prilagoditi lokalnim zahtevam, da bo potrebno servisiranje oz. bo potrebno šele oblikovati trg za ponujen izdelek. Na naložbah utemeljena internacionalizacija (*druga faza*) se razume kot investicija v trgovinsko povezane dejavnosti, kjer je potrebno manj sredstev, tveganje je nizko, ustvari pa se dober temelj za kasnejše proizvodne TNI. V *tretji fazi* ne gre več za načine, kako si olajšati naložbe v tujini, temveč za naložbe v proizvodnjo blaga in storitev. S takšno usmeritvijo se podjetja želijo izogniti uvoznim oviram, varčevati pri transportnih in administrativnih stroških ter dosegati ekonomije obsega, s tem pa stati ob bok konkurenci. *Četrta faza* pomeni razpršitev mreže v tujini, saj je internacionalizacija presegla osredotočenost na dejavnosti z nizko dodano vrednostjo. Sledi integracija na regionalni ali globalni ravni (*peta faza*), kjer matično podjetje in afiliacije ne proizvajajo istih izdelkov za globalni ali regionalni trg, temveč se ti izdelki razlikujejo. V to fazo spada izredno majhno število podjetij.

Zanimiv je zaključek g. Iwakija (Svetličič v Bohinc, 1999: 39) ki pravi, da ne začnejo podjetja vlagati v tujino le zaradi svojih specifičnih prednosti, temveč zato, ker zgubljajo konkurenčen položaj (cena dela je predraga). Na splošno gledano pa so ključni dejavniki internacionalizacije: obseg neoprijemljivih prednosti, tržna struktura, velikost domačega trga ter niz domačih potisnih in mednarodnih vlečnih dejavnikov.

O postopnosti internacionalizacije podjetja in velikosti domačega trga je zelo zanimive poglede predstavila t.i. nordijska šola. Pravi, da »podjetja najprej skušajo pridobiti določene izkušnje na manj zahtevnih in njim bolj znanih trgih in se šele nato odločijo za zahtevnejše oblike mednarodnega poslovanja, vstopiti na pomembnejše mednarodne trge in se s tem izpostavljati tudi večjim in večjim tveganjem« (Jaklič in Svetličič, 2005: 22). Stopenjsko internacionalizacijo lahko gledamo z dveh zornih kotov, in sicer: s stališča, da je podjetje v središču investitor (Luostarinenov podjetniški model) ter tako, da analiziramo trge držav in strategijo vstopa na njihove trge (uppsalski model). Posebnost obeh pristopov je, da sta že od samega začetka predvidela izjeme, preskakovanje in neregularnost, kar je ravno nasprotno splošni teoriji internacionalizacije[4]. Poleg tega internacionalizacijo predstavljata kot proces in ne kot enkratno strateško odločitev. Glede na obliko izvozu ponavadi sledi ustanavljanje podružnic, kasneje pridejo podpogodbeniški aranžmaji in na koncu proizvodnja v tujini. Natančneje *Luostarinenov podjetniški model* na podlagi obnašanja finskih podjetij razlaga internacionalizacijo glede na vrsto dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja in sposobnostjo akumulacije prednosti podjetja. V *prvi fazi* ni ustanavljanja podružnic, sledi *internacionalizacija neindustrijskih podjetij*, za tem se ustanavljajo podružnice, vendar v manj kot šestih državah, naslednji korak pa so *industrijske enote v več kot šestih državah*. Lokacija teh podružnic je na začetku blizu izvorne države, ker je potrebna tesnejša komunikacija, transakcijski stroški se ohranjajo na minimumu, tveganje pa je sorazmerno nizko (Svetličič v Bohinc, 1999: 45-46). Kljub temu je praksa pokazala, da internacionalizacija v samem začetku prinaša več stroškov kot dobička. Podjetje se lahko preveč razširi in s tem postanejo stroški globalne razvejanosti preveliki. Avtorji teh misli so zapisali, da v *zgodnji internacionalizaciji* prevladuje zadolženost tujega podjetja, nezadostna ekonomija obsega in začetni stroški dela. Sledi dokaj kratka faza (*srednje razvita internacionalizacija*), kjer gre za krepitev virov, internalizacijo transakcijskih stroškov, večjo ekonomijo obsega in sinergij, podaljševanje

[4] Postopnost je značilna predvsem za manjša podjetja, ki nimajo dovolj virov in znanja. Večja podjetja si lahko lažje privoščijo preskok in večje tveganje.

življenjskega cikla proizvoda ter dostop do cenejših virov. Zadnja faza (*visoko razvita internacionalizacija* – dezinternacionalizacija) je ponovno zaznamovana z negativnim predznakom, saj širitev v periferijo lahko pomeni višje stroške od koristi – koordinacijski stroški razpršenih tržišč, nižja donosnost novega trga. Takšna pot velja predvsem za storitvena podjetja, pri čemer pa ostaja dejstvo, da večina podjetij ugotovi, da je preveč internacionalizirana, ko je že prepozno. (Contractor in drugi v Jaklič in Svetličič 2005: 30).

Želela bi dodati še vidik, ki ga zastopa tristopenjski model internacionalizacije (2003). M. Jaklič (v Jaklič in Svetličič 2005: 29) ga predstavi kot model, kjer poteka *odvisna, neodvisna in soodvisna stopnja internacionalizacije*. Faze prehajajo iz stanja (odvisnost) kjer je uvoza malo, začnejo se sklepanja pogodb na ključ, licenčno in franšizno poslovanje, dobimo podizvajalca, ki sklepa vlaganja s tujci. Sledi neodvisnost, kjer se podjetja vse bolj samostojno poglabljajo v mednarodni trg (za izvozom sledi odpiranje lastnih podjetij na tujem) in prehajajo na višje oblike internacionalizacije (ustanavljanje proizvodnjoe v tujini). Zadnja stopnja vlada med resnično enakovrednimi partnerji, saj raziskovanje, razvoj in trženje potekajo v tistem podjetju, kjer so pogoji najbolj optimalni.

Če se oprem na razmišljanje Ahrona in Hirscha (Ahroni in Hirsch v Jaklič in Svetličič 2005: 6), je potrebno kupcem biti bližje kot kdaj koli. Ti ne potrebujejo le izdelkov in storitev, temveč iščejo rešitev za svoje probleme. Bolj kot kadarkoli prej pa velja, da mora tisti, ki ima prednost prvega, le to obdržati s sposobnostjo čim hitrejšega prilagajanja[5].

Uppsalski model internacionalizacije

Švedska Univerza Uppsala je 1988 razvila model internacionalizacije podjetja, kjer predvideva 3 načine internacionalizacije (Kuada in Sørensena

[5] O prilagajanju govorita tudi Lawrence in Lorsch (Lawrence in Lorsch v Kuada in Sørensena 2000: 17-18) in sicer v smislu, da je potrebno prilagoditi organizacijo okoljskim spremembam na podlagi treh komponent: podjetje posluje v *okolju*, ki definira *možnosti in alternative* podjetja, za katere se podjetje odloči na podlagi *kriterijev*. Ti kriteriji so odsev strategije, ki je zastavljena na podlagi ciljev menedžmenta in razpoložljivih virov podjetja. Gre za strategijo, ki bo zagotovila maksimalni dobiček, minimalne stroške, maksimalni nadzor nad aktivnostmi, zagotovila povečanje tržnega deleža in minimalizirala finančno tveganje (Kuada in Sørensen 2000: 17-19).

2000: 24-26): s *širitvijo*, kjer se vzpostavijo odnosi z akterji na novem trgu, s *prebojem,* kar pomeni, da se poglobijo in utrdijo odnosi znotraj obstoječe mreže podjetij v tujini ter s *koordinacijo*, pri čemer se izboljšajo odnosi med akterji različnih mrež in akterji z različnih trgov. Pri tem je ključnega pomena položaj, ki ga ima podjetje v mreži internacionaliziranih podjetij – stopnja internacionalizacije industrije in trga v katerem podjetje posluje ter v kolikšni meri je samo podjetje intrancionalizirano napram drugim podjetjem. Na tej stopnji loči uppsalski model: *»The Early Starter«* - gre za podjetje, ki prebija led na novem trgu in nima oblikovanih drugih vezi kot kvečjemu z dobavitelji in kupci. Podjetje si ne more pomagati s stopinjami drugih, zato so veleposlaništva, ekonomska združenja ali gospodarske zveze najboljši naslov za pridobitev seznama in ocene ključnih akterjev v tej državi. *»The Lonely International«* - gre za podjetje, ki posluje na mednarodni ravni, vendar kontakti ostajajo predvsem orientirani na domači trg. Podjetje, ki že ima izkušnje s poslovanjem zunaj svoje države, lahko izkoristi kontakte za širjenje vezi, kljub temu, da bo potem sam v vlogi »prvega«. Kot takšen bo imel možnost vstopa v »tržno nišo«. Vsekakor mu vložen trud »prvega« zagotavlja poglabljanje obstoječih vezi v državah, kjer je poslovanje ustaljeno. Ostajajo še podjetja, katerih centralno podjetje ostaja usmerjeno na domači trg, ostala podjetja v panogi pa ohranjajo in poglabljajo dolgoročne odnose s tujino. Te uppsalski model internacionalizacije imenuje *»Late Starter«*. Takšno podjetje za vstop na trg potrebuje dobro finančno zaledje ali izdelek, ki zapolni še kakšno neodkrito tržno nišo. Kot posebna skupina podjetij so t.i podjetja »*The International Among Others«,* ki izkoriščajo ekonomijo obsega, preusmerjajo in koordinirajo povezave v druge države, spreminjajo vrednote ter standardizirajo aktivnosti (Kuada in Sørensena 2000: 24-26).

Model govori tudi o štirih fazah internacionalizacije, skozi katere gre podjetje, in sicer: *predizvozna faza*, *izvoz s pomočjo neodvisnega zastopnika*, *ustanovitev trgovinske podružnice v tujini* in *ustanovitev proizvodne podružnice v tujini*. Pri tem daje pomen predvsem objektivnemu znanju, učenju in izkušnjam, ki jih ni možno prenašati. Učenje, katerega je deležna celotna organizacija, se nanaša na vstop najprej v bližje, šele kasneje v oddaljene države, saj je potrebno upoštevati jezik, razliko v razvoju ter kulturi.

S postopnostjo pa se vzpostavlja odnos med kulturno podobnimi državami, zmanjša se stopnja tveganja, začetni izvoz se nadgrajuje z zahtevnejšimi oblikami vstopa. Glavni očitek teorije je pristranskost, saj temelji na proučevanju specifične lokacije (nordijske države), poleg tega lahko podjetja na podlagi izkušenj in imitacij drugih podjetij določeno stopnjo tudi preskočijo, pripisati pa ji je moč tudi manjšo pomembnost, saj se je z današnjega vidika svetovni trg bistveno spremenil (Jaklič in Svetličič 2005: 24-25).

Dinamična paradigma razvoja

Kadar je govora o konkurenci, ki temelji na čim nižjih stroških, je potrebno omeniti tudi Dinamično paradigmo razvoja, ki jo poganjajo TNI. Ozawa je s paradigmo želel razložiti kdaj in kako se začnejo investicije podjetja, ki išče nižje stroške dela. Pri tem se je posvečal proučevanju, v kolikšni meri vhodne TNI vplivajo na preobrazbo domačega gospodarstva ter v koliki meri izhodne TNI pripomorejo k preobrazbi države gostiteljice. Kot sta zaključila že Dunning in Iwakij, prihaja do TNI zaradi slabljenja konkurenčnih prednosti, ki so izhajale iz poceni delovne sile, poleg tega pa s prehodom proizvodnje v tujino podjetje pridobi čas, v katerem lahko preide na osvajanje zahtevnejših izdelkov z višjo dodano vrednostjo. Z izhodnimi TNI podjetje ohranja konkurenčnost kot tudi bolje plačana delovna mesta, dolgoročna uspešnost izhodnih TNI pa je odvisna od naklonjenosti politike države (Svetličič 1996: 238 – 240, Svetličič v Bohinc 1999: 40).

Za konec želim omeniti še pomen menedžmenta, saj sta njegova dinamika in predanost prvi korak k mednarodni aktivnosti. Sledi sposobnost vodstva, ki je bolj pomembna kadar gre za poslovanje med razvitimi ali bolj oddaljenimi državami kot kadar se podjetje pripravlja na poslovanje z državami v razvoju. Oblikovanje strategije je naslednji korak, ki vsebuje optimizacijo poslovanja, ta pa posledično zahteva oblikovanje strukture vodstva, kjer ima vsaj ena oseba pregled nad celoto, pod to pa je vsakdo odgovoren za svoje področje. Vodstvo se mora v prvi fazi zavedati katere možnosti podjetje ima in s tem določiti stopnjo internacionalizacije, določiti »timing« (čas vstopa), kjer je vračunana potrebna postopnost, ter postaviti

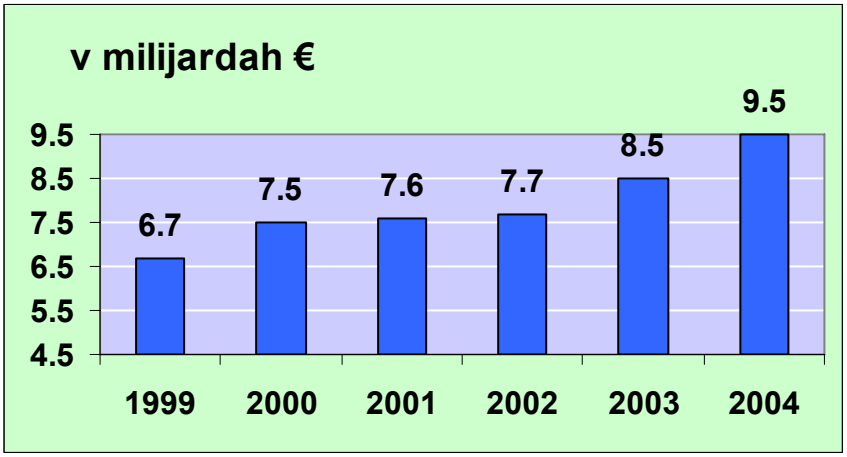
strateške cilje. Ti so ključnega pomena za motivacijo vodstva kot tudi zaposlenih po lestvici navzdol. Motivacija direktorja in njegovih najbližjih sodelavcev ostaja seveda najpomembnejša, saj je njihova drznost in predanost ter pripravljenost na tveganje že v zgodnji fazi internacionalizacije tisto, kar povzdigne podjetje k dobičku (Michael R. Czinkota, Ilkk A. Ronkainen, Michael H. Moffett 2005: 351-352, Jaklič in Svetličič 2005: 32-33).

3. Predstavitev blagovne znamke Bosch in podjetja BSH Hišni aparati

3.1. Predstavitev blagovne znamke Bosch

Začetki blagovne znamke Bosch segajo v leto 1886, ko je Robert Bosch v Stuttgartu odprl svojo prvo delavnico preciznega in električnega inženiringa. Od tod naprej je svoje inovacije in kakovostno izdelavo širil na vsa ostala področja. Danes je podjetje Robert Bosch GmbH, s svojimi generalno tremi delovnimi sektorji, v skoraj 50-ih državah na vseh kontinentih, najbolj znano po avtomobilski industriji, vendar pod blagovno znamko Bosch ponuja mnogo več. Proizvodnja sega namreč tudi na področje industrijske tehnologije, izdelave orodij na električni pogon, na področje varnostnih rešitev in seveda proizvodnjo gospodinjskih aparatov.

Slika 3.1.: *Rast prihodkov podjetja Robert Bosch GmbH v letih 1999 – 2004*

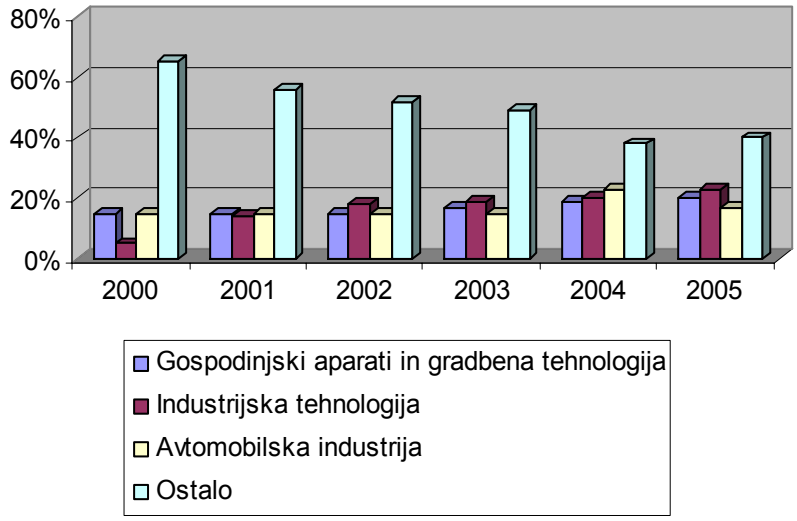


Vir: Consumer Goods and Building Technology: Sales figures[6]

S slike 3.1. je razvidno, da blagovna znamka Bosch vsako leto beleži rast in da se je prihodek od leta 2002 do leta 2004 vsako leto povečal za približno 1 milijardo evrov.

[6] Consumer Goods and Building Technology: Sales figures (http://www.bosch.com/content/language2/html/2237.htm, 18.5.2006).

Slika 3.2.: *Prodaja po sektorjih podjetja Robert Bosch GmbH v letih 2000-2005*



Vir: Consumer Goods and Building Technology, Industrial Technology: Sales figures, Automotive Technology: Sales figures[7]

Slika 3.2. prikazuje delež prodaje vsakega posameznega sektorja znotraj podjetja Robert Bosch GmbH. V prvem sektorju sta združeni dejavnosti gospodinjskih aparatov in gradbene tehnologije; znotraj tega odpade nekoliko manj kot polovica vrednosti prodaje na gospodinjske aparate, kar pomeni, da so v lanskem letu bili le–ti zaslužni za okoli 10 % celotne prodaje blagovne znamke Bosch.

Podjetje Robert Bosch GmbH postavlja, ne glede na sektor, enako visoke standarde kvalitete. To pomeni, da na tržišče stopajo zanesljivi in trpežni gospodinjski aparati, katerih primarni cilj je uporabnost in »bližina« kupcu. Številne inovacije[8] so blagovno znamko Bosch v segmentu gospodinjskih aparatov postavile v sam vrh. »Zato vsak aparat, ki ga naredi Bosch, in vsaka inovacija, ki jo razvije, služita le enemu cilju: izboljšati

[7] Consumer Goods and Building Technology: Sales figures (http://www.bosch.com/content/language2/html/2237.htm, 18.5.2006).
Industrial Technology: Sales figures (http://www.bosch.com/content/language2/html/2234.htm, 18.5.2006).
Automotive Technology: Sales figures (http://www.bosch.com/content/language2/html/2231.htm, 18.5.2006).

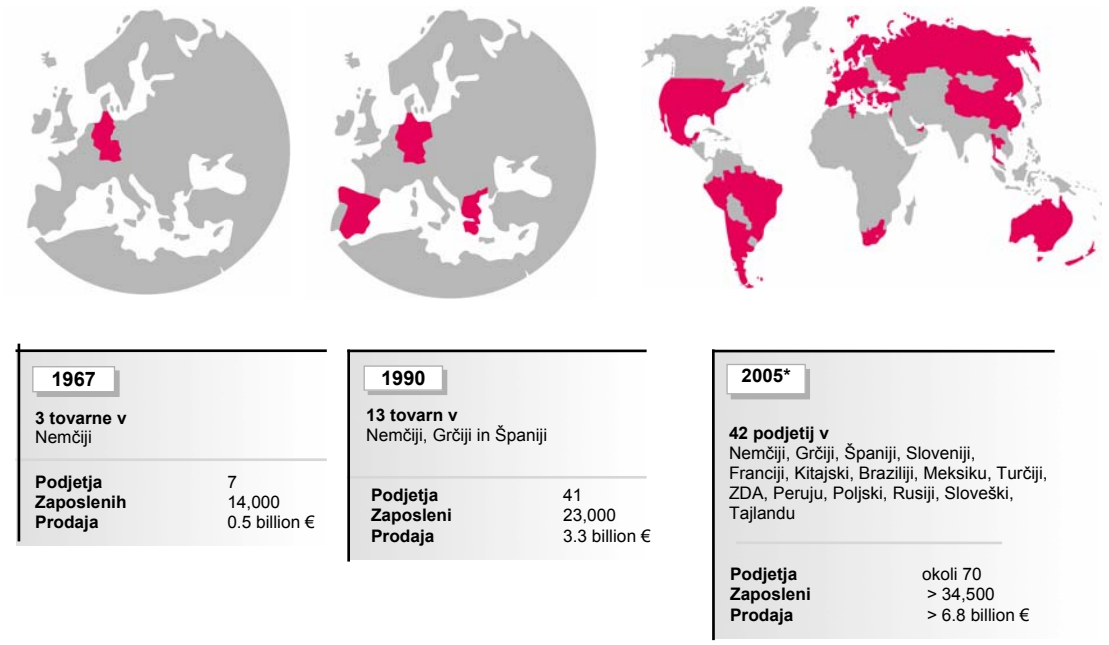
[8] Bosch je med prvimi predstavil popolnoma avtomatski pomivalni stroj, mikrovalovne kombinirane pečice, hladilnike z AntiBacteria premazom ter LiftMatic pečico. Bosch spada tudi med podjetja z največ prijavljenimi patenti na svetu.

kakovost življenja. Ta obljuba je rezultat njihove filozofije, ki temelji na odgovornosti, zavesti o kakovosti in tehničnih zmožnostih. Bosch postavlja v središče človeka in njegove potrebe ter dokazuje, da tehnika ni sama sebi namen, ampak ima vedno jasno določeno uporabno vlogo, ki dela življenje bolj sproščeno, prijaznejše in boljše. In to na najvišji kakovostni ravni.«[9]

Pomemben korak na uspešni razvojni poti blagovne znamke Bosch na tržišču je bila združitev podjetja Robert Bosch GmbH, Stutgart, s podjetjem Siemens AG, Berlin in München, leta 1967. Nastalo je podjetje BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH[10] (v nadaljevanju korporacija BSH), ki danes velja za tretjega največjega proizvajalca gospodinjskih aparatov v svetovnem merilu. Poslovni uspeh koncerna in s tem blagovne znamke Bosch je bil vnaprej programiran, saj sta svoj kapital združili dve dobro pozicionirani podjetji. Prve tri tovarne so dobile svojo temeljno ploščo v Nemčiji, natančneje v Berlinu, Gingnu in Traunreutu (tukaj je danes možno videti enega bolj sofisticiranih avtomatiziranih proizvodnih procesov izdelave pečic in steklokeramičnih plošč). Po ustanovitvi se je koncern pospešeno širil najprej v druge države Evrope, kasneje tudi na Kitajsko ter v Severno in Južno Ameriko. Znotraj koncerna si je Bosch postavil dobro finančno strukturo, ki je podjetniško neodvisna in samostojna. S tem si je zagotovil tudi solidne temelje za prihodnost, investicije in družbeno odgovornost v duhu ustanoviteljev. Posledica tega poslanstva je v grobem tudi 260 proizvodnih lokacij, od tega skoraj 200 izven Nemčije.[11] Nam najbližja lokacija je v Sloveniji, kjer podjetje BSH Hišni aparati proizvaja male gospodinjske aparate Bosch.[12]

[9] About Bosch (http://www.bosch.com/content/language2/html/3516.htm, 29.3.2006).
[10] BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH proizvaja zgolj gospodinjske aparate.
[11] Robert Bosch Corporation (http://www.bosch.com/content/language2/html/3306.htm, 29.3.2006).
[12] Več o podjetju BSH Hišni aparati v nadaljevanju.

Slika 3.3.: *Pregled širitve korporacije BSH v letih 1967-2005*[13]



* stanje 31.12.2004

Vir: Info Chart BSH GmbH, Annual report 2005

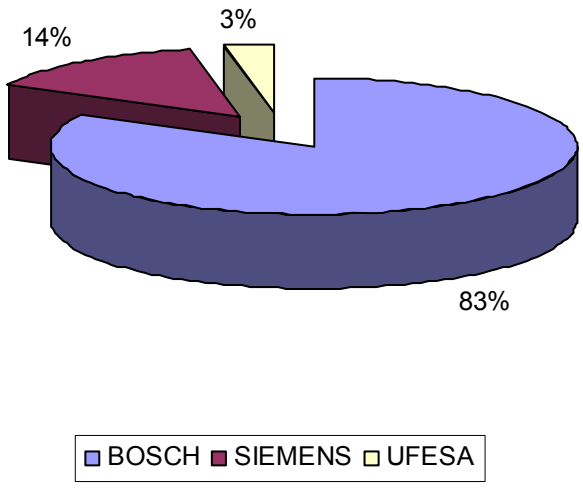
Postopno in načrtno širitev koncerna BSH lahko z eno besedo poimenujemo proces internacionalizacije, saj se je do 90-ih let korporacija BSH ob vstopu na novo tržišče odločala za prevzem obstoječega podjetja ter postala 100 odstotna lastnica. Prednost takšnega pristopa je predvsem v tem, da lahko lastnica takoj nadaljuje z delom (prevzem podjetja z obstoječo delovno silo), obenem pa ostaja prisotna na trgu (manjša možnost, da konkurenti podjetje izrinejo). Slaba stran prevzema pa se lahko pokaže v preveliki medkulturni razliki, nepripravljenosti na ta korak kot tudi v težavah z lokalnim sindikatom. Pogosto delovna sila ne ustreza izobrazbenim zahtevam novega lastnika, kar je lahko v končni fazi dražje, kot če bi koncern podjetje zgradil na novo (Jaklič in Svetličič 2005: 130-131). Po letu 1990, ko pa se je začel hitrejši proces industrializacije, je bilo poleg izvoza, nujno potrebno prestrukturiranje gospodarstva z nadaljnjo internacionalizacijo. Tako se je ob

[13] V vseh državah, obarvanih rdeče, se trži blagovna znamka Bosch.

vprašanju prevzem starega podjetja ali gradnja novega, v veliki večini korporacija odločala za gradnjo novega objekta.

Pomen blagovne znamke Bosch znotraj podjetja BSH Hišni aparati prikazuje slika 3.4., s katere je razvidno, da blagovna znamka Bosch zavzema med glavnimi znamkami kar dvotretjinski delež ter ima s tem najpomembnejše mesto v prodaji podjetja.

Slika 3.4.: *Delež blagovnih znamk znotraj podjetja BSH Hišni aparati gledano vrednostno v letu 2005*



Vir: BSH Hišni aparati, 2006

Uspehi blagovne znamke Bosch so vidni tudi drugod po svetu. Leta 1997 se je z majhnimi koraki na ameriškem trgu[14] začela proizvodnja pomivalnih strojev, danes pa ta trg predstavlja 7.1 milijarde € prihodka od prodaje. Leta 2001 je podjetje Robert Bosch Hausgeräte GmbH naznanil 100. državo, v kateri je možno kupiti Boschev gospodinjski aparat. V istem letu je bila nemška korporacija postavljena tudi na drugo mesto v prodaji pomivalnih strojev v svetu, kar pa ne pomeni, da ostali segmenti zaostajajo. Gospodinjski aparati blagovne znamke Bosch so hkrati močni tudi na

[14] Na ameriškem trgu je blagovna znamka Bosch prisotna že od leta 1909.

področju hladilnikov ter ostalih samostoječih aparatov.[15] Skozi desetletja dobrega dela pa se podjetje lahko pohvali še z nazivom »Europe's top manufacturer« na področju proizvodnje grelnih teles (radiatorji) in grelnikov vode, v svetovnem merilu pa se uvršča na tretje mesto največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov (v sodelovanju s podjetjem Siemens).[16]

Načrt širjenja korporacije je šolski recept za uspeh podjetja v tujini. Če sledim Dunningovi eklektični paradigmi (Svetličič 1996: 267), si je korporacija BSH prvo pridobila *lastniške* prednosti z združitvijo dveh podjetij, od katerih ima že vsako po sebi specifične prednosti na trgu. Za tem je korporacija s širitvijo na tuje trge pridobila *lokacijske* prednosti in si utrdila finančno neodvisnost, kar je vodilo k proizvodnji v tujini. V povezavi s tem je na podlagi tristopenjskega modela internacionalizacije M. Jakliča (v Jaklič in Svetličič 2005: 29) možno razumeti, zakaj obstaja s strani matičnega podjetja (v Nemčiji) povpraševanje po, v Sloveniji proizvedenih, malih gospodinjskih aparatih. Gre torej za tretjo fazo internacionalizacije (soodvisnost), v kateri proizvodnja in razvoj potekata v tistem podjetju kjer so pogoji najbolj optimalni. Očitna pa je tudi povezava z zaključki nordijske šole, kjer podjetje prvo posluje z bližnjimi državami, da si pridobi izkušnje, potem pa potiska svoje meje podjetja na trge bolj oddaljenih držav, kjer je tveganje veliko višje in pridobljene izkušnje lahko obrne v dobiček (Jaklič in Svetličič 2005: 22-24).

3.2. Kratka zgodovina podjetja BSH Hišni aparati

Podjetje BSH Hišni aparati je hčerinsko podjetje korporacije BSH. Del te, danes tretje svetovno največje korporacije, je postalo leta 1993, ko je bilo na seznamu v korporacijo BSH povezanih že več kot 41 podjetij.

Do prevzema je bilo podjetje v Nazarjah pod okriljem slovenskega podjetja Gorenje, ki je leta 1970 v Nazarjah postavil obrat s komaj 65 delavci

[15] BSH at a glance 2005, maj 2005, str. 2-3. Samostoječi aparati: hladilniki, štedilniki, pralni stroji, sušilni stroji, pomivalni stroji.

[16] Kot podatek uspešnosti še to: v letu 2004 je bilo v podjetju Robert Bosch zaposlenih več kot 240.000 ljudi, ki so ustvarili preko 40.000 milijonov € na področju avtomobilske tehnologije, industrije ter gradbene in varnostne tehnologije, nenazadnje tudi področju hišnih aparatov. Consumer Goods and Building Technology: Sales figures (http://www.bosch.com/content/language2/html/2237.htm, 29.3.2006).

z namenom proizvodnje dopolnilnega proizvodnega programa. Dve leti kasneje se je s pričetkom sodelovanja s korporacijo BSH obseg poslovanja močno povečal. Prestrukturiranje je sledilo leta 1986/87, ko je bil ustanovljen samostojen oddelek Gorenje Mali hišni aparati d.o.o.. Ta je bil sposoben opravljati že večino poslovnih funkcij samostojno. V 90-ih letih je rast dosegla pričakovanja, kar je botrovalo temu, da je leta 1993 korporacija BSH dokončno kupila podjetje od Gorenja. S tem je postalo center za proizvodnjo in razvoj malih gospodinjskih aparatov na motorni pogon. Nemčija je bila zadovoljna z rezultati, zato je leta 1995 preselila celotno konstrukcijo in razvoj malih gospodinjskih aparatov na motorni pogon v Slovenijo (podjetje je istočasno pridobilo certifikat ISO 9001 – ta je potrdil, da so bile večletne aktivnosti in prizadevanja v skladu z mednarodno zakonodajo, kar je omogočalo nadaljnjo širitev prodajnega in proizvodnega programa). Po prevzemu se je obseg proizvodnje povečal za kar petkrat, tako da je podjetje ob koncu leta izkazalo dobre štiri milijone izdelanih aparatov, sočasno pa je ponudilo skoraj 200 novih delovnih mest in s tem postalo najboljši delodajalec v Savinjski dolini. Leto 1999 je bilo v znamenju 90 % izvoznega poslovanja blagovnih znamk Bosch, Siemens, Ufesa in Gorenje, s čimer se je podjetje lahko preimenovalo v BSH Hišni aparati. Konkurenčnost izdelkov se je povečevala in nekoč majhno podjetje malih hišnih aparatov na motorični pogon je pričelo tudi s trženjem velikih aparatov Bosch in Siemens. S tem sta se tako prodaja kot tudi servisna mreža v Slovenji in ozemlju nekdanje Jugoslavije še povečali. Široka ponudba pa je zahtevala tudi bolj izpopolnjen prodajni oddelek. Ta je leta 2002 prevzel odgovornost za prodajo, marketing in servis malih ter velikih gospodinjskih aparatov v regiji nekdanje Jugoslavije.

Ključnega pomena pa še vedno ostaja lasten razvojni oddelek[17], ki je edinstven v celotni korporaciji BSH. S samostojnim delovanjem je od leta 1995 na leto razvil 3 do 5 izdelkov, do danes pa se lahko pohvali z vsaj 50 evropskimi patenti. »Leto 2005 je bilo prelomno, saj je podjetje z obširno

[17] Lasten razvojni oddelek, prodaja in marketing ter servisna mreža – vse to so prednosti regionalnega centra v Sloveniji. Matično podjetje v Nemčiji smatra podjetje v Nazarjah ter »tržni oddelek« v Ljubljani kot dovolj kompetentna in razvita, da celotna koordinacija prodaje in trženja v regiji poteka na podlagi lastnega odločanja. Sicer korporacija BSH postavlja letne smernice, kako jih doseči pa je v celoti domena regionalnega vodje (tovarna v Nazarjah ter oddelki v Ljubljani).

reorganizacijo postalo najpomembnejši član poslovne skupine »Food and Bevarage«[18], ki poleg nazarske tovarne vključuje še tovarne v Nemčiji, Španiji, na Češkem in Kitajskem. To je predstavljalo pomemben korak v zaupanju lastnikov, saj so podjetja v tej skupini odgovorna tako za proizvodnjo kot za prodajo v osmih ključnih državah Evrope.«[19]

Leto 2005 je bilo zaznamovano še z eno spremembo, in sicer sta z januarjem oddelka prodaje in marketinga ter maja še servis, dobili svoje prostore v prestolnici in s tem podjetju BSH Hišni aparati omogočili še lažji dostop do poslovnih partnerjev. Bližina je zagotovljena tudi preko visoke stopnje svobode, ki jo imata predvsem oddelka prodaje in marketinga. Tako lahko na področju organizacijske strukture sama izbirata osebje, omejitev s strani korporacije BSH je le v številu zaposlenih. Podobno je pri porabi finančnih sredstev. Na najvišji ravni direktorjev (»board of directors«) se letno sprejemajo kratkoročni in dolgoročni načrti. Tako so na primer dolgoročni načrti sprejeti za naslednja 3 leta in s tem za vse brezpogojno obvezujoči. Nanašajo se na bruto promet posameznega hčerinskega podjetja, dobiček pred obdavčitvijo in obresti ter prodane količine. Letni dogovori se glede na uspehe lahko spreminjajo. Oddelek marketinga tako lahko razporedi denarna sredstva v tiste akcije, promocije oz. oglaševanja, za katera meni, da bodo imela zaželen učinek za posamezno tržišče v regiji. Tako lahko določena akcija poteka zgolj v Sloveniji, seveda le zato, ker bi za trg Hrvaške, BIH ali Srbije bila izvedba predraga ali pa sploh nezanimiva. Znotraj tega je oddelek omejen z izgledom marketingškega materiala, ki mora biti pripravljen po korporativnih smernicah.

3.3. Profil podjetja

Tovarna malih gospodinjskih aparatov[20] v Nazarjah je v okviru koncerna ne le proizvodna temveč tudi kompetenčna enota, kar pomeni, da je

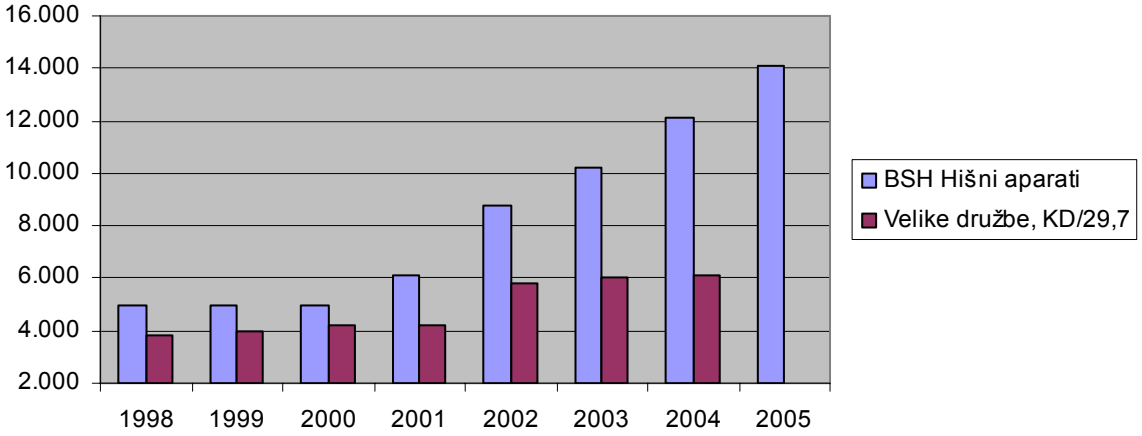
[18] Ta vključuje aparate za pripravo tople hrane in napitkov višjega cenovnega razreda.
[19] Predstavitev podjetja BSH Hišni aparati (http://www.bsh-hisni-aparati.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=0102, 30.3.2006).
[20] Prodajo, marketing in servis vodi podjetje izključno iz oddelka v Ljubljani. Sedež podjetja je v Nazarjah, oddelka prodaje in marketinga pa sta se zaradi določenih prednosti leta 2002 preselila iz Nazarij v Ljubljano.

odgovorna za poslovanje z gospodinjskimi aparati na motorni pogon po vsem svetu. V njej letno izdelajo dobre štiri milijone malih gospodinjskih aparatov blagovnih znamk Bosch in Siemens. Poleg proizvodnje malih gospodinjskih aparatov na motorni pogon, kamor spadajo vse vrste kuhinjskih strojev, ki so namenjeni rezanju, mešanju, stepanju, mletju, gnetenju, pripravi testa, nadalje rezalniki, mešalniki, ožemalniki, palični mešalniki in univerzalni kuhinjski stroji, BSH Hišni aparati proizvaja tudi termične aparate. Leta 2003 je podjetje pričelo tržiti še prodajni program velikih gospodinjskih aparatov, ki vključuje pralne in sušilne stroje, hladilnike in zamrzovalne omare, pomivalne stroje, štedilnike in mikrovalovne pečice.[21]

S 700 zaposlenimi je podjetje BSH Hišni aparati v letu 2003 ustvarilo 27 milijard tolarjev prihodkov od prodaje, čisti dobiček pa je znašal 3,1 milijarde tolarjev, kar je za 13 % več od načrtovanega. Omembe vredna je tudi dosežena dodana vrednost na zaposlenega, ki je v letu 2004 znašala 12,4 milijonov tolarjev, kar je na svetovni ravni v tej panogi primerljiva vrednost. Za leto 2005 je podjetje ocenilo bruto dodano vrednost še višje in sicer na 14 milijonov tolarjev. Na sliki 3.5. je prikazan trend rasti bruto dodane vrednosti na zaposlenega. Ta je bil v letih 1998 – 2000 konstanten, zatem pa se je letno večal skoraj za polovico. Dejansko sta vrednosti v BSH Hišni aparati v letih 2003 in 2004 za več kot enkrat presegli povprečno produktivnost v velikih družbah. V letu 2003 je bilo razmerje 10,6 milijonov tolarjev za BSH Hišni aparati napram 6 milijonov za velike družbe, v letu 2004 pa 12,4 milijone tolarjev napram 6,2 milijona tolarjev.

[21] Predstavitev podjetja BSH Hišni aparati (http://www.bsh-hisni-aparati.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=0102, 30.3.2006).

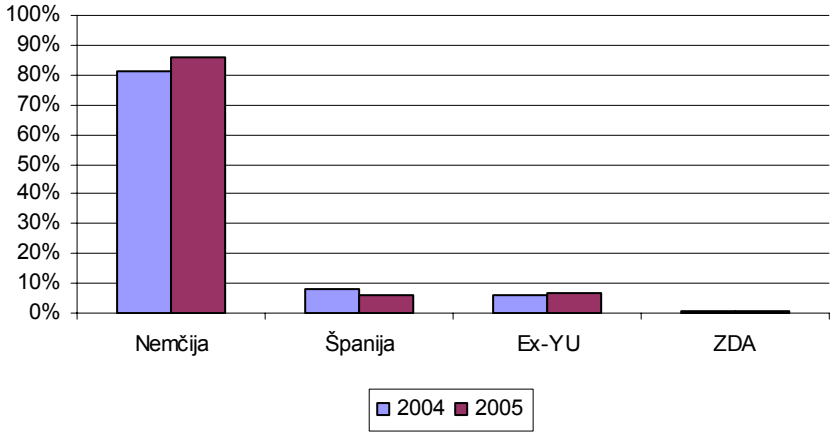
Slika 3.5.: *Dodana vrednost na zaposlenega od leta 1998-2005*



Vir: BSH Hišni aparati, 2006

Leto 2005 je bilo gospodarsko precej neugodno, predvsem zaradi nizke rasti na nemškem trgu, ki je primarni izvorni trg podjetja BSH Hišni aparati. Kljub vsemu je podjetje »svoje čiste prihodke iz leta 2004 povečalo za 9,6 %, dodano vrednost na zaposlenega za 15,5 % in čisti dobiček za 10,8 %«.[22]

Slika 3.6.: *Izvoz podjetja BSH Hišni aparati po svetu leta 2004 in 2005*



Vir: BSH Hišni aparati, 2006

[22] Letno poročilo podjetja BSH Hišni aparat za leto 2005, str. 2. Predstavitev podjetja BSH Hišni aparati (http://www.bsh-hisni-aparati.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=0102, 30.3.2006).

Slika 3.6. ponazarja gibanje izvoza podjetja BSH Hišni aparati v letih 2004 in 2005, s katere je razvidno, da tudi v 2005 nemški trg ostaja najpomembnejše izvozno tržišče. S slike pa je razvidno tudi to, da prodaja v regiji vsako leto raste.

Cilji, vizija, strategija

Podjetje BSH Hišni aparati dosega izjemne rezultate predvsem zato, ker ve, kaj želi doseči in to je »postati najboljše podjetje v panogi«. Izhajajoč iz tega je bilo v lanskem letu veliko energije usmerjene v »izboljšanje strokovne učinkovitosti podjetja ter spodbujanje inovativnosti na vseh področjih«[23]. Poleg tega je podjetju uspelo doseči še povečanje obsega prodaje velikih gospodinjskih aparatov Bosch in Siemens od Slovenije do Makedonije, kljub politični in finančni nezanesljivosti tržišča. Uspeh gre pripisati izbiri ustreznih distributerjev in oblikovanju dobro razvejane servisne mreže. Potrebno fleksibilnost in prilagodljivost pa je podjetje izkazalo s tem, ko je v letu 2004 tovarno zapustila prva generacija termičnih aparatov. Strategija za uspehom pa ostajajo visoko motivirani[24], usposobljeni in inovativni[25] sodelavci ter visok nivo komuniciranja na vseh nivojih v podjetju.

Cilji, ki si jih je podjetje zastavilo do leta 2008, pa niso nič manj ambiciozni kot do sedaj. Največji poudarek bo seveda na izobraževanju in motivaciji zaposlenih, ki po skupnih smernicah poganjajo celotno podjetje. Sledijo prodajni cilji, kjer se pričakuje količinska in vrednostna podvojitev proizvodnje na obstoječi lokaciji, povečanje prihodkov od prodaje na 200 mio €, povečanje izbora poslovnih partnerjev, še posebej dobaviteljev (pri tem se bodo postavili višji standardi), nadaljnja usmerjenost v inovacije in tehnološke izboljšave s hkratnim ohranjanjem visokih standardov varovanja okolja.[26]

---

[23] Letno poročilo podjetja BSH Hišni aparati za leto 2005, str. 2.
[24] Vsak mesec poteka žrebanje za »Top Predlog« (gre za predloge izboljšav na svojem in drugih področjih dela). Koristen predlog se nagradi z denarno nagrado, na koncu leta pa zaposleni z največ predlogi dobi praktično nagrado.
[25] Letno zaposleni v BSH Hišni aparati vložijo preko 800 koristnih predlogov, od katerih so vsi izpeljani v doglednem roku. Časovna izvedljivost je eden od pogojev koristnih predlogov.
[26] Cilji podjetja (http://www.bsh-hisni-aparati.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=010206, 30.3.2006).

Glavna strategija in politika, ki sta podprti tudi s strani korporacije BSH in usklajeni z razvojnim delom malih gospodinjskih aparatov, pa še naprej ostaja proizvodnja gospodinjskih aparatov, ki so blizu potrošniku s svojo kakovostno izdelavo in preprosto uporabo. Pri tem bo ključnega pomena »analiza notranjih komparativnih prednosti podjetja, kot tudi podrobna analiza«[27] poslovnega okolja – poudarek bo zlasti na obnašanju konkurence. Najboljši način ohranjanja tržnega deleža napram konkurenci podjetje vidi predvsem v tem, da razvije in uvede nove izdelke na trg kot prvo (»first mover«) in si pri tem zagotovi cenovno, kakovostno in funkcionalno prednost pred ostalimi. Potrebna je tudi širitev na tiste segmente proizvodnje, v tem primeru malih gospodinjskih aparatov, ki trenutno še niso v njihovi domeni.

Najtežje pa ostaja najti pravo pot za dosego zastavljenega, zato se je najbolje opreti na prednosti »dolgoročne uravnoteženosti in stabilnega razvoja podjetja«[28]. Ta je najprej v interesu lastnikov, saj bodo njihove naložbe varne, nadalje zaposlenih, ki pričakujejo dolgoročno socialno varnost in nagrade za njihovo angažiranost, pa kupcev, ki so prepričani, da bo kvaliteta ostala nespremenjena, in na koncu tudi dobaviteljev, ki so pomemben element v proizvodnji kakovostnega izdelka. Nenazadnje stabilnost podjetja v Zgornji Savinjski dolini pomeni družbeno zadovoljstvo in socialno varnost okoliških prebivalcev.[29]

[27] Letno poročilo podjetja BSH Hišni aparati za leto 2005, str. 2.
[28] Letno poročilo podjetja BSH Hišni aparati za leto 2005, str. 8-9.
[29] Letno poročilo podjetja BSH Hišni aparati za leto 2005, str. 8-9.

4. Značilnosti srbskega trga gledano z vidika možnosti rasti blagovne znamke Bosch

4.1. Značilnosti srbskega trga

4.1.1. Politično okolje

Ob razpadu Jugoslavije je Republika Srbija skupaj z Republiko Črno goro prevzela ime in hkrati razglasila neodvisnost (27.4.1992). Po koncu krvave vojne leta 1999 so minila še štiri leta, preden sta Srbija in Črna gora sprejeli novo ustavo (4.2.2003) in si s tem podelili več samostojnosti. Pravno gledano sta razglasili demokratično parlamentarno republiko, pri čemer je Avtonomna Pokrajina Kosovo in Metohija na podlagi Resolucije 1244 VS ZN prišla pod upravo mednarodnih sil.[30] Srbija ima na svojem severu še provinco Vojvodino. V enodomni skupščini so zastopani tako Srbi, z 91 sedeži, kot Črnogorci, s 35 sedeži, oboji pa bodo v naslednjem letu lahko izbirali nove predstavnike na skupščinskih in parlamentarnih volitvah. Po pravilu predsednik države in predsednik skupščine ne moreta biti iz iste skupnosti.[31] Tako je trenutni predsednik države, Svetozar Marović, Srb, premije, Vojislav Koštunica, pa Črnogorec.

Vojislav Koštunica je svoj mandat pričel že leta 2000 kot predsednik Jugoslavije, ko je bilo jasno, da bo Miloševićev režim padel. Njegova priljubljenost je rasla, dokler so bile vidne obljube o ekonomskih in političnih reformah, vendar so se spremembe ob koncu leta 2002 upočasnile. Zato je čutiti skeptičnost med večinskim srbskim prebivalstvom in več kot 37 manjšinskimi skupinami za sedanje reforme.[32] Vodilne smernice, ki si jih je zastavil g. Koštunica leta 2004 ob nastopu mandata premijeja, so bile:

---

[30] Ustavna povelja (http://www.skupstina.gov.yu/active/sr-latin/home/osnovni_dokumenti.html, 9.4.2006).
[31] Politički sistem (http://www.gov.yu/start.php?je=s&id=6, 9.4.2006).
[32] Nacionalne manjine (http://www.srbija.sr.gov.yu/pages/article.php?id=41, 9.4.2006). Internet strana Skupštine Crne Gore – Ko je ko (http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/sr_Latn/infoBios/setimes/resource_centre/bios/kostunica_vojislav, 30.3.2006).

»reševanje vprašanja Kosova, nova ustava, ustanavljanje institucij in zagotovitev neodvisnega sodstva, ki bo vstopnica za pogajanja z EU«[33]. Glavna težava nove vlade je v tem, da kljub podpori ni deležna takšne euforije prebivalstva kot tista, ki je prevzela mandat tik po padcu Miloševića. Še vedno ostaja ekonomska recesija zaradi prevelikega trošenja prve vlade v obliki socialne pomoči in državnega zadolževanja (v letu 2004 je Srbija načrtovala več kot $ 700 milijonov za vrnitev dolga). Tudi če bi vlada uspela zagotoviti vse potrebno za reforme, bi se ustavilo pri denarju. Poleg tega pa tuje investicije ne bodo več samoumevne, saj po več kot treh milijardah dolarjev od leta 2001-2003 tujina domneva, da se bo ekonomsko in politično okolje vsaj toliko stabiliziralo, da bodo mednarodne institucije lahko Srbijo dale na listo pogojno varnih držav. Nesoglasja ostajajo tudi znotraj same vlade (odločitev o sodelovanju s Haaškim sodiščem, izročitev obtožencev, velika heterogenost predstavnikov, …) in na lokalni ravni (lokalne volitve, konfrontacije med različnimi političnimi strujami), kar vodi v prepričanje večine, da trenutna vlada ne bo uspela narediti korenitih sprememb.[34]

To prepričanje vlada tudi med prebivalci Črne gore, ki so 21. maja letos izvedli referendum o neodvisnosti. Ta je s 86 % večino potrdil dolgoletno željo po neodvisnosti od večje sosede Srbije. Srbija in Črna gora od tega datuma nista več ena enota, kar pomeni, da bo Črna gora morala sama zaprositi članstvo v vseh mednarodnih institucijah, oblikovati svoje notranje ustanove in izvoliti lastno vlado, Srbija pa se je uradno razglasila za naslednico zveze Srbije in Črne gore.[35]

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Slovenijo ter Srbijo in Črno goro (pred osamosvojitvijo Črne gore):

- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado zvezne republike Jugoslavije o vzajemnem spodbujanju in zaščiti naložb.

[33] Cvijanović, Željko (2004) Srbija: sumnje javnosti u reformska obećanja, (http://www.iwpr.net/?apc_state=henibcr2004&l=sr&s=f&o=157767, 30.3.2006).
[34] Cvijanović, Željko (2004) Srbija: sumnje javnosti u reformska obećanja, (http://www.iwpr.net/?apc_state=henibcr2004&l=sr&s=f&o=157767, 30.3.2006).
[35] Garton Ash, Timothy Gardijan: Crna Gora se vraća na političku mapu, ne mora da postane Ruritanija, (http://www.gom.cg.yu/vijesti.php?akcija=vijesti&id=13734, 4.6.2006).

- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Srbije in Črne gore o izogibanju dvojnega obdavčevanja v zvezi z davki od dohodka in premoženja s protokolom.
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado Zvezne republike Jugoslavije.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado Zvezne republike Jugoslavije.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado Zvezne republike Jugoslavije o mednarodnem prevozu potnikov in blaga.
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma o sodelovanju na področju turizma med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado Zvezne republike Jugoslavije.
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Srbije in Črne gore.

Vir: GV Register predpisov, oktober 2005

Navedeni sporazumi, kljub temu, da še niso do popolnosti preneseni v prakso, predstavljajo pomemben korak v političnih odnosih med državama. Pomenijo podlago za gospodarsko sodelovanje, katerega želi srbsko prebivalstvo še poglobiti.

4.1.2. Gospodarsko okolje

Srbija je kot država, ki je pred kratkim prišla iz stanja recesije, pripravljena na več kot le gospodarsko sodelovanje. Na lestvici držav, s katerimi najraje posluje, si Slovenija in Rusija delita četrto mesto, vodilna je EU, sledita pa Nemčija in BIH. Po raziskavah, ki jih je izvedlo podjetje Gral-

Iteo[36] novembra 2001, srbsko prebivalstvo največ pričakuje s strani slovenskega gospodarstva in sicer izboljšanje v trgovanju, skupnih vlaganjih, kooperaciji, pogodbeni izdelavi, poslovnih vezeh, v 40 % povečanje samostojnih vlaganj slovenskih podjetij, v več kot 30 % pa povečanje licenčnega poslovanja in franšizinga. Na prvem mestu si med ponudbo iz Slovenije želijo gospodinjske aparate, sledijo finančne storitve, elektronska oprema, poslovno svetovanje in stroji za industrijo.[37] Poglabljanje odnosov z razvito »sosedo« pa srbska poslovna javnost opazuje tudi s strahom v očeh. Glede na to, da imajo slovenska podjetja tako tehnološke, finančne kot naložbene in kadrovske prednosti, se podjetja bojijo predvsem predsodkov, nezaupanja, izgube trga, podcenjenosti svoje delovne sile in zaviranja razvoja.[38]

Ekonomski pogled

Vpletenost v vojno, sankcije in prekinjeni zunanji odnosi so pomenili več kot 10 letno mirovanje trgovine. Negotov trg (politična nestabilnost, nereformiran pravni sistem, slaba likvidnost bančnega sektorja, slaba infrastruktura, počasna administracija, visoka stopnja korupcije, ocena mednarodnih ustanov o naložbah je v rdečih številkah[39]) je bil odrezan od tujih investicij, ki pa so se po letu 2000 pričele zopet zlivati v gospodarstvo. Do danes je Srbija uspela obnoviti šele okoli 50 % proizvodnih zmogljivosti s katerimi je razpolagala pred desetimi leti. S takšnim stanjem se je uvrstila med države, katerih trgi sami po sebi niso primarna izbira za tuje naložbe. Srbija si zato močno prizadeva povrniti zaupanje v naložbe s političnimi reformami (stabilna vlada, delujoče institucije), ekonomsko stabilnostjo (večja varnost pri prenosu denarja, zmanjševanje korupcije) in dvigovanjem

[36] GfK Gral-Iteo je vodilna slovenska tržnoraziskovalna hiša za ad-hoc raziskave in članica ene največjih globalnih tržnoraziskovalnih institucij GfK Group (http:// www.gfk.si/1_1_opodjetju.php, 18.9.2006).
[37] Sodelovanje Slovenija – Srbija (http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=299, 18.9.2006).
[38] Zrcalna podoba strahu (http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=273, 18.9.2006).
[39] Srbija in Črna gora – zunanja trgovina (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=zunanja_trgovina&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=zunanja%20trgovina, 29.3.32006).

gospodarske rasti.[40] Že danes je vidno, da je tuja finančna pomoč in tesno sodelovanje z mednarodno skupnostjo Srbijo postavilo na pot hitre tranzicije, kjer vse manjši delež BDP odpade na kmetijski sektor in vedno več na industrijskega. Reforme, ki so napovedale prilagajanje evropski zakonodaji in pospeševanje privatizacije, so le začetek za dosego glavnega gospodarskega cilja, in sicer približevanje EU ter ostalim evropskim institucijam.[41] Že leta 2003 je bila Srbija prepričana, da so potrebni ločeni ekonomski in stabilizacijski odnosi Srbije z Evropsko Unijo. To je tudi ena od poti, ki naj bi po prepričanju Srbije vodila v mirno delitev Srbije in Črne gore[42]. Pri tem ne gre le za politično različne interese, temveč tudi za ekonomsko neskladje med tako veliko in tako majhno »državo«. Pogajanja se lahko ustavijo že pri takšni stvari, kot je stopnja zaščite domače industrije in določitvi dobrin, ki bodo carinsko različno tretirane. Kljub temu se išče skupen jezik za čimprejšnji začetek pogajanj z EU. Seveda se Srbija trudi konkurentom nuditi tudi netržne ugodnosti (približevanje EU, politične reforme, manj birokracije, občutek varnosti s tem, da imajo svoja vrata odprte velike banke kot so Société Générale, Reifeisen Bank, Volksbank, Crédit Abricole, Banca Intesa, National Bank of Greece), ki bi pritegnile tuj kapital.[43] Ena večjih preprek v poslovanju v letu 2005 je bila direktiva MDS, da je potrebno fiskalno in monetarno varčevanje. To je nujen korak, saj Srbijo pesti visoka stopnja inflacije.[44] »V letu 2004 se je iz predhodnih 11,2 % znižala na 9,8 %, kar je bila posledica hitre rasti plač, visokih cen nafte in hitrejše nominalne deprecijacije dinarja.«[45] Pritiski so se nadaljevali tudi v letu 2005, saj je Srbija uvedla davek na dodano

---

[40] Srbija in Črna gora – osnovni podatki (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=predstavitev%20države, 29.3.2006).
[41] Srbija in Črna gora – gospodarstvo (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=&menu=podatki&podnaslov=&&drzava_ID=2002070415474401, 29.3.2006).
[42] Do relativno mirne delitve je prišlo letos 21. maja letos.
[43] Ekonomski odnosi Srbija - Črna gora (http://www.voanews.com/Serbian/archive/2003-04/a-2003-04-28-10-1.cfm, 29.3.2006 in http://www.serbie-montenegro.org/code/navigate.php?Id=41, 29.3.06).
[44] Srbija in Črna gora - BDP in struktura potrošnje (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gibanj, 29.3.2006).
[45] Srbija in Črna gora – ukrepi vlade (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=ukrepi_vlade&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=ukrepi%20vlade, 29.3.2006).

vrednost, kar daje temelj za umiritev inflacije na 11 % v letu 2006. Bruto domači proizvod je v lanskem letu zrasel za 6,3 % napram letu po prej, v primerjavi z letom 1999 pa ta rast znaša 5,5 %.[46] V lanskem letu se je dvignila tudi maloprodajna cena, ki se je v decembru ustavila pri 16,5 %.[47] S takšnimi cenami pa se Srbija ni mogla izogniti rahlemu primanjkljaju ob koncu lanskega leta, ki je bil vseeno manjši za 1,4 % od predlanskega.

Kako pa je s slovenskimi naložbami na srbskem trgu? Na seznamu vlagateljev Slovenija po številu naložb zaseda neizpodbitno prvo mesto (z okoli 240 podjetji in preko $ 170 milijoni v letu 2005), obseg naložb pa jo uvršča med srednje velike tuje investitorje. Slovenska podjetja se največ odločajo za »neposredne investicije – greenfield, investicije v okviru privatizacije, nakup podjetij v stečaju/…/, portfeljske investicije pri nakupu delnic ali paket delnic in dokapitalizacij/o/«.[48] Gledano od leta 2002 do 2005, so se tuje neposredne investicije Slovenije povečevale, v letu 2002 so znašale $ 9 milijonov, 2003 pa že $ 29 milijonov. Leta 2004 so investicije Slovenije predstavljale 1,89 % vseh TNI, ki so se stekale v Srbijo. [49]

Slika 4.1.: *Statistični indikatorji za Srbijo v letih 2004, 2005 in 2006*

	2006	2005	2004
Število prebivalcev (v mio):	10,50	10,50	10,49
BDP (v mlrd USD po tekočih cenah):	26,7	24,8	24,0
BDP per capita (v USD):	2.540	2.359	2.289
Rast BDP (v %):	5,0	4,0	8,0
Rast industrijske proizvodnje (v %):	5,0	3,0	7,5
Stopnja nezaposlenosti (v %):	32,2	32,0	31,9
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	11,0	15,4	9,8

[46] Quarterly Gross Domestic Product, at constant prices 2002 - 4th Quarter 2005 (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=108&Link=, 30.3.2006).
[47] Economic trends in the Republic of Serbia, 2005 (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=90&Link=, 30.3.2006).
[48] Srbija in Črna gora – investicije (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=poslovna_zakonodaja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=poslovna%20zakonodaja, 29.3.2006).
[49] FDI Track Records (http://www.siepa.sr.gov.yu/investment/investor_guide/fdi.htm, 9.4.2006).

Saldo tekočega računa (v % BDP):	**-9,6**	**-10,4**	**-13,1**
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD):	**74,0**	**68,3**	**58,7**
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO):	**93,2**	**83,9**	**73,0**
Zunanji dolg (v mlrd USD):	**17,3**	**15,7**	**14,5**
Slovenski izvoz (v mio EUR):	**-**	**180,4***	**454,1**
Slovenski uvoz (v mio EUR):	**-**	**80,9***	**111,8**
Stopnja rizičnosti države (maksimalno 100 točk):	**34**	**33**	**33**
Rizičnostni razred (A-E):	**E**	**E**	**E**
Aktivna obrestna mera poslovnih bank (v %):	**13,0**	**15,0**	**14,6**
Neposredne tuje naložbe (v mio USD):	**1.510**	**1.610**	**1.040**
Devizne rezerve (brez zlata) v (mlrd USD):	**4,3**	**4,2**	**4,2**
Uvoz blaga (v mlrd USD:	**12,8**	**11,9**	**11,7**
Izvoz blaga (v mlrd USD):	**6,3**	**5,4**	**4,2**
Letna stopnja rasti uvoza blaga (v %):	**7,0**	**2,5**	**46,7**
Letna stopnja rasti izvoza blaga (v%):	**18,0**	**27,0**	**38,1**
OPOMBE(2006): Podatki za leto 2006 so projekcija.			
OPOMBE(2005): Podatki za leto 2005 so projekcija. * Podatki veljajo za obdobje januar-maj 2005.			

Viri: The Economist Intelligence Unit, Mednarodni denarni sklad, Urad RS za statistiko, Euromoney[50]

4.1.3. Družbeno okolje

Etnična sestava

V Srbiji živi več kot 10 milijonov prebivalcev, od tega 1,6 milijona v glavnem mestu Beograd, ki je tudi administrativno, ekonomsko in kulturno središče Srbije. Če pogledamo globlje v sestavo 10 milijonskega prebivalstva najdemo poleg 82,86 % Srbov tudi 3,91 % Madžarov, 1,81 % Romov, Vlahi, Romuni, Bolgari in Rusini skupaj tvorijo 2,91 % prebivalstva, ostali prebivalci skupne države (Slovenci, Hrvati, Bošnjaki in Makedonci) pa predstavljajo 1,64

[50] Srbija in Črna gora – statistični indikatorji (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=statistični%20indikatorji, 29.3.2006).

% celotnega prebivalstva. Popis, ki so ga izvedli leta 2002, je pokazal, da v Srbiji, brez južne province Kosovo, živi preko milijon pripadnikov nacionalnih manjšin. V povprečju je prebivalstvo pravoslavne ali krščanske vere, ostali delež prebivalstva pa spada k islamski, protestantski, židovski ali drugi veri. [51]

Plače

Srbija je na lestvici plač (sosednjih) držav čisto pri koncu. Še nižje mesečne plače imajo le v Romuniji, in sicer za 27 %. Največji razkorak je s Slovenijo, kjer je plača v povprečju skoraj 4-krat višja kot v Srbiji, sledi Hrvaška (3,18-krat), BIH (1,53-krat) in na koncu Makedonija (1,18-krat). V razmaku enega leta je znašala v Republiki Srbiji (februar 2005 - februar 2006) povprečno izplačana plača 307 €, pri čemer je zaznati realni dvig za 11,43 %.[52] Najvišja mesečna plača v zadnjem tromesečju leta 2005 je bila izplačana v Beogradu, 400 €, najnižja pa v osrednji Srbiji, 316 € (v Vojvodini 295 €). Mesečno povprečje je v tem času znašalo 334 €. Za primerjavo: mesečno povprečje je v letu 2003 znašalo okoli 230 €, v Beogradu pa okoli 300 €.

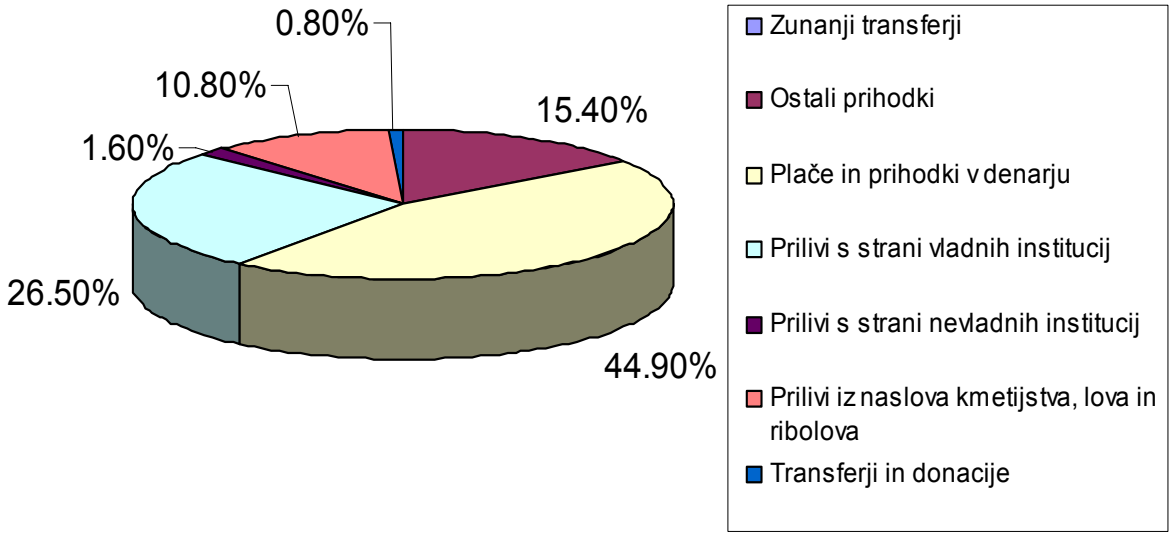
Prilive, ki predstavljajo hišni proračun, je smotrno razčleniti. Slika 4.2. prikazuje strukturo prihodkov srbskega prebivalstva v četrtem kvartalu leta 2005, kjer največji delež hišnega proračuna predstavljata plača in prejemki v denarju (44,9 %), kar 26,5 % proračuna predstavljajo prilivi s strani vladnih institucij, prihodki s strani kmetijstva, lova in ribolova pa dosegajo nekaj več kot 10 %. V primerjavi z letom 2003 so plače, prejemki v denarju ter prilivi s strani vladnih organizacij predstavljali v povprečju 50 % prihodkov gospodinjstva (ta številka variira glede na mesto 57,4 % oz. vas 38,3 %).[53]

Srbija je s svojo severno provinco predvsem kmetijska država, na kar kaže tudi distribucija plače (slika 4.3.). Največji delež porabe je v letu 2003 in 2005 odpadel na hrano in nealkoholne pijače. Tako je možno pri deležu, ki je namenjen prehrani, leta 2005 spremljati razpon od 32,6 % do 40,0 % zaslužka, kjer najvišji odstotek ni v Beogradu, temveč v Vojvodini. K temu je

[51] Stanovništvo, jezik i vera (http://www.srbija.sr.gov.yu/pages/article.php?id=37, 9.4.2006).
[52] Average Salaries and Wages paid in February 2006 (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=105&Link=, 30.3.2006).
[53] Potrošnja domaćinstava (http://www.ekonomist.co.yu/magazin/em226/sic/sic3.htm, 18.7.2006).

potrebno dodati mesečni izdatek za alkoholne pijače, ki je znašal v letu 2003 413 €, in za tobak 8 €. Za stanovanje, vodo, elektriko, bencin in ostala goriva so državljani leta 2005 nameniti okoli 18,2 % do 21,6 % (leta 2003 okoli 15 %), za transport pa 9,7 % hišnega proračuna. Srbsko prebivalstvo, še posebej v Beogradu in njegovi okolici, je znano tudi po tem, da mora delo spremljati oddih, zato so pripravljeni za kulturna dogajanja in rekreacijo v povprečju mesečno nameniti do 22 €. Približno toliko pa je v 5 milijonskem mestu Beogradu potrebno odšteti še za zdravstveno oskrbo. Štiri članska družina je tako leta 2005 mesečno porabila okoli 24 €, v Vojvodini pa 9 € za ta namen; dve leti prej je bila istonamenska poraba za centralno Srbijo 10 € na mesec. Tako za pohištvo, hišne aparate in vzdrževanje ostane le 4,3 % plače.[54]

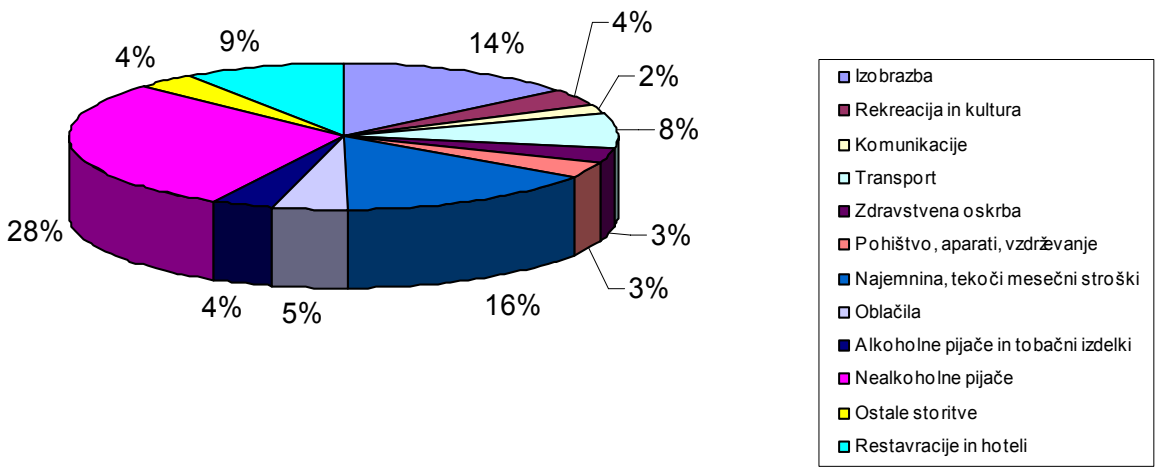
Slika 4.2.: *Struktura prihodkov gospodinjstev Republike Srbije v četrtem kvartalu leta 2005*



Vir: Household Budget Survey in the 4th Quarter 2005[55]

[54] Household Budget Survey in Forth Quarter 2005 (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=107&Link=, 30.3.2006).
[55] Household Budget Survey in the 4th Quarter 2005[55] (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=107&Link=, 30.3.2006).
Plače in prihodki v denarju - zaslužek od redne zaposlitve, rednih delovnih ur ali rednih delovnih pogodb.

Slika 4.3.: *Struktura porabe prihodkov v gospodinjstvu v Republiki Srbiji v četrtem kvartalu 2005*



Vir: Household Budget Survey in the 4th Quarter 2005[56]

Brezposelnost

V letu 2005 se je življenjski standard nekoliko dvignil in sicer so se, gledano nominalno, plače dvignile za 22,8 %, obenem pa so se znižali davki in prispevki. Vendar so se dvignili življenjski stroški za 16,2 %, kar prejšnji delež zmanjša na dejansko rast 6,6 %. Pri tem je delež zaposlenih ostal na isti ravni kot leto poprej in sicer ob rahli rasti pri 0,9 %.[57] Glede na to, da na ozemlju Srbije živi okoli 10 milijonov prebivalcev, ta procent kaže na visoko

---

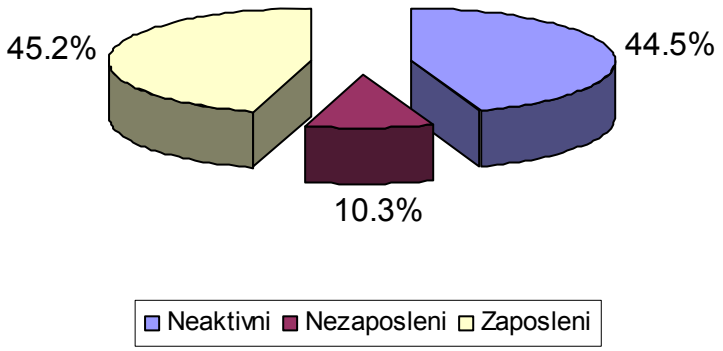
Prilivi s strani vladnih institucij - prispevki iz socialnega varstva, zdravstvenega zavarovanja, pokojnine in invalidnine, posojila, štipendije, nadomestila za brezposelnost in vladna gotovinska posojila.
Transferji in donacije - donacije nevladnih in vladnih organizacij ter tistih, ki niso bile omenjene zgoraj.
Ostali prihodki - denarne nagrade (loterija, poročna darila), leasing, obresti, krediti, prejemek od življenjskega zavarovanja ali od nesreč pri delu.
Prihranki: prejemniki izplačil delnic ali dividend, vračilo posojila, lastni prihranki od plače.
Porazdelitev hišnega proračuna - hrana, nealkoholne in alkoholne pijače, tobak, oblačila in obutev, najemnina, voda, elektrika, plin, pohištvo, zdravstvo, transport, rekreacija in kultura, izobraževanje, restavracije in hoteli, …

[56] Household Budget Survey in the 4th Quarter 2005 (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=107&Link=, 30.3.2006).

[57] Economic trends in the Republic of Serbia, 2005 (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=90&Link=, 30.3.2006).

brezposelnost. Aprila leta 2005 je bilo uradno prijavljenih 993.900 brezposelnih, kar je 33,2 % celotnega srbskega prebivalstva.[58] Tej številki je v prvi vrsti pripisati privatizacijo in prestrukturiranje podjetij, katera postavljajo višje standarde za svoje zaposlene. Kljub temu pa plače rastejo in so v letu 2005 v večini presegle produktivnost gospodarskih sektorjev. Zaradi pomanjkanja nadzora in možnosti rednega dohodka se ljudje poslužujejo predvsem dela na črno, saj na tak način zaslužijo več kot je povprečna mesečna bruto plača v Srbiji, to pa je 296 €.[59] Iz navedenega lahko povzamem, da je statistična ocena ostalih prihodkov, kot je prikazano na sliki 4.2. (ta kaže procent ostalih prihodkov - 15,4 %) močno podcenjena.

Slika 4.4.: *Prebivalstvo* (*starejše od 15 let) v Republiki Srbiji, oktober 2004*



Vir: Labour Force Survey – October 2004[60]

[58] Brzposelnost leta 2000: 12,09 %, 2001: 12,23 %, 2002: 13,28 %, 2003: 14,63 %. Brezposelnost (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/drugastrana.php?Sifra=0014&izbor=odel&tab=152, 30.3.2006).

[59] Srbija in Črna gora – nezaposlenost in plače (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gibanj, 29.3.2006).

[60] Labour Force Survey – October 2004 (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=45&Link=, 29.3.2006).

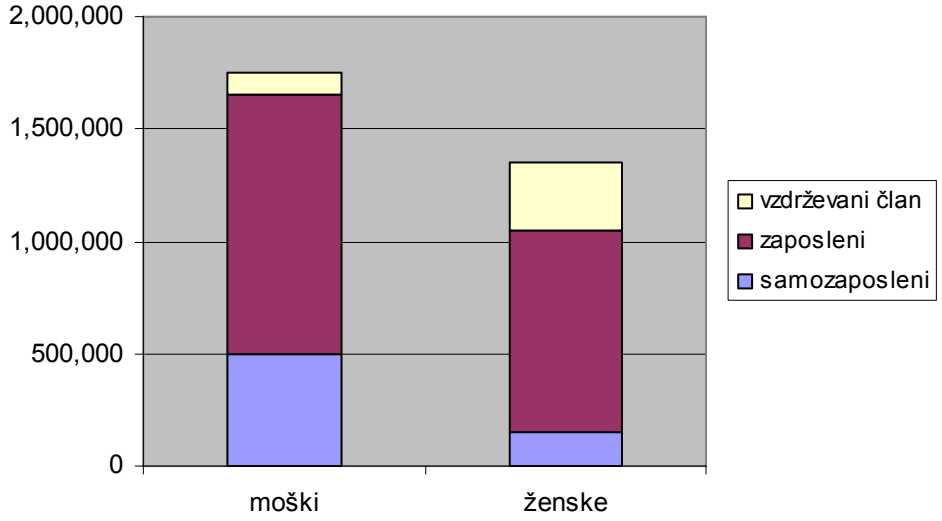
Zaposlen – oseba, ki je za vsaj eno uro na teden dela prejela plačilo v obliki denarja ali dobrin.

Nezaposlen – oseba, ki ni imela zaposlitve, vendar je aktivni iskalec ali pa je našla delo, ki se bo pričelo najkasneje 3 mesece od meritev.

Neaktivno prebivalstvo – vse osebe nad 15 let, ki niso bile upoštevane v skupini aktivno prebivalstvo (aktivno prebivalstvo = delovna sila – vse zaposlene in nezaposlene osebe).

Slika 4.4. ni nič kaj spodbudna, saj 45,2 % prebivalstva skrbi tako za svoj dohodek kot tudi daje prispevke za upokojence in onemogle. Prebivalstvo, ki je sposobno za delo, vendar tega ne išče, pa predstavlja zastrašujočih 44,5 %. V raziskavo so bili vključeni tudi tisti, ki trenutno nimajo zaposlitve, vendar to iščejo ali pa bodo z delom pričeli v prihodnjih 3 tednih. Tako delež nezaposlenih (10,3 %) ni povsem realen, vsekakor pa je nujno potrebno zagotoviti korenite spremembe v zaposlovalni politiki mladih.

Slika 4.5.: *Brezposelnost po statusu in spolu v Republiki Srbiji, oktober 2004*



Vir: Labour Force Survey – October 2004[61]

Slika 4.5. kaže, da je srbsko prebivalstvo kljub neugodnim gospodarskim in ekonomskim razmeram našlo zaposlitev. To velja tako za moške kot za ženske, ki tvorijo skoraj polovico delovne sile. Moški so očitno močnejši na področju samozaposlovanja, kar izhaja predvsem iz dejstva, da so to dejavnosti, ki so vezane na težja fizična dela in industrijsko znanje (varilstvo, avtomehaniki, zidarstvo, …).

[61] Labour Force Survey – October 2004 (http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=45&Link=, 29.3.2006).
Vzdrževani član – oseba, ki je dajala pomoč drugim osebam v gospodinjstvu v obliki podpore pri družinski obrti ali kmetijstvu in za to ni bila plačana.

4.2. Pomen srbskega trga za podjetje BSH Hišni aparati

4.2.1. Prednosti podjetja BSH Hišni aparati kot slovenskega podjetja

Osnovna prednost podjetja BSH Hišni aparati je, da trži blagovno znamko, ki je na srbskem trgu dobro poznana in predstavlja sinonim za kakovost ter dolgotrajno uporabnost. Nedvomno pa sta za uspešnost poslovanja na tem trgu ključnega pomena geografska bližina in poznavanje jezika, vendar je za dolgoročno rast potrebno več kot le to. Velik pomen imata tudi kulturna kompatibilnost in poznavanje poslovnih običajev, saj v tekmi s konkurenco večkrat odločajo malenkosti. Predvsem načini pogajanj, poslovanja, plačevanja in dobave so multinacionalnim podjetjem izven balkanske regije pogosto tuji. V Srbiji še vedno velja načelo »prvi pride, prvi melje« in bo, glede na stopnjo rasti razvoja gospodarstva, veljajo še kar nekaj časa. Do danes se je zelo malo tujih podjetij odločilo za vstop na tako tvegano tržišče z relativno visoko politično nestabilnostjo, korupcijo, nihanjem vrednosti dinarja. Pričakovanje, da se bo s časom, tako kot se je v nekaterih drugih državah v tranziciji, tveganost zmanjševala in se bodo odločitve o sodelovanjih s tujimi strateškimi partnerji povečevale, so povsem realna. Med drugim na to kažejo tudi politične reforme in ekonomski sporazumi s Slovenijo.

Podjetje BSH Hišni aparati izkorišča prednosti slovenskih podjetij, ki so si s t.i. strategijo »prvega« zagotovila želen tržni položaj, katerega ohranjajo na dolgi rok. Jedro uspeha je dejansko zaznavanje podjetja kot »domač« ali »tuj« investitor. BSH Hišni aparati, kljub temu, da je nemško podjetje, proizvaja male gospodinjske aparate s slovenskim znanjem in inovacijami, zato se smatra kot »domač« investitor. Na splošno za slovenska podjetja velja, da so veliko odtehtale tudi osebne vezi med menedžerji in srbskimi kupci, s čimer so se zmanjšala tveganja, povečeval pa se je obseg prodaje[62]. V primeru BSH Hišni aparati lahko rečemo, da korporacija BSH izkorišča

[62] Ugled in zaupanje, ki so si ga podjetja v Srbiji ustvarila v preteklosti, sta dobra popotnica za vstop ostalih slovenskih podjetij, ki na ta način lažje vzpostavljajo prepoznavnost svoje blagovne znamke. Lahko bi rekli da je šlo v 90-ih letih za pravo investicijsko manijo, saj so številni distributerji, dobavitelji in partnerji sledili podjetjem na trg bivše Jugoslavije.

slovensko poznavanje lokalnega okolja kot odskočno desko za vpeljevanje svojih lastnih specifičnih prednosti (Jaklič in Svetličič 2005: 64).

Pri tem pa ne smemo zanemariti pasti internalizirajočega trga. Ugleden proizvajalec gospodinjskih aparatov, ki izdeluje tehnološko visoko izpopolnjene izdelke, je lahko kaj hitro deležen tudi kopij svojih izdelkov. Zato je potrebno ljudi z znanjem o tehničnih značilnostih aparatov in ostalih relevantnih informacijah o podjetju in blagovni znamki informirati in jim dati možnost nadaljnjega sodelovanja, npr. kot distributer, predstavnik na terenu, zunanji sodelavec razvojnega oddelka, … in podobno. Ti ljudje so bistveni del tržne strategije. S tega vidika podjetje BSH Hišni aparati vidi v Srbiji trženje gospodinjskih aparatov Bosch le kot začetek družbenega prispevka, saj lahko zaposluje ljudi z zelo različnimi stopnjami izobrazbe. Poleg tega pa gospodarstvo, ki je šele na začetku oblikovanja zdravih tržnih odnosov, potrebuje poslovno usposobljene delavce, da ostanejo v državi in prispevajo k nadaljnjemu razvoju. Le strukturirano izobraževanje obrodi sadove.

BSH Hišni aparati v tem trenutku stoji na razpotju in sicer ali investirati še naprej v distributerje ali pa pridobiti zadostno motivacijo za otvoritev podružnice. Motivi, ki ponavadi pretehtajo v dobro otvoritvi podjetja na tujem, so: premajhen domači trg, povečanje konkurence in želja po ohranitvi položaja na domačem trgu. Sledi želja po rasti podjetja, krepitvi konkurenčnosti in možnega tržnega položaja ter odnosov. Enako pomembni motivi so tudi želja po povečanju učinkovitosti, centraliziranem nadzoru nad trženjem v tujini, doseganju ekonomije obsega ter razpršitev tveganj (Jaklič in Svetličič 2003: 114-122).

Poleg tega je potrebno preučiti tudi ostale kanale poslovanja. Trenutno so komercialisti na terenu in distributerji edina direktna vez med BSH Hišni aparati ter končnimi kupci blagovne znamke Bosch na srbskem trgu. Ti predstavljajo najboljši vir informacij o dejanski situaciji v državi kot tudi o željah in pričakovanjih kupcev (Zaman, Čadež, Hočevar 2002: 431-438). Za preučitev ostalih možnosti pa je potrebno upoštevati celoto in sicer »oceno tveganja, nadzora in fleksibilnosti podjetja« (Makovec Brenčič, Hrastelj 2003: 138). Preostale možnosti (ki so v grobem izvozne, pogodbene in naložbene) vključujejo (Jaklič in Svetličič 2005: 128-129):

a. samostojno, evolucijsko avtonomno rast (preko investicije z zelene trate, »preorane trate«, mrežnega strateškega povezovanja),
b. kooperacijsko rast s pomočjo TNI (skupne naložbe),
c. združitev s sorodno velikim domačim ali tujim podjetjem ter
d. prevzem v tujini ali s strani večjega domačega ali tujega podjetja.

Še bolj razdelano pa: lastno podružnico na tujem, prevzem, sestavljalnico/skladišče, skupna vlaganja, strateške zveze, licenčno poslovanje, pogodbeno proizvodnjo, neposredno trženje, franšizing, izvozne trgovske družbe, izvozna združenja, oprtni izvoz in izvozne nakupe (Makovec Brenčič, Hrastelj 2003: 140).

Kot sem navedla že v tretjem poglavju, ima skupina BSH izkušnje tako z združitvijo dveh podjetij kot s prevzemom. Glede na to, da pa gre v Srbiji za trg, ki je v tranziciji in privatizacija gospodarstva še ni končana, primanjkuje ustreznih domačih podjetij, primernih za omenjene poteze. Po drugi strani pa se podjetje v Sloveniji drži pravila, da dokler določena stvar deluje jo je potrebno pustit pri miru (v praksi, v ozadju nenehno potekajo procesi, ki iščejo pomanjkljivosti ter rešitve za odpravo le teh).

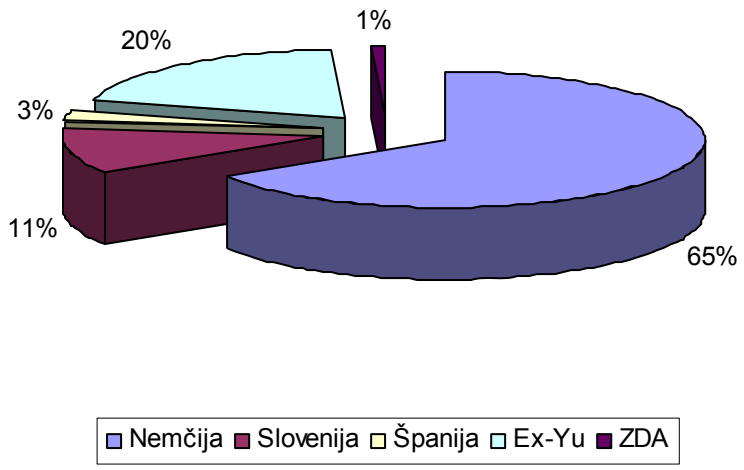
4.2.2. Pomen blagovne znamke Bosch za podjetje BSH Hišni aparati

Leto 2005 je bilo za podjetje BSH Hišni aparati poslovno zelo uspešno zaradi visoke rasti prodaje. V skoraj vseh državah v regiji (Hrvaška, BIH, Srbija in Črna gora, Makedonija, Kosovo) se je tržni delež dvignil, kar bo še naprej vodilna strategija podjetja. Doseženi rezultati so le osnova ambicioznemu pogledu naprej. Za leto 2006/2007 si je podjetje zastavilo 10 % tržni delež v vseh produktnih skupinah tako v Regiji 1 kot Regiji 2[63]. Motivacije

[63] Znotraj organizacijske strukture podjetja BSH Hišni aparati, d.o.o. so države bivše Jugoslavije razdeljene v 2 regiji, in sicer: Regijo 1 (Slovenija - mali hišni aparati, Hrvaška, Makedonija) in Regijo 2 (Slovenija - veliki hišni aparati, BIH, Srbija in Črna gora, Kosovo). Delitev je bila narejena na podlagi treh kriterijev: 1 – v regiji se nahajajo države, ki so na podobni politični in gospodarski razvojni stopnji, 2 – dobiček naj bi se čimbolj enakovredno porazdelil, 3 – upošteval se je človeški faktor in sicer je delitev nastala tudi glede na osebni odnos kupec – komercialist na terenu.

ne manjka, saj v celotnem izvozu slovenskih podjetij[64] v Srbijo in Črno goro izvoz pralnih strojev za gospodinjstva in pralnice v letu 2005 predstavlja 3,5 %, hladilnikov in podobnih naprav za hlajenje 2,6 %, elektrotermičnih aparatov in naprav za gospodinjstva pa 2,5 % delež celotnega izvoza.[65]

Slika 4.6.: *Struktura prihodkov BSH Hišni aparati od prodaje v letu 2005*



Vir: BSH Hišni aparati, 2006

Zgornja slika kaže, da je glavni trg podjetja BSH Hišni aparati Nemčija, sledi trg bivše Jugoslavije, zatem pa Slovenija. Pomembnosti držav bivše Jugoslavije ni težko oceniti, saj je s tega naslova v lanskem letu podjetje BSH Hišni aparati ustvarilo 20 % prihodkov proračuna. V primerjavi z relativno oblikovanim in stabilnim slovenskim trgom, ki je ustvarilo samo 11 %, je to vsekakor spodbudno.

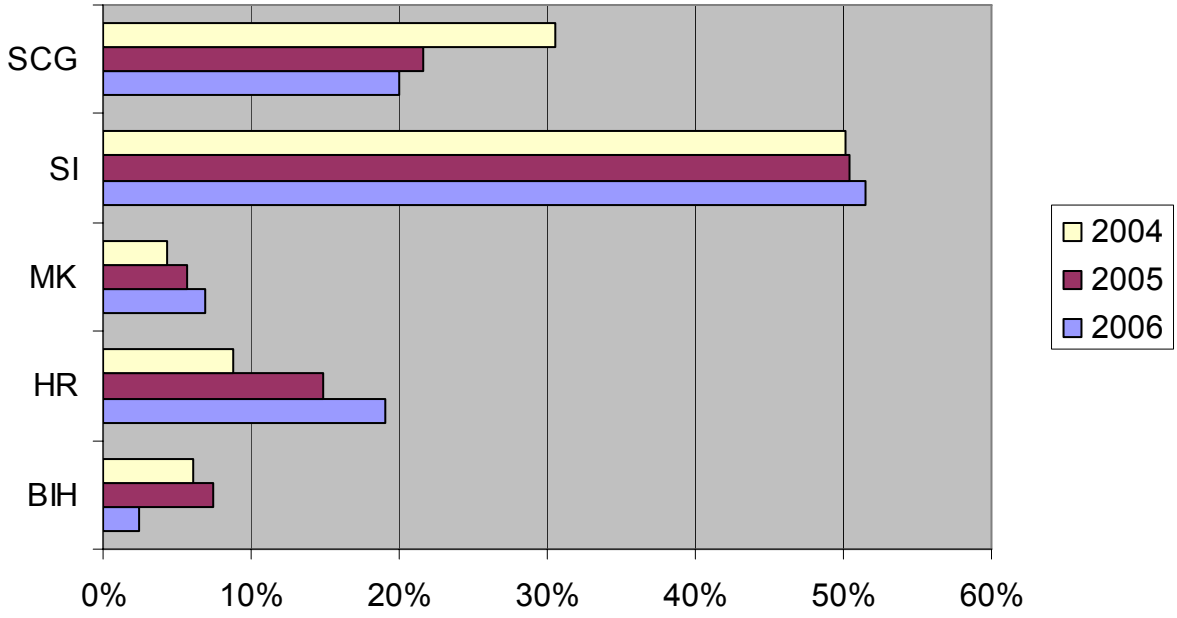
Podkrepitev trditve, da je za podjetje BSH Hišni aparati pomembna vsaka država, prikazujejo slike v nadaljevanju. Gre za podrobnejšo analizo prihodkov od prodaje v posamezni državi bivše Jugoslavije ter pomen blagovne znamke Bosch za regijo.

---

[64] Slovenska podjetja, ki so bila v letu 2005 med največjimi izvozniki v Srbijo in Črno goro: Gorenje d.d., Cimos d.d., Eco Pap d.o.o., Sava Tires d.o.o., Krka d.d. in Reckitt Benckiser (Adriatic) d.o.o..

[65] Blagovna menjava – Slovenija/Srbija in Črna gora (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=bilat_ekonomski_odnosi&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=bilateralni%20ekonomski%20odnosi%20s%20Slovenijo, 29.3.2006).

Slika 4.7.: *Prihodki od prodaje po državah v regiji v letih 2004, 2005 in 2006*[66]



Vir: BSH Hišni aparati, 2006

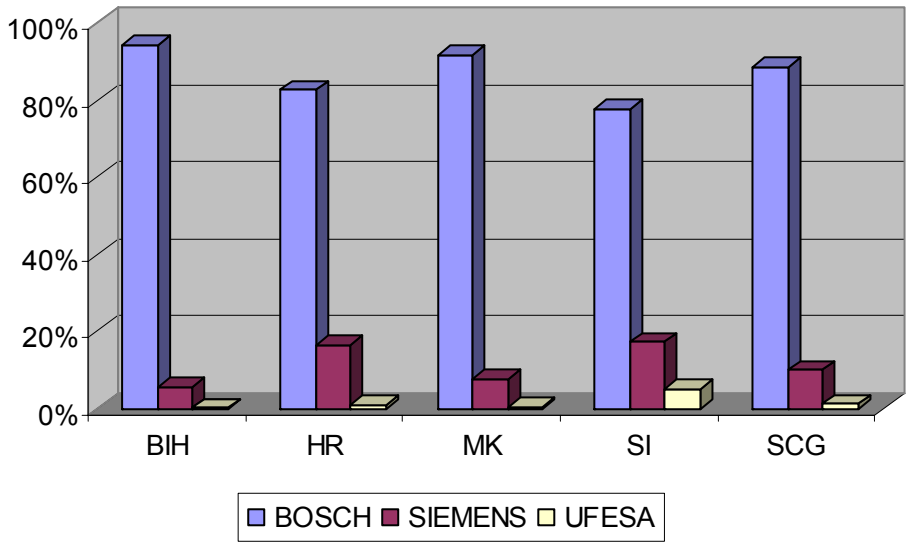
S slike je razvidno, da je podjetje BSH Hišni aparati v odobju od leta 2004 do 2006 doseglo najvišje prihodke od prodaje na slovenskem trgu, katero predstavlja tudi najpomembnejši trg v regiji, sledita pa mu srbski in hrvaški trg. V primerjavi s Slovenijo, ki predstavlja za BSH Hišni aparati polovico celotnega prodajnega izkupička, prodaja v Srbiji zaostaja za več kot polovico. Prihodki od prodaje v Srbiji so bili najboljši v letu 2004 z 31 %, naslednje leto so padli na 22 %, v prvih šestih mesecih letošnjega leta pa je delež prodaje znašal že 20 %. Glede na to, da sta november in december meseca nakupovalne mrzlice, je moč pričakovati, da bo prodaja v Srbiji presegla rezultat, dosežen v letu 2004.

V nadaljevanju slika 4.8. prikazuje razmerje v prodaji treh glavnih blagovnih znamk podjetja BSH Hišni aparati. Blagovna znamka Bosch ima vodilno vlogo in je strateško najpomembnejša za podjetje. S slike je tudi razvidno, da v Srbiji blagovni znamki Bosch pripisujejo celo večji pomen kot v Sloveniji. Razlog temu je razlika v stopnji razvitosti obeh trgov. V Sloveniji je trg že zrel, kjer so možnosti rasti še vedno odprte, vendar počasne, Srbija pa

[66] Podatki za leto 2006 zajemajo obdobje od januarja do junija.

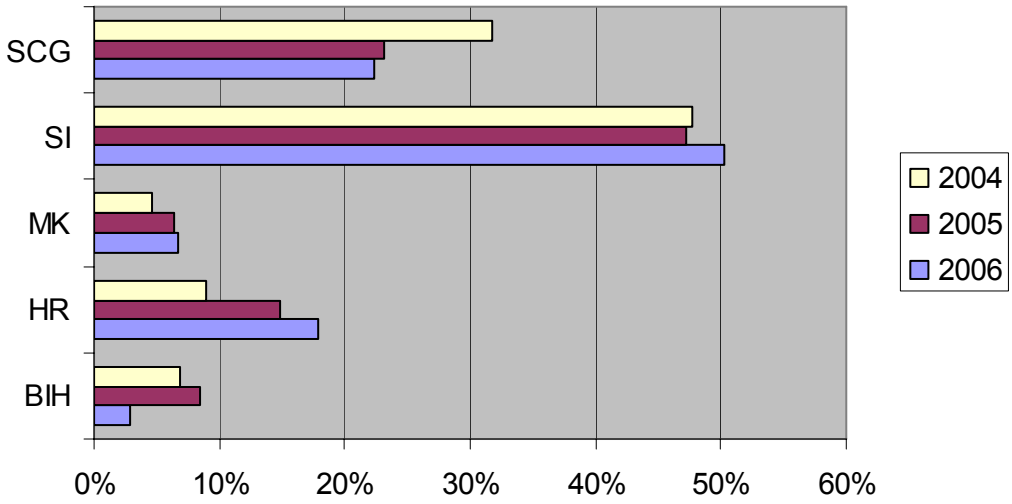
svoj trg še oblikuje in se bori z gospodarsko in politično nestrukturiranostjo. To pa po drugi strani ponuja možnost mnogo višje stopnje rasti za blagovno znamko.

Slika 4.8.: *Prihodki po blagovnih znamkah v posamezni državi v regiji v letu 2005*



Vir: BSH Hišni aparati, 2006

Slika 4.9.: *Rast blagovne znamke Bosch v posamezni državi v regiji v letih 2004, 2005 in 2006*[67]



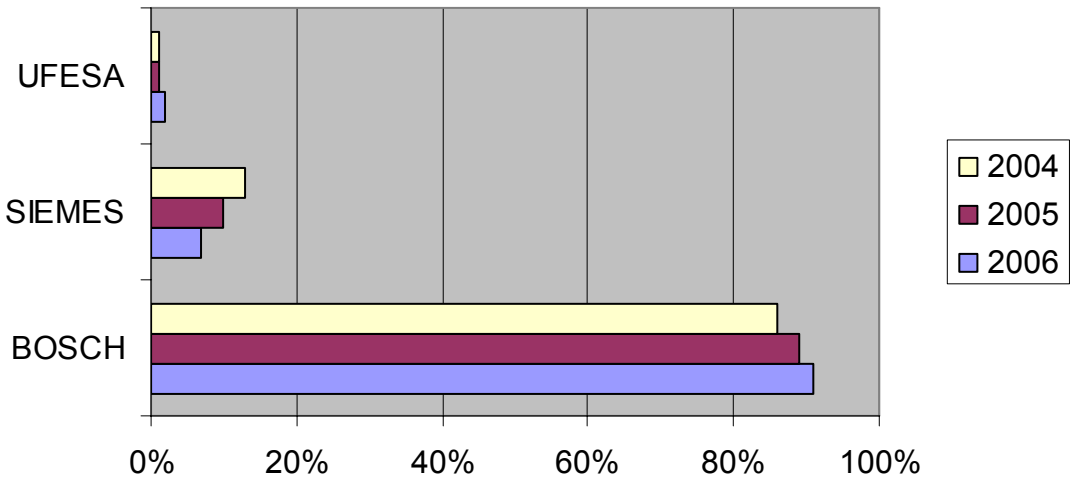
Vir: BSH Hišni aparati, 2006

[67] Podatki za leto 2006 zajemajo obdobje od januarja do junija.

Ker želim izpostaviti pomen blagovne znamke Bosch na srbskem trgu, je potrebno pregledati še podatke o rasti blagovne znamke v celotni regiji od leta 2004 do junija 2006 ter kakšna je njena moč v primerjavi z ostalima dvema glavnima znamka v Srbiji v istem časovnem obdobju. S slike 4.9. lahko razberemo, da srbski trg v letošnjem letu sicer še ni presegel lanskoletnega uspeha (razlog temu je ta, da podatki zajemajo le obdobje od januarja do junija 2006), pa vendar je bila rast v primerjavi z drugimi državami v regiji v opazovanem obdobju najvišja.

Moč blagovne znamke Bosch na srbskem trgu prikazuje slika 4.10.. Iz nje je razvidno, da je v zadnjih treh letih blagovna znamka Bosch počasi pridobivala na moči napram ostalima dvema znamkama. Tako je procent prodaje znamke Ufesa od leta 2004 do junija 2006 minimalno zrasel, Siemens beleži konstantni padec, Bosch pa je tudi v letu 2005, ki je v Srbiji veljalo za manj uspešno, presegel 80 % celotne prodaje. Padec, ki je v letu 2005 viden pri blagovni znamki Bosch (slika 4.7.), je rezultat izgube enega večjih distributerjev zaradi neposlovnega odnosa.

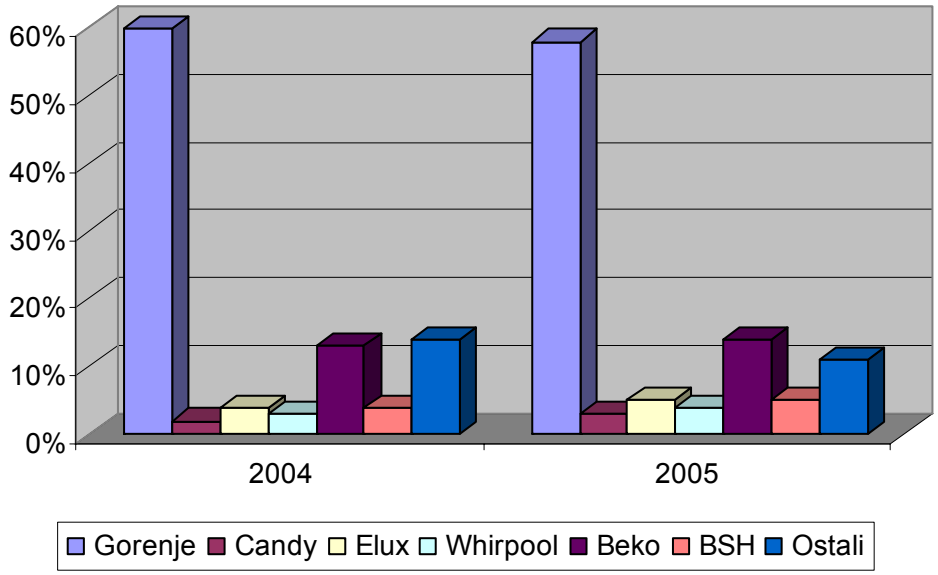
Slika 4.10: *Rast blagovnih znamk Bosch, Siemens in Ufesa v Srbiji v letih 2004, 2005 in 2006*[68]



Vir: BSH Hišni aparati, 2006

[68] Podatki za leto 2006 zajemajo obdobje od januarja do junija.

Slika 4.11.: *Ocena tržnega deleža konkurence na srbskem trgu za leti 2004 in 2005*



Vir: BSH Hišni aparati, 2005

Ocene kažejo, da ima Gorenje s 55-60 % tržnim deležem veliko prednost pred ostalimi blagovnimi znamkami. Vseeno delež Gorenja še zdaleč ni tako visok, da ne bi bilo prostora za konkurenco, ki lahko zapolni razliko ali mu skozi pravilno targetiranje celo vzame kakšen delež. Najbližje za petami Gorenju sta Beko, ki po ocenah v Sloveniji spada v nižji kakovostni razred in Elektrolux, ki je v srednjem višjem kakovostnem razredu. Bosch ima pri naskoku na višji tržni delež veliko boljšo pozicijo, saj testi kakovosti zadovoljujejo najvišje standarde in s tem dvigujejo vrednost znamke v višji razred, kar dolgoročno omogoča obstoj in rast. Znotraj BSH Hišni aparati je Bosch najprimernejša znamka za prodajo na Srbskem trgu, saj njegova prepoznavnost kot kakovostna blagovna znamka pomeni prednost, ki jo manj znane znamke težko dohitijo.

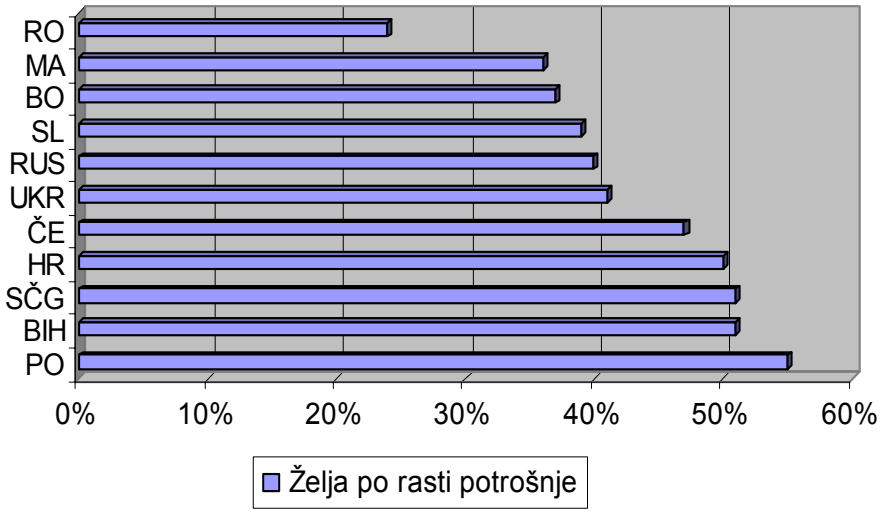
4.2.3. Naklonjenost prebivalstva blagovni znamki Bosch na srbskem trgu

Za začetek želim predstaviti rezultate raziskave »Potrošniki v Evropi 255«, kjer je prikazana razlika v navadah 19.000 potrošnikov zahodne ter centralne in vzhodne Evrope. Za zahodno Evropo je v prvi vrsti pomemben osebnostni razvoj (62 % vprašanih), šele nato sledi zadovoljevanje materialnih potreb. Prebivalcem centralne in vzhodne Evrope pa materialne dobrine pomenijo veliko več (46 % vprašanih daje prednost materialnim dobrinam napram osebnostni rasti). Veliko manjša razlika, le 3 %, je v deležu vprašanih, ki želijo povečati svojo potrošnjo (42 % iz centralne in vzhodne Evrope ter 39 % vprašanih iz zahodne Evrope). Slika 4.12. prikazuje, da gre pri potrošnji za nacionalne in kulturne mehanizme, ki motivirajo pozitivno potrošniško razpoloženje. Te številke ne odražajo dejanskega nivoja družbeno ekonomskega razvoja. Vsekakor pa je jasno, da je potrošnja v smislu zadovoljevanja osnovnih potreb veliko bolj pomembna med državami centralne in vzhodne Evrope.

Raziskava je poleg želje po nakupovanju pokazala tudi to, da cena ni vedno odločujoča pri nakupu. V centralni in vzhodni Evropi je 51 % potrošnikov takšnih, ki so občutljivi na ceno in bi kupili tudi izdelek nižje kvalitete. Pri potrošnikih zahodne Evrope pa je razlika le v tem, da se zelo redko odločajo za nakup manj kvalitetnega izdelka, vsekakor pa so občutljivi na ceno.[69]

[69] Potrošači ne žele da zaostaju (http://www.gfk.ba/PR/2006/GfK%20PR%2004-2006%20-%20konzumerizam.pdf, 18.7.2006).

Slika 4.12.: *Rast želje po povečanju potrošnje med prebivalci centralne in vzhodne Evrope*[70] *leta 2005*



Vir: Gfk-BIH, 2006[71]

Raziskava agencije GfK torej kaže, da prebivalstvo v centralni Evropi, vključujoč Srbijo, želi nakupovati več kot do sedaj. Vse, kar je potrebno sedaj narediti, je hišne aparate blagovne znamke Bosch predstaviti potrošnikom kot nekaj zaželenega in nujno potrebnega.

Za nadaljnjo uspešno prodajo pa je potrebno biti seznanjen tudi s tem, kakšen odnos ima srbski prebivalec na splošno do tujega podjetja. Pri tem si bom pomagala z raziskavo (Posledice etnocentrizma in odnosa do države porekla na strategijo trženja slovenskih znamk), ki jo je naredilo podjetje CATI, d.o.o.[72]. Potrebno je pripomniti, da je bilo bistvo raziskave proučevanje odnosa prebivalstva do podjetij, ki proizvajajo (ang.) »fast moving consumer goods« ter da je to najbližja ocena odnosa srbskega prebivalstva do tujih podjetij, ki izvažajo na njihov trg. Poleg tega se tukaj opiram na izjave, ki veljajo za slovenska podjetja/izdelke, saj podjetje BSH Hišni aparati proizvaja

[70] RO-Romunija, MA-Madžarska, BO-Bolgarija, SL- Slovaška, RUS-Rusija, UKR-Ukrajina, ČE-Češka, HR-Hrvaška, SČG-Srbija in Črna gora, BIH-Bosna in Hercegovina, PO-Poljska.
[71] Potrošači ne žele da zaostaju http://www.gfk.ba/PR/2006/GfK%20PR%2004-2006%20-%20konzumerizam.pdf, 18.7.2006).
[72] CATI, d.o.o. je raziskovalna družba v slovenski lasti, ki izvaja trženjske, medijske in družbene raziskave ter svetovanje v Sloveniji ter območju držav nekdanje Jugoslavije (http://www.cati.si/podjetje/, 1.7.2006).

male gospodinjske aparate v Sloveniji. Sklep, da obstaja afiniteta do velikih gospodinjskih aparatov Bosch, pa izhaja iz zgodovinskih okoliščin, ki so prebivalce bivše Jugoslavije prisilile, da so se odpravili na delo v sosednje države severno od Slovenije, Srbi najbolj množično v Nemčijo. Tehnične in kvalitativne zahteve, ki jih je Nemčija postavljala že takrat, so še vedno ukoreninjene v podzavesti prebivalstva.

Torej gre za raziskavo, ki je pokazala odnos[73] srbskega prebivalstva v starosti med 18. in 65. letom do blagovnih znamk italijanskih, avstrijskih, madžarskih, hrvaških, bosanskih in slovenskih podjetij. Najbolj so se odrezali italijanski izdelki, za katere menijo, da so prestižni in nadpovprečno atraktivni, avstrijski, hrvaški in slovenski pa so kvalitetni, atraktivni in nekoliko predragi.[74] Relativno gledano je razmerje sledeče: 33 % kot dragi, v 22 % kot privlačni in v 40 % kot kvalitetni. Vsekakor pa prestiž, ki je vreden dane cene.

Kvaliteta in cena sta se v zadnjih nekaj letih v Srbiji in ostalih državah bivše Jugoslavije izkazali za manj pomembni, saj sta bili dobro zastavljena marketinška strategija in pravilno pozicioniranje blagovne znamke tisto, kar je pomenilo dobro prodajo skozi daljše obdobje. V podporo tem številkam je vsekakor prodaja blagovne znamke Bosch v regiji od leta 2004 do 2006 (slika 4.9.).

Potrebno je dodati, da se takšen promet ustvarja preko dobrega poslovanja petih glavnih distributerjev, od katerih ima vsak v povprečju okoli 40 kupcev, ti pa naprej svoje odjemalce. Takšna mreža ni nastala čez noč ali bila že od samega začetka tako močna. V začetku 90-ih let je imelo podjetje BSH Hišni aparati na srbskem trgu dva močna distributerja, ki sta vodila prodajo preko svojih podjetij, nato pa iskala kupce, ki bi se lahko vključili v mrežo prodaje. Vse, kar je potrebno sedaj še storiti je peljati prebivalstvo v smeri odločanja za dražji, vendar kvalitetnejši gospodinjski aparat. Podjetje se

[73] Le 27 % prebivalstva v Srbiji bi kupilo domač proizvod, kljub temu, da je ta na dolgi rok dražji. Pri tem je podpora dejstvu, da bi bilo potrebno kupovati domače izdelke, pod 40 %. Suklan, Jana in Sunko, Rok (2006) Posledice etnocentrizma in odnosa do države porekla na strategijo trženja slovenskih znamk, (http://beta.finance-on.net/smk11/ppt/smk_Sunko.ppt, 1.7.2006).

[74] Ena izmed pomembnih točk strategije podjetja BSH Hišni aparati je tudi približati blagovno znamko Bosch prebivalstvu, s tem da vsaj pogledajo ceno aparata. Zaradi visoke pozicioniranosti blagovne znamke v preteklih letih je ta postala stereotip znamke, pod katero se proizvajajo sicer kvalitetni, vendar dragi gospodinjski aparati.

tega zelo dobro zaveda, zato za naslednje leto načrtuje na srbskem trgu medijske kampanije za povečanje prepoznavnosti in utrditev pozicije blagovne znamke Bosch.

5. Strategija rasti prodaje gospodinjskih aparatov znamke Bosch na srbskem trgu

5.1. Motivacija za poslovanje na srbskem trgu

Balkanska regija predstavlja tako izziv kot odgovornost. Slovenija je že v skupni državi skrbela za napredek in razvoj ter prispevala s svojim poslovanjem visok delež v skupno jugoslovansko blagajno. Po osamosvojitvi je šla svojo pot, vendar pri tem ni pozabila na možnosti veliko večjega sosednjega trga. Podjetje BSH Hišni aparati, ki je že imelo izkušnje z izvozom na Hrvaško, v BIH, Makedonijo in Srbijo, je po ponovni vzpostavitvi »normalnega« poslovnega okolja na Balkanu imelo na razpolago dve možnosti: prevzeti odgovornost in postati regijski vodja za prodajo hišnih aparatov Bosch in Siemens ali pa prepustiti velik potencial v roke konkurenci.

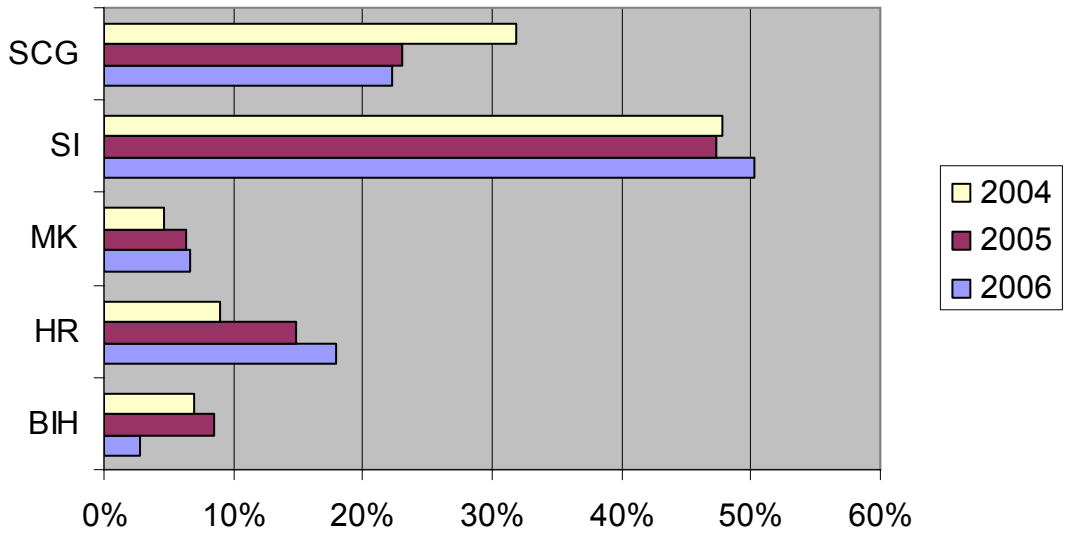
Srbski trg vsekakor predstavlja strateškega odjemalca s svojo nezasičenostjo in skrito kupno močjo prebivalstva (siva ekonomija). Poleg tega sta tukaj še neizkoriščeni avtonomni regiji, Kosovo in Vojvodina, ki potrebujeta tuje vlagatelje za dvig gospodarske rasti. Smernice, ki so se za to področje oblikovale v podjetju, so predvsem sistematično izboljšanje procesov ter dvig produktivnosti in fleksibilnosti.

Izoblikovana pa je tudi že bolj konkretna strategija, ki upošteva tako naravo trga kot naravo potrošnikov. Podjetje BSH Hišni aparati v prvi vrsti posluje preko distributerjev[75] (ang: *dealerjev*), ki predstavljajo most med podjetjem v Sloveniji in končnimi kupci v ostalih državah v regiji ter so hkrati podaljšano roko podjetja, katerega dolgoročna vizija je širitev in rast. Za izpolnitev le-te je oddelek prodaje in marketinga dobil nalogo nadzora nad prodajo, marketingom in servisom tako malih kot velikih gospodinjskih aparatov Bosch, Siemens in Ufesa v regiji, ki poleg Slovenije zajema vse države bivše Jugoslavije in Albanijo. Konec leta 2004 začetek leta 2005 je bil

[75] Kar kaže na zelo zgodnjo stopnjo internacionaliziranosti srbskega trga. V prvi vrsti gre za izvoz preko posrednika, s čimer se ohranja obstoječi trg. Glede na to, da podjetje BSH Hišni aparati na trgu ponuja izdelke, ki potrebujejo servisiranje, je lokalna prisotnost priporočljiva (višja stopnja internacionalizacije posledično pomeni višje tveganje ter višje transakcijske in administrativne stroške).

oblikovan tudi srednjeročni cilj in sicer postati številka 2 na trgih Slovenije, Hrvaške, BIH, Srbije in Črne Gore ter Makedonije[76]. Vzpodbudo za takšen korak dajejo tudi tržni deleži na omenjenih trgih, ki iz leta v leto rastejo. Ravno tako se širi pokritost trga, saj so danes gospodinjski aparati Bosch na voljo tako v večjih trgovskih verigah kot tudi pri manjših trgovcih in prodajalcih pohištva.[77]

Slika 5.1.: *Rast prodaje blagovne znamke Bosch v regiji od leta 2004 - 2006*



Vir: BSH Hišni aparati, 2006

Srbija je tudi sama izvedla raziskave (v okviru srbske Agencije za investicije in promocijo izvoza »Serbian Investment and Export Promotion Agency«), ki v nekaj točkah podajajo glavne prednosti, ki jih nudi srbski trg po desetih letnih recesije:

- Strateška pozicija trga – z vstopom podjetja na srbski trg se mu odprejo poti za poslovanje tudi v Aziji in na Bližnjem Vzhodu.

[76] Znotraj organizacijske strukture podjetja BSH Hišni aparati, d.o.o. so države bivše Jugoslavije razdeljene v 2 regiji in sicer Regijo 1 (Slovenija - mali hišni aparati, Hrvaška, Makedonija) in Regijo 2 (Slovenija - veliki hišni aparati, BIH, Srbija in Črna gora, Kosovo).
[77] BSH at a glance 2005, maj 2005, str. 13-14.

- Brezcarinski dostop do prostotrgovinske cone v jugovzhodni Evropi – podjetje s tem pridobi 60 milijonov potencialnih kupcev.[78]
- Srbija je edina država izven Zveze neodvisnih držav, ki ima prostotrgovinski sporazum z Rusijo.[79]
- Srbija lahko nudi večjo stopnjo fleksibilnosti in možnosti investicij, ker še ni v EU.
- Tuja podjetja v Srbiji plačujejo zaenkrat najnižji davek na dobiček kot v Evropi.
- S prilivom TNI in z razvojem se povečuje stopnja izobraženih ljudi, ki so pripravljeni delati za relativno nizko plačo.
- Za tuja podjetja je primarno najbolj pomembna komunikacija, še posebej če je ta v angleškem jeziku. Srbija se lahko pohvali z najvišjim odstotkom angleško govorečih ljudi v srednji in južni Evropi.
- Na ekonomskem področju Srbija nudi poenostavljen način zunanje trgovine in minimalne omejitve za TNI.[80]

Države, predvsem Slovenija, vidijo motiv za poslovanje na srbskem trgu tudi zaradi potenciala rasti, nižje stopnje konkurence ter nižjih stroškov. V večini primerov pa gre za iskanje najboljše rešitve kako oskrbeti domače tržišče. Dodaten motiv je tudi dejstvo, da Srbija meji na trge, ki kaj hitro postanejo tretji trgi investitorjev (Romunija, Bolgarija). Še boljše poslovanje je pričakovati iz naslova »liberalizacije trgovine v regiji« ter »povezovanja in nadgrajevanja bilateralnih sporazumov med naslednicami SFRJ v prostotrgovinsko območje – Balkansko unijo …« (Jaklič in Svetličič 2005: 67). Ključne motivacije za investiranje v to območje pa ostajajo bližina trga,

[78] Srbija je leta 1994 sprejela zakon o poslovanju v prostocarinski coni, kar pomeni, da se dobrine in storitve uvažajo in izvažajo v/iz Srbije brez dodatnih stroškov. Zakon velja le za tiste aktivnosti, ki niso v nasprotju z načeli varovanja okolja, človekovega zdravja ali nacionalne varnosti.
[79] Ruski trg oskrbujeta dve podjetji, in sicer: BSH Bytowaya Technika v Moskvi in BSH Bytowaya Pribory v St. Petersburgu. Poleg tega pa se v Tschernogolowki nahaja tovarna plinskih štedilnikov, ki izvaža v vzhodno in jugovzhodno Evropo.
[80] Investment Opportunities (http://www.siepa.sr.gov.yu/investment/index.html, 9.4.2006).

logistične prednosti, nižji stroški transporta in komunikacije ter podobni pravni sistemi s skupnimi koreninami.

5.2. Možnosti za nadaljnjo rast blagovne znamke Bosch

Kot osrednji cilj si je podjetje BSH Hišni aparati postavilo doseči 10 % delež v vseh segmentih prodaje blagovne znamke Bosch. Kot blagovna znamka nemškega porekla je imela v Sloveniji dokaj lahko pot in se je po tržnih raziskavah[81] uvrstila na 3. mesto, 1. in 2. pa zasedata Gorenje in Miele. Ker pa je podjetje prepričano v kakovost in uporabnost svojih izdelkov, želi le te utrditi tudi na srbskem trgu.

Podjetje BSH Hišni aparati že nekaj časa posluje na omenjenem trgu, kar pomeni, da je že storilo korak v smeri internacionalizacije podjetja in blagovne znamke. Pri vstopu se je odločilo za pomoč s strani posrednikov (distributerjev) ter tako omililo probleme in izzive novega trga[82]. Trenutno želi raziskati še vse ostale možnosti poslovanja, ki jih ponuja srbski trg. Ob takšni odločitvi so ključnega pomena prave informacije. Te nudijo tuje banke, vladne agencije v državi (npr. Agencija za investicije in promocijo izvoza v Srbiji) ali podjetniške agencije v domači državi. Amerika je na primer za svoja podjetja vzpostavila internetno stran (www.buyusa.gov), ki nudi vpogled v delovanje srbskega gospodarstva. Kot v večini ostalih držav v bivši Jugoslaviji je tudi v Srbiji možno poslovati direktno (lahko gre za ustanovitev lastnega podjetja, 100 % lastništvo lokalnega podjetja, neformalno sodelovanje z lokalnimi podjetji, pogodbeno sodelovanje, solastništvo, združeno podjetje) ali pa indirektno (pri čemer so lahko v pomoč agenti, distributerji, trgovske družbe, lahko se izdajo licence ali odprejo franšize)[83]. Pri tem pa je potrebno pretehtati tako prednosti kot slabosti vseh strategij.

Kljub veliki izbiri možnosti pa daje podjetje BSH Hišni aparati prednost predvsem razmisleku poslovanja z enim ekskluzivnim uvoznikom (primer

---

[81] GfK Marketing Service Gmbh & Co. KG, leta 2005.

[82] Seveda poslovanje preko posrednika seboj prinaša določeno stopnjo tveganja, vendar so za podjetje BSH Hišni aparati ta tveganja za enkrat sprejemljiva. Več o tveganjih prodaje preko posrednika v nadaljevanju.

[83] Michael R. Czinkota, Ilkk A. Ronkainen, Michael H. Moffett, (2005) str. 375-376.

poslovanja podjetja Beko), preko večih uvoznikov (Whirpool) ali ustanovitvi podjetja (Gorenje).[84]

Primer podjetja Beko v Srbiji je poslovanje, ki je odvisno od enega samega distributerja, kar je lahko tudi dvorezen meč. Največja pomanjkljivost se kaže v tem, da je vsa distribucija in komunikacija s končnimi kupci v rokah enega lokalnega predstavnika. V tržnem okolju, kakršno je srbsko, zaenkrat še ne obstaja tako visoka stopnja zanesljivosti da bi lahko trdili da bo podjetje, ki danes sicer spretno kljubuje političnim in gospodarskim spremembam ter ustvarja dobiček, poslovalo tako tudi čez 3-5 let. To je že v Sloveniji težko napovedati. Nadalje lahko (edini) distributer začne z izvajanjem poslovnega pritiska, saj ima v rokah moč nad tujim podjetjem, ki na trgu fizično ni prisotno. Zahteva lahko boljše pogoje poslovanja ne glede na uspešnost, lahko ne izvaja storitev kot je zaželeno oziroma je zelo nefleksibilen v komunikaciji in poslovanju. Obenem pa to predstavlja visok rizik tudi za distributerja, ki na odpirajočem se srbskem trgu želi dobiti kar najboljšo poslovno oceno. S tem je takšen scenarij bolj usoden za distributerja kot za podjetje. Strategija pa je kljub temu lahko zelo uspešna, še posebej če podjetje nima dovolj virov (ljudi, kapitala, …) in se v tržnem okolju še ni utrdilo in ob upoštevanju dejstva, da je veliko lažje izvajati nadzor nad enim distributerjem kot večimi. V vsakem primeru je za uspešno poslovanje na srbskem trgu priporočljivo vpeljati možnost vnovčitve bančne garancije. To pomeni, da lahko podjetje v primeru neporavnanih obveznosti od banke pridobi celotno vsoto denarja, ki mu jo distributer dolguje.

Za manjše podjetje je lahko v veliko pomoč tudi trgovinska družba, ki pridobiva informacije o trgu ter z velikim zaledjem kapitala pridobi boljše pogoje poslovanja in s tem vstopa v odnose, ki bi za manjše podjetje bili prevelik zalogaj.

Whirpool je, prav tako kot BSH Hišni aparati, izbral možnost poslovanja preko večjega števila distributerjev. Finančno tveganje je zaradi nelikvidnosti distributerjev bolj razpršeno, poleg tega pa je potrebno prihodek dobiti le od distributerjev in ne končnih kupcev. Vsi posli so zavarovani z bančno

[84] Serbia and Montenegro Market of the Month (https://www.buyusa.gov/yugoslavia/en/68.html, 13.4.2006).

garancijo ali pa se blago plačeuje po predračunih. Distributerji poleg tega podjetju posredujejo informacije, odkrivajo nove kupce ter lajšajo probleme, povezane z izvozno dokumentacijo. Slaba točka, ki je prisotna vedno, kadar podjetje ni neposredno na trgu, pa ostaja ta, da podjetje ne doseže končnih kupcev.[85] To pomeni, da je potrebno vložiti ogromno truda v motiviranje distributerjev, njihov nadzor, njihovo izobraževanje in oblikovanje takšnega odnosa s kupci, ki odraža pričakovanja podjetja. Poleg tega ponavadi med podjetjem in distributerjem stoji »cel svet«. Distributer v večini primerov posluje na podlagi kratkoročne, kvečjemu srednjeročne strategije, kar pomeni, da želi v zelo kratkem času ustvariti velik dobiček in sicer z nizko nabavno ceno ter visokimi maržami. Podjetje pa je po drugi strani pripravljeno na začetku poslovati tudi z izgubo ali nekoliko nižjim dobičkom, kasneje pa svoje izkušnje in dolgoletno prisotnost na trgu obrniti v dobiček. Naložbo, namenjeno utrditvi poslovne strategije, bosta distributer in podjetje porabila zelo različno. Po dosedanjih izkušnjah sodeč bo distributer v Srbiji denar porabil za nabavo servisnih avtomobilov, odprtje trgovine ter kakšno televizijsko kampanjo, medtem ko bo podjetje ta denar naložilo v razvoj, strateško načrtovanje, tržne analize in podobno.

Kljub vsemu BSH Hišni aparati stavi na svoje distributerje, ki kvalitetno servisirajo kupce. Letno jim za še uspešnejše delo pomaga s ponudbo reklamnega materiala, urejanjem razstavnih in izobraževalnih prostorov, strokovnim usposabljanjem in tehničnimi katalogi. V takšni strategiji, ki se je za podjetje z gospodinjskimi aparati pokazala kot uspešna, morajo biti distributerji podaljšana roka podjetja. Med tema dvema subjektoma morajo obstajati komunikacija in dobri odnosi, postavljena mora biti dobro premišljena strategija, saj se distributerji zavedajo, da so lahko le vstopna točka k prehodu na direktno poslovanje podjetja.[86] Sedaj ostaja le še vprašanje ali je po 3 letih poslovanja v Srbiji preko distributerjev to še vedno pravi način ali je potrebno poslovanje obrniti v odprtje podjetja (več o tem v drugem delu).

Da se poslovno okolje Srbije spreminja, kažejo številni zakoni, ki so bili sprejeti že leta 2002. Med njimi sta največ pozitivnih sprememb prinesla

[85] Michael R. Czinkota, Ilkk A. Ronkainen, Michael H. Moffett, (2005) str. 358-361.
[86] Michael R. Czinkota, Ilkk A. Ronkainen, Michael H. Moffett, (2005) str. 359-361.

Zakon o gospodarskih družbah (ki je zamenjal leta 1996 sprejeti Zakon o podjetjih) in Zakon o registraciji gospodarskih subjektov. S tem podjetja dobivajo nove možnosti za poslovanje v Srbiji, ki se navezujejo predvsem na večjo transparentnost v poslovanju in zmanjšanje ovir pri dotoku tujega kapitala. K temu je pripomoglo tudi to, da je tuj investitor dobil enak pravni status kot tudi pravice in dolžnosti domačega podjetja, deležen pa je tudi pravne varnosti in zaščite, ki se veže na pravice pridobljene z investicijo. Do leta 2003 je imela Srbija tudi nekoliko slabše izoblikovano zakonodajo o prometnih davkih, ki pa je bila 1.1. 2004 nadomeščena z veliko bolj dodelanim zakonom o davku na dodano vrednost.[87] Sedaj je veliko lažje ustanoviti in registrirati podjetje, saj so se postopki poenostavili, poleg tega pa je potrebnega dosti manj kapitala ob ustanovitvi. Glede vložkov so veliko bolj zavarovani mali delničarji,[88] strožji kriteriji pa so postavljeni za ustanavljanje delniških družb napram družbam z omejeno odgovornostjo. Takšen korak je bil narejen predvsem zato, ker se Srbija trudi čimbolj zavarovati interese novih potencialnih investitorjev. Tako bi podjetje BSH Hišni aparati v primeru, če bi se odločilo odpreti podjetje z omejeno odgovornostjo, potrebovalo po novem 500 € v dinarski protivrednosti (prej je bilo potrebnih 5.000 $ v dinarski protivrednosti); od te vsote je ob registraciji potrebno plačati polovico, razliko pa najkasneje v 2 letih. Za samo registracijo podjetja je po zakonu potrebno čakati le še 5 dni.[89] Kakorkoli naj to zveni ugodno, je po odprtju podjetja potrebnih vsaj še 10.000 € s katerimi se premostijo prvi meseci plačevanja najemnin, opreme, zaposlitve lokalnega prebivalstva in njihovega izobraževanja, postavitev odgovornih oseb in zagotovitev ostalih najnujnejših potreb za nemoteno poslovanje. Ob tem je ponavadi največji strošek skladišče, ki mora pri podjetju BSH Hišni aparati zadostiti najvišjim tehničnim in varnostnim zahtevam.

---

[87] Planin, Jasna (2005) Nova poslovna zakonodaja v Srbiji, (http://www.cmsr.si/mpp191/MPP1913POSLOVATI%20V%20Nova%20posl%20zakonodaja%20v%20Srbiji.pdf,14.4.2006).
[88] New Company Law of Republic of Serbia (http://www.karanovic-nikolic.co.yu/news/4.html, 13.4.2006).
[89] New Company Law of Republic of Serbia (http://www.karanovic-nikolic.co.yu/news/4.html, 13.4.2006).

Korporacija BSH je že poslovala v Srbiji in sicer preko predstavništva, ki pa ga je leta 2002 zaprla, saj ni prinašalo dobička. Za takšno obliko delovanja je (trenutno) v Srbiji potrebno predstavništvo registrirati na Ministrstvu za zunanje ekonomske odnose Republike Srbije, prijaviti sedež predstavništva, točno število zaposlenih ter podati informacijo o sami dejavnosti in priskrbeti bančno garancijo, če je začetni kapital nižji od $ 5000.[90] Opisana oblika rasti blagovne znamke je sicer lahko zelo koristna za izboljšanje prepoznavnosti blagovne znamke in za prebijanje ledu na novem trgu, vendar je potrebno narediti natančno kalkulacijo stroškov ki nastajajo glede na to, da predstavništva ne morejo delovati kot profitne ustanove. Predstavništvo namreč ne more izstavljati računov, ne sme tržiti izdelkov ter ne more izvajati funkcije uvoznika. Lahko pa ima odprte bančne račune v različnih valutah pri vladno odobrenih bankah. Predstavništvo v Srbiji lahko sklepa pogodbe glede izvoza dobrin in storitev, uvoznih prispevkov, koprodukcij, se povezuje na tehničnem področju in nadzoruje finančni trg. Zaposleni so oproščeni plačevanja davkov (za delo potrebujejo delovno dovoljenje), izvajajo lahko tržne analize[91] ter se približajo kupcem do te mere, da pridobijo informacije o njihovih dejanskih potrebah in željah ter izvajajo zelo učinkovit direktni marketing (»above in below the line«[92]). Kljub temu pa je za takšen način »poslovanja« potrebno imeti velik presežek dobička v ostalih državah, s čemer bi se krili stroški predstavništva. Ob upoštevanju navedenega je bolje odpreti podjetje, ki je lahko tako uvoznik kot izvoznik, ki lahko izstavi račun in ustvarja dobiček. Je pa potrebno pri uvozu dodati še stroške carine in na splošno plačevanje davkov.[93] Dolgoročno gledano je ustanovitev podjetja koristna tudi s tega vidika, da se izdelek lahko veliko lažje prilagodi lokalnim potrošnikom, hitreje in učinkoviteje je možno dopolniti

---

[90] Market Entry Strategy (https://www.buyusa.gov/yugoslavia/en/doing_business.html, 13.4.2006).
[91] Foreign investment in Serbia (http://www.siepa.sr.gov.yu/investment/investor_guide/foreign_investment/index.html, 13.4.2006).
[92] Aktivnosti BSH Hišni aparati above the line (televizijske kampanije in reklame) below the line (oglaševanje v letakih distributerjev).
[93] Planin, Jasna (2005) Nova poslovna zakonodaja v Srbiji, (http://www.cmsr.si/mpp191/MPP1913POSLOVATI%20V%20Nova%20posl%20zakonodaja%20v%20Srbiji.pdf,14.4.2006).

proces distribucije, obstoječe podjetje je potrebam, željam in zadovoljstvu kupcev veliko bližje. Poprodajna oskrba s strani originalnega servisa pa je tisto, kar predvsem v Srbiji odtehta nakup te ali katere druge blagovne znamke. Nenazadnje je podjetje bližje svoji konkurenci, ki ji lahko preko rasti ugleda in prepoznavnosti veliko hitreje sledi.[94] S tem si lahko podjetje BSH Hišni aparati odpre poti za poslovanje z državami, ki mejijo na vzhodno mejo Srbije ter Makedonije[95].

Neglede na vse pa ostaja dejstvo, da odprtje podjetja pomeni visoke obratovalne stroške in negotov dobiček. Podjetje, kot je BSH Hišni aparati sicer lahko predvideva, da je njihov asortiman aparatov tisti, ki bo na srbskem trgu uspel, saj je to vidno preko dosedanjega poslovanja z večimi distributerji, vendar je dobiček lahko primarno ogrožen že zaradi samega nihanja vrednosti valute. Dinar je v zadnjih nekaj letih padel, kar pomeni, da mora podjetje, ki ponuja izdelke po določeni ceni, le–to za vsako izgubo vrednosti dinarja dvigniti. To pa ima seveda negativen učinek na kupca, ki vidi le končno ceno. Za končno odločitev je potrebno veliko bolj poglobljeno znanje o okolju, v katerem podjetje posluje. Pri tem je potrebno upoštevati tako prednosti/slabosti za podjetje, ki investira kot za državo prejemnico. Pozitivne učinke za državo investitorico lahko strnemo (Jaklič in Svetličič 2005: 92) v učinke na prestrukturiranje, rast in razvoj – kar zajema konkurenčnost, domačo proizvodnjo in zaposlenost, prenos tehnologije, panožno strukturo, strukturo proizvodnje, davčne prihodke, razpršitev premoženja ter zmanjšanje tveganj. Ker gre za znan trg (Srbija) lahko k temu dodam še (Jaklič in Svetličič 2003: 168) poznavanje konkurence, osebne stike, mednarodne izkušnje in usposobljeno delovno silo. S tržnega vidika internacionalizacija zagotavlja ohranjanje trga, povečanje strateškega premoženja, izboljšanje ugleda podjetja (kar pogosto vodi v izboljšanje ocene kreditne sposobnosti), višjo kakovost izdelkov zaradi pritiska konkurence (motivacija za dopolnitev asortimana in za izboljšave) ter boljšo prilagojenost potrošnikom. Če

[94] Jaklič, Andreja (2006) Najbolj inovativne so domače MNP in trženje jim pri tem najbolj pomaga,
(http://beta.finance-on.net/smk11/ppt/smk%20a%20jaklic.ppt, 1.7.2006).

[95] Podjetje BSH Hišni aparati trenutno še ne izvaža na te trge. Lahko pa na podlagi dobrih poslovnih rezultatov in operativnih sposobnosti, ki jih izkazuje kot regionalni center v Sloveniji, predvidevam, da se bodo meje slovenske podružnice prestavile še nekoliko bolj jugovzhodno.

nadgradim potrebo po prilagajanju je ključnega pomena za uspeh hitrejše prilagajanje lokalnemu trgu ter tesnejše in boljše sodelovanje z lokalnimi oblastmi in administracijo. Nezanemarljiva je tudi priložnost doseganja ekonomije obsega v domači proizvodnji in racionalizacije kot tudi povečevanje neoprijemljivega premoženja, bolj stabilna prodaja in boljši finančni rezultati (Svetličič v Bohinc 1999: 31). S tem podjetja bolj nadomeščajo svoje pomanjkljivosti kot pa uveljavljajo svoje prednosti (skladno s prepričanjem Dunninga in Narule 1998: 8-11). Podjetje poleg vsega poveča tudi svoje znanje glede mednarodnega poslovanja, financ in denarnih tokov. Glede zaposlovanja obstaja več nasprotujočih si pogledov, vendar raziskave (Jaklič in Svetličič) kažejo, da se v skoraj 60 % z nastopom internacionalizacije število zaposlenih ne spremeni. Prej bi lahko trdili da bi moralo število zaposlenih zrasti. S selitvijo v tujino je potreben izobražen kader ter dodatno osebje, ki koordinira in nadzoruje povečan obseg mednarodnega poslovanja (Jaklič in Svetličič 2003: 172, Svetličič v Bohinc 1999: 57). Investicije imajo pozitiven vpliv tudi na domače gospodarstvo, saj se lahko dejavnosti z nizko dodano vrednostjo selijo v tujino, te z višjo dodano vrednostjo pa ostajajo v domači državi kar posledično privede do višje izobražene delovne sile in višjega osebnega dohodka – dodana vrednost na zaposlenega se poveča (Jaklič in Svetličič 2005: 108, Rugman in Brewer 2003: 334-339).

Do negativnih izkušenj pa največkrat prihaja zaradi napak menedžmenta, nezadostnih ali neustreznih informacij, pomanjkanja kapitala, neugodne politične situacije ali nepredvidenih političnih preobratov. Zadeva je jasna, saj je za vodenje v tujini potrebno veliko več znanja, kapitala, organiziranja in nadzora. Pri tem je potrebno poudariti da so ovire, ki izhajajo iz podjetja ponavadi tiste, ki botrujejo k neuspehu. Zunanji dejavniki so tisti, katerim se mora podjetje prilagoditi. Če združim vse skupaj govorimo o: pomanjkanju izkušenj, visokih tveganjih, pomanjkanju znanja in informacij, gospodarski nestabilnosti, sistemskih spremembah in pravni regulativi. K temu je potrebno dodati še neustrezen kader, težave z zavarovanjem, korupcijo in pomanjkanje finančnih virov (Jaklič in Svetličič 2005: 94, Jaklič in Svetličič 2003: 149-157).

5.3. Strategija utrjevanja blagovne znamke Bosch

Srbija je z novo sprejetim Zakonom o tujih naložbah leta 2002 (odpravljene so prejšnje omejitve za investicije, razširila se je podpora tujim investitorjem, olajšan je pretok dobička…) odprla enakopravno pot za poslovanje tako domačim kot tujim podjetjem. Kljub napovedanim in določenim izvedenim reformam pa je »lokalni« predstavnik še vedno neobhoden, vednar ne toliko s kratkoročnega finančnega vidika kot dolgoročnega (za možnost odprtja podjetja). Pri tem se odpirata dve možnosti znotraj tako imenovanega procesa internacionalizacije: prevzem domačega podjetja ali ustanovitev novega podjetja. Podjetje BSH Hišni aparati je že prisotno na srbskem trgu in sicer preko predstavnikov, s čimer je bil narejen prvi korak. Poleg tega si je podjetje zagotovilo dovolj časa za prilagoditev in spoznavanje okolja, integracijo ter utrjevanje prepoznavnosti blagovne znamke, preden gre v investicijo večjih razsežnosti.

Za nadaljnji korak pa je potrebno še enkrat pretehtati *tržne dejavnike* (velikost trga, rast trga in kupno moč trga), *stroškovne determinante* (fizična bližina matične države in podružnice, logistične prednosti) ter *institucionalne determinante* (politično in poslovno okolje, pravni okvir, deželna tveganja, davčni sistem, administrativni postopki, investicijska klima). Na podlagi ocen tako ločimo aktivno[96] oziroma neaktivno vodenje podjetja v tujini. Na podlagi tega Dunning (Dunning v Jaklič in Svetličič 2005: 79-80) razlikuje štiri glavne skupine motivov TNI:

a) iskanje virov,
b) iskanje trgov,
c) povečanje učinkovitosti in
d) strateški razlogi.

[96] Pri aktivnem vodenju podjetje aktivno oblikuje tržni položaj, pri neaktivnem pa gre predvsem za podjetja, ki so odprla podjetja v tujini kot odziv na konkurenco (Jaklič in Svetličič 2005: 79).

Motivi pa se seveda z razvojem podjetja spreminjajo. BSH Hišni aparati sledi splošni strategiji[97] korporacije BSH (neglede na državo) in sicer pozicionirati blagovno znamko Bosch na raven višjega srednjega razreda. Seveda se pri tem ne pozablja, da ima vsak trg svoje specifične značilnosti, ki jih je dobro poznati tako zaradi boljše uspešnosti poslovanja kot tudi znižanja finančne obremenitve pri poslovanju v tuji državi. Zato je, kot sem že omenila, najbolje imeti »izvidnika oz. domačina«, ki že pozna trg, ljudi in navade ter se specializira za poznavanje obstoječih potreb oziroma ustvarjanje novih. S tem ne mislim le na agenta ali distributerja, ki je za začetek strateško gledano najprimernejši, saj pripelje blagovno znamko direktno do kupca, temveč mislim tukaj tudi na podjetja, ki lahko stopijo v odnos z BSH Hišni aparati, bodisi zgolj neformalno ali pa preko pogodb z različno težo.[98] V primeru neformalnega sodelovanja bi bilo pričakovati da bi podjetje izbralo nekoga, ki tržno ne predstavlja konkurenta, pa vendar bi lahko prispeval k dvigu rasti blagovne znamke Bosch v Srbiji. Pri odločitvi za katero od oblik obvezujočih pogodb, za izdajo licence, solastništva ali združenega podjetja pa vidim zelo malo možnosti, kajti BSH Hišni aparati je podjetje, ki globalno posluje tako, da je korporacija BSH 100 % lastnik. Poleg tega pa gre za proizvodnjo visoko tehnoloških izdelkov, za katere si želi izkazati razvoj znotraj BSH skupine. Zadnji dve trditvi sta dokaz, da je skupina BSH šolski primer postopnega procesa internacionalizacije. Povežem ju lahko tako z Dunningovo investicijsko razvojno potjo (Dunning 1996) kot tristopnjskim procesom internacionalizacije M. Jakliča (v Jaklič in Svetličič 2005). Matično podjetje in podružnica (gre za dve razviti državi) v fazi integracije proizvajata različne izdelke, ki se prodajajo na regionalnem in globalnem trgu. Poleg tega je podjetje že na stopnji soodvisnosti, kar pomeni da matično podjetje v Nemčiji dovoljuje, da se aparati razvijajo in proizvajajo v Sloveniji ter tržijo nazaj v

[97] Dobra strategija vsebuje v prvi vrsti analizo virov na trgu in možnosti podjetja da vire izkoristi za pridobitev konkurenčnih prednosti (dobiček). Razvoj podjetja zahteva strategijo, ki se nenehno dopolnjuje, na novo vrednoti vire in možnosti, določa prednosti podjetja in razlaga strukturo trga. Iz ponujenega na trgu izbere najprimernejše za podjetje. Poleg tega se morajo makroekonomski načrti ujemati z mikroklimo v podjetju, kar pomeni, da strategija skrbi tudi za organizacijsko strukturo podjetja. V štirih točkah mora strategija vsebovati predlog za (Rugman in Brewer 2003: 319): 1 - povečanje geografske razpršenost, 2 – prilagoditev lokalnim razmeram, 3 – oblikovanje globalne strategije, 4 – ustvarjanje strateških zvez.

[98] Michael R. Czinkota, Ilkk A. Ronkainen, Michael H. Moffett, (2005) str. 367-374.

matično državo. Z ohranjanjem razvoja izdelka znotraj skupine BSH tudi kasneje nastopi naslednja faza v življenjskem ciklu proizvoda (Vernon v Svetličič 1996). Izdelek ostaja med prvo in drugo fazo ter tako nudi prednost dobička, zaradi delne standardiziranosti pa tudi nižje stroške kot če bi izdelek bil popolnoma standardiziran.

Pozicioniranje blagovne znamke v višji srednji razred prebivalstva in izbira asortimana je prvi korak, drugi je izbira strategije utrjevanja podjetja na tujem trgu, najpomembnejši za rast blagovne znamke Bosch pa ostaja predanost vodstva in nemoteno delovanje administrativnega sistema (ang: *area management*). Vodstvo je dejansko tisto, ki se odloči za nov korak, je agresivno odločno, predano in mednarodno usmerjeno. Čisto na vrhu je potrebna tako močna motivacija, da bo kljubovala težavam in poslovnim neuspehom ter bo takoj pripravljena najti rešitve. Zatem je potrebno postaviti prave ljudi na prava mesta, kar pomeni, da se morajo posamezniki zavedati odgovornosti in tudi sami biti predani stvari, katero delajo. Zelo jasno mora biti določeno za katero področje je kdo odgovoren ter definirati meje te odgovornosti. Kljub razvejanosti je potrebno obdržati pregled nad celoto, ob tem pa delati v smeri prepoznavanja tržnih priložnosti. Odgovorni morajo biti pripravljeni pravočasno reagirati in obenem pretehtati, kdaj je pravi trenutek za nov korak ter kakšne možnosti/priložnosti ima podjetje. Pri tem je neprecenljive vrednosti če je vodja projekta nekdo, ki že ima izkušnje v tujini, ki je prisostvoval vodenju ali sam vodil podoben projekt.[99] Ugled vodstva samega podjetja in nenazadnje blagovne znamke vsekakor pripomore k dobrim poslovnim rezultatom, vendar mora za tem stati tudi uigran sistem naročanja in dostave aparatov na prodajna mesta. Na tej točki je za BSH Hišni parati ključnega pomena sistem komunikacije, ki ga je oblikovalo z distributerji:

[99] Michael R. Czinkota, Ilkk A. Ronkainen, Michael H. Moffett, (2005) str. 350-352. Več o pomenu menedžmenta je možno najti v organizacijsko menedžerskih teorijah (Prahald in Doz 1987, Barlett in Ghostal 1989) in teorijah strateškega menedžmenta (Razin 2002).

1. distributer odda naročilo (obdelava se izvrši še isti dan),
2. naročilo se posreduje v centralno skladišče ali proizvodnjo (v Nemčijo za velike aparate oziroma tovarno v Nazarjah za male aparate),
3. dobavni rok, upoštevajoč zalogo, traja največ 5 delovnih dni,
4. aparati se dostavijo k distributerju,
5. procent poškodovanih aparatov pri transportu je pod povprečjem, postavljenim s strani korporacije BSH
6. plačilo aparatov s strani distributerja
7. podjetje (BSH Hišni aparati) knjiži priliv

Nemalokrat je prav nemoten proces dostave aparatov do distributerja tisti, ki odloča o tem ali bo podjetje v določeni državi svojo distribucijo lahko razširilo ali izvedlo akcijo z aparati in pri tem beležilo dobiček.

Po nakupu aparata Bosch pa predstavlja pomemben strateški korak servisna služba z garancijo. Za srbski trg je servisna služba bolj izjema kot pravilo. Dvoletna garancija za velike in male gospodinjske aparate ter servisna služba, ki v primeru pokvarjenega aparata nudi nadomestni aparat za čas popravila (se uveljavlja predvsem pri velikih aparatih) pomeni velik korak k vzpostavitvi zaupanja v blagovno znamko in pogojevanje nakupa ostalih aparatov iste blagovne znamke. Poleg tega servisna služba uporablja izključno originalne rezervne dele, s čemer se življenjska doba aparata še podaljša. Prav ta dejavnost je tista, ki distributerjem, ki so v direktnem kontaktu s potencialnimi strankami, olajša pridobiti nove stranke. Ciljna skupina so predvsem tisti potrošniki, ki kupijo gospodinjski aparat glede na najnižjo ceno in ne kvaliteto blagovne znamke. Strategija je dvigniti zavest o nakupu kvalitetnih gospodinjskih aparatov, tudi če to pomeni odšteti nekoliko več denarja. Informirati prebivalstvo o tem, da četudi ima konkurenca izdelek s podobnimi funkcijami to še zdaleč ne pomeni da je material, uporabljen za zunanji kalup ali notranje vezje, izpolnil tako visoke proizvodne in kakovostne standarde kot jih postavlja nemški Bosch. V tem vidim še dodatni vstopni moment za blagovno znamko Bosch. Takrat, ko se stranka odloči zamenjati

blagovno znamko proizvajalca gospodinjskih aparatov, mora biti Bosch na pravem mestu, da jo prepriča s svojo kakovostjo.

Z garancijo na kupljen izdelek in zagotovljeno uporabo originalnih rezervnih delov želi podjetje BSH Hišni aparati preprečiti podjetjem, ki izdelujejo aparate brez garancije, vpeljati kopije aparatov na trg pod drugim imenom. V vsaki tehnološko razvijajoči se državi je možno pričakovati takšen korak. Kot so zapisali Vernon, Posner, kasneje tudi Salvatore in Megee, gre vsak visoko tehnološki izdelek skozi vsaj 3 faze, dokler ne doseže stopnje standardizacije, ko ni več potrebna visoko usposobljena delovna sila, stopnja finančnega vložka se zmanjša in proizvodnja se prestavi v manj razvite države, kjer gre za standardiziran proces izdelave (Svetličič 1996: 203-214).

Torej je fizična prisotnost podjetja, garancija na kupljen aparat ter poprodajna asistenca le en del strategije utrjevanja prodaje gospodinjskih aparatov Bosch na srbskem trgu. Drugi del pa sestavlja obsežna marketingška strategija (oglaševanje, promocije, akcije…) v katero se naloga ne bo spuščala zaradi zaupnosti podatkov.

6. Zaključek

Poglaviten dolgoročni cilj slehernega podjetja je poslovanje v obsegu, ki omogoča rast. Multinacionalna podjetja so sicer že prisotna na večih trgih, vendar jih to v današnji globalni konkurenci ne ovira pri nadaljnjih strategijah rasti. V državah, ki imajo stabilno gospodarsko ter politično okolje in kjer je trg zrel, ni mogoče pričakovati visokih stopenj rasti. Za ta podjetja so posebej privlačni trgi, ki omogočajo visoko rast, to pa so trgi v gospodarsko manj razvitih in politično relativno nestabilnih državah. Mednje se uvršča tudi Srbija.

Podjetje BSH Hišni aparati je hčerinsko podjetje korporacije BSH, ki je eden izmed vodilnih proizvajalcev gospodinjskih aparatov na svetu. V Nazarjah BSH Hišni aparati proizvaja male aparate na motoričnini pogon, oddelek za prodajo in marketing, s sedežem v Ljubljani, pa trži male in velike gospodinjske aparate Bosch, Siemens in Ufesa v vseh državah bivše Jugoslavije in Albaniji. Prav na srbskem trgu pa je podjetje prisotno preko večih distributerjev, najmočneje z blagovno znamko Bosch.

Cilj diplomske naloge je bil odgovoriti na vprašanje ali je smiselno utrjevati blagovno znamko Bosch z neposredno prisotnostjo ali do konca izkoristiti možnosti distributerjev. Pri tem sem se osredotočila na ekonomski pogled strategije ter analizirala stabilnost okolja, finančne možnosti ter možnosti varne naložbe.

Za pridobitev celotne slike o srbskem trgu sem v nalogo vključila poleg ekonomskega pogleda tudi analizo ostalih dejavnikov, ki vplivajo na njegovo poslovno zanimivost. Eden teh dejavnikov je vpletenost Srbije v balkansko vojno, katere posledice je moč občutiti še danes. Gospodarstvo je bilo več kot 10 let pod sankcijami, trg je bil relativno zaprt in posledično mednarodne menjave skorajda ni bilo. Politična nestabilnost, nereformiran pravni sistem, slaba likvidnost bančnega sektorja, slaba infrastruktura, počasna administracija, visoka stopnja korupcije in ostale posledice dolgoletnega zanemarjanja tržnega sistema so odvračale mednarodna podjetja od vstopa na ta trg. Danes je obnovljena polovica proizvodnih zmogljivosti, s katerimi je Srbija razpolagala pred desetimi leti. Prizadevanja za povrnitev zaupanja v

mednarodne naložbe so precej intenzivna, kar se kaže preko tuje finančne pomoči in tesnega sodelovanja z mednarodno skupnostjo. Srbija s tem stopa na pot hitre tranzicije, kjer vse manjši delež BDP odpade na kmetijski sektor in vedno več na industrijskega. Reforme, ki so napovedale prilagajanje evropski zakonodaji in pospeševanje privatizacije, so le začetek za dosego glavnega gospodarskega cilja in sicer približevanje EU ter ostalim evropskih institucijam.

Analiza izbire izvoz ali investicije v Srbijo je pokazala, da bo potrebno v zelo kratkem času narediti korak k višji stopnji internacionalizacije. Predvsem zato, ker spada podjetje BSH Hišni aparati v gospodarski segment z visoko intelektualno lastnino, neposredna prisotnost pa podjetju omogoča lažji nadzor ter varnost pred posnemanjem lokalnih tekmecev. Izvoz in prisotnost distributerjev že nekaj časa ne more več ohranjati oziroma povečevati tržnega deleža. Zaradi nizke stopnje pravne zaščite in izvozne konkurence pa srbski trg omogoča in zahteva tudi druge načine vstopa na trg in sicer so to lahko franšize, skupna vlaganja, licenčno poslovanje, neposredno trženje, izvozne trgovske družbe ali izvozna združenja. S tega stališča je bolje sam investirati in izkoristiti nedokončan proces privatizacije, ki pomeni podcenjenost podjetij. Vseeno pa je pomembno razumeti, da je izvoz predhodna faza investicij. Dejansko ne gre za substitucijo vstopnih načinov temveč za komplementaren odnos.

Kljub nestabilnosti in negotovosti srbskega trga pa podjetju BSH Hišni aparati dobro uspeva tržiti blagovno znamko Bosch, ki je Srbom poznana in predstavlja sinonim za kakovost ter dolgotrajno uporabnost. Kot slovensko podjetje pri svojih distributerjih uživa ugled, ki so si ga v preteklosti priborila ostala slovenska podjetja oz. blagovne znamke. Geografska bližina, poznavanje jezika, kulturna kompatibilnost in poznavanje poslovnih običajev so njene prednosti pred podjetji, ki delujejo izven »balkanske regije«, še povečale. S takšnimi prednostmi (ki jih kot ključne za vstop na bližnje trge navaja nordijska šola) lahko BSH Hišni aparati na svoji razvojni poti tudi preskoči katero od faz v procesu internacionalizacije in si zagotovi hitrejše prilagajanje izdelka lokalnim potrebam in okusu, izboljša prodajne storitve, organizacijsko znanje, okrepi konkurenčen položaj ter doseže ekonomije

obsega in nizke cene. Dejansko lahko ohrani izdelek na tisti fazi življenjskega cikla, ki prinaša največji dobiček in najnižje stroške dela.

Z blagovno znamko Bosch je BSH Hišni aparati na dobri poti za dosego svojega strateškega cilja – 10 odstotnega tržnega deleža. Konkurenca je seveda prisotna in močna, vendar je po zavzetosti in pripravljenosti sodelovanja distributerjev motivacija v samem podjetju BSH Hišni aparati izredna. Poleg tega je zaradi visoke stopnje sive ekonomije 10 milijonski srbski trg, kljub povprečno nizkim dohodkom, v prihodnjih letih tržni potencial, v katerega je vredno vlagati. Gospodarstveniki se zavedajo, da se bo razmerje med izvozom in uvozom kmalu začelo spreminjati v korist Srbije. To pa bo trenutek, ko bo potrebno izkoristiti lastniško specifične prednosti podjetja pred tistimi, ki bi želeli del tega precej velikega in hvaležnega trga.

Pozicioniranje blagovne znamke v višji srednji razred prebivalstva in izbira asortimana je prvi korak, drugi je izbira strategije utrjevanja podjetja na tujem trgu, najpomembnejše za rast blagovne znamke Bosch pa ostaja predanost vodstva in nemoteno delovanje administrativnega sistema. Nemalokrat je prav nemoten proces dostave aparatov do distributerja tisti, ki odloča o tem ali bo podjetje v določeni državi svojo distribucijo lahko razširilo ali izvedlo akcijo z aparati in pri tem beležilo dobiček. Dvoletna garancija za velike in male gospodinjske aparate ter servisna služba, ki v primeru pokvarjenega aparata nudi nadomestni aparat za čas popravila pomeni velik korak k vzpostavitvi zaupanja v blagovno znamko in pogojevanje nakupa ostalih aparatov iste blagovne znamke. Strategija je dvigniti zavest o nakupu kvalitetnih gospodinjskih aparatov, četudi to pomeni odšteti nekoliko več denarja.

Srednjeročna strategija podjetja BSH Hišni aparati je postati drugi ponudnik gospodinjskih aparatov oz. pridobiti 10 odstotni tržni delež na srbskem trgu. Z izkoriščanjem prednosti, ki jih ima kot slovensko podjetje in z dobro oceno blagovne znamke Bosch pri številčno močnem srbskem prebivalstvu, je na dobri poti do želenega cilja. Vprašanje, ki se podjetju zastavlja danes, pa je: ali nadaljevati s posredno prisotnostjo preko distributerjev ali pa vzpostaviti stik s trgom preko lastnega podjetja in svojih

zaposlenih. Prakse konkurentov so različne in njihovo spremljanje rasti predstavlja dobro učno snov za podjetje BSH Hišni aparati.

Glede na slabo izkušnjo s predstavništvom BSH GmbH v Beogradu, ki so ga zaprli leta 2002, je vprašljivo, ali bi lastno podjetje v dani situaciji bistveno pripomoglo k rasti prodaje. Vsekakor je zadeva vredna tehtnega premisleka, saj lahko prednosti investicije kaj hitro zasenčijo napake pri poslovanju v tujini. Največkrat je prav prenagljenost in želja po premikanju meja podjetja tista, ki lahko pripelje do izbora neustreznega menedžmenta, pomanjkanja informacij in izobražene delovne sile. Poleg tega za podjetje v okolju, ki se še ni politično in gospodarsko stabiliziralo, nepričakovani (politični, družbeni, gospodarski) preobrati pomenijo dodatno obremenitev. Rezultat so visoki investicijski in obratovalni stroški ter negotov dobiček. Podjetje kot je BSH Hišni aparati sicer lahko predvideva, da je njihov asortiman aparatov tisti, ki bo na srbskem trgu uspel, saj je to vidno preko dosedanjega poslovanja z večimi distributerji, vendar je lahko dobiček primarno ogrožen že zaradi samega nihanja vrednosti valute.

Podjetje BSH Hišni aparati je po moji analizi dobro organizirano podjetje, ki srbskemu trgu ponuja priznano in kakovostno blagovno znamko gospodinjskih aparatov Bosch. Z dosedanjim poslovanjem preko distributerjev dosega dobre rezultate, ki pa jih je možno še izboljšati tudi z obstoječim načinom poslovanja. Ena izmed možnosti v njihovi strategiji rasti je tudi lastno podjetje v Srbiji, ki pa, po moji presoji, v srednjeročnem obdobju predvsem zaradi visokih stroškov in negotovosti poslovanja ni sprejemljiva. Predlagam optimiziranje dosedanjega poslovanja in s tem zagotovitev gotove stabilnosti in visoke rasti.

7. Literatura in viri

1. About Bosch [URL:http://www.bosch.com/content/language2/html/3516.htm], (29.3.2006).
2. Automotive Technology: Sales figures Automotive Technology: Sales figures [URL:http://www.bosch.com/content/language2/html/2231.htm], (18.5.2006).
3. Average Salaries and Wages paid in February 2006 [URL:http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=105&Link=], (30.3.2006).
4. Berg, M., David in Guisinger, E., Stephen (2003) Capital flows, capital controls and international business risk. V Rugman, M., Alan in Brewer L., Thomas (ur) *The Oxford Handbook of international Business*. Oxford: Oxford University Press.
5. Brezposelnost [URL:http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/drugastrana.php?Sifra=0014&izbor=odel&tab=152], (30.3.2006).
6. Blagovna menjava – Slovenija/Srbija in Črna gora [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=bilat_ekonomski_odnosi&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=bilateralni%20ekonomski%20odnosi%20s%20Slovenijo], (29.3.2006).
7. Cilji podjetja [URL: http://www.bsh-hisni-aparati.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=010206], (30.3.2006).
8. Consumer Goods and Building Technology: Sales figures [URL:http://www.bosch.com/content/language2/html/2237.htm], (18.5.2006).
9. Consumer Goods and Building Technology, Industrial Technology: Sales figures, [URL:http://www.bosch.com/content/language2/html/2237.htm], (18.5.2006).

10. Cvijanović, Željko (2004) Srbija: sumnje javnosti u reformska obećanja [URL:http://www.iwpr.net/?apc_state=henibcr2004&l=sr&s=f&o=157767], (30.3.2006).
11. Damijan, J.P. (2001) Trgovinski vs. investicijski način vstopa na trge nekdanje Jugoslavije. V Prašnikar, Janez (ur.) *Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Časnik Finance.
12. Daniels, John D. in Radebaugh, Lee H. (1995) *International business : environments and operations*. Reading (Mass.) [etc.] : Addison-Wesley.
13. Domadenik, P., Prašnikar, J. in Svejnar, J. (2000) Prestrukturiranje slovenskih podjetih v razmerah nepopolno razvitih trgov. V Prašnikar, Janez (ur.) *Internacionalizacija slovenskega podjetja*. Ljubljana, Časnik Finance.
14. Dunning, H., John (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Woringham: Adison-Weseley Publishers Ltd..
15. Dunning, H., John (1996) The investment development path revisited. Some emerging issues. V Dunning, H., John in Narula, Raneesh (ur.) *Foreign direct investment and governments. Catalysts for economic restructuring*. London in New York: Rutledge.
16. Economic trends in the Republic of Serbia, 2005 [URL:http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=90&Link=], (30.3.2006).
17. Ekonomski odnosi Srbija - Črna gora [URL:http://www.voanews.com/Serbian/archive/2003-04/a-2003-04-28-10-1.cfm], (29.3.2006) in [URL:http://www.serbie-montenegro.org/code/navigate.php?Id=41], (29.3.06).
18. FDI Track Records [URL:http://www.siepa.sr.gov.yu/investment/investor_guide/fdi.htm], (9.4.2006).
19. Foreign investment in Serbia [URL:http://www.siepa.sr.gov.yu/investment/investor_guide/foreign_investment/index.html], (13.4.2006).
20. Garton Ash, Timothy, Crna Gora se vraća na političku mapu, ne mora da postane Ruritanija

[URL:http://www.gom.cg.yu/vijesti.php?akcija=vijesti&id=13734], (4.6.2006).

21. GfK Marketing Service Gmbh & Co. KG, leta 2005.
22. Gregorič, A., Prašnikar, J. in Ribnikar, I. (2000) Corporate governance in Slovenian companies – a comparison with developed countries. V Prašnikar, Janez (ur.) *Internacionalizacija slovenskega podjetja*. Ljubljana, Časnik Finance.
23. Household Budget Survey in Forth Quarter 2005 [URL:http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=107&Link=], (30.3.2006).
24. Hrastelj, Tone (1995) *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Industrial Technology: Sales figures [URL:http://www.bosch.com/content/language2/html/2234.htm], (18.5.2006).
26. Info Chart BSH GmbH, Annual report 2005.
27. Internet strana Skupštine Crne Gore – Ko je ko [URL:http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/sr_Latn/infoBios/setimes/resource_centre/bios/kostunica_vojislav], (30.3.2006).
28. Investment Opportunities [URL:http://www.siepa.sr.gov.yu/investment/index.html], (9.4.2006).
29. Jaklič, Andreja (2006) Najbolj inovativne so domače MNP in trženje jim pri tem najbolj pomaga, [URL:http://beta.finance-on.net/smk11/ppt/smk%20a%20jaklic.ppt], (1.7.2006).
30. Jaklič, Andreja in Svetličič, Marjan (2003) *Enhences Transition trough outward Internationalisation*. Aldershot, Burlington (VT): Ashgate.
31. Jaklič, Andreja in Svetličič, Marjan (2005) *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Jazbec, Boštjan (2001) Makroekonomski vidiki stabilizacije regije. V Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Časnik Finance.

33. Jepma, Catrinus, Jager, Henk in Kamphius, Elise (1997) *Introduction to International Economics*. London, New Yourk, Burnt Mill in Harlow (Essex): Longman, Heerlen: Open University of the Netherlands.
34. Kotabe, Massaki (2003) Contemporaray research trends in international marketing: the 1990s. V Rugman, M., Alan in Brewer L., Thomas (ur) *The Oxford Handbook of international Business*. Oxford: Oxford University Press.
35. Kuada, J. in Sørensen, O.J. (2000) *Internationalisation of Companies from Developing Countries*. New Your, London, Oxford, International Business Press and Haworth Press Inc.
36. Labour Force Survey – October 2004 [URL:http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=45&Link=], (29.3.2006).
37. Market Entry Strategy [URL:https://www.buyusa.gov/yugoslavia/en/doing_business.html], (13.4.2006).
38. Makovec, Brenčič, Maja in Hrastelj, Tone (2003) *Mednarodno trženje*. Ljubljana : GV založba.
39. Market Entry Strategy [URL: https://www.buyusa.gov/yugoslavia/en/doing_business.html, (13.4.2006).
40. Meyer, E., Klaus (2003) International business research on transition economies. V Rugman, M., Alan in Brewer L., Thomas (ur) *The Oxford Handbook of international Business*. Oxford: Oxford University Press.
41. Michael R. Czinkota, Ilkk A. Ronkainen, Michael H. Moffett, (2005*) International Business, 7th edition*. Thomson, South-Western, USA.
42. Mrak, Mojmir, Jaklič, Andreja in Veselinovič, Draško (2001) Finančni vidiki gospodarskega sodelovanja Slovenije z državami nekdanje Jugoslavije: pregled stanja in perspektive. V Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Časnik Finance.
43. Nacionalne manjine [URL:http://www.srbija.sr.gov.yu/pages/article.php?id=41], (9.4.2006).
44. New Company Law of Republic of Serbia

[URL:http://www.karanovic-nikolic.co.yu/news/4.html], (13.4.2006).
45. Planin, Jasna (2005) Nova poslovna zakonodaja v Srbiji, [URL:http://www.cmsr.si/mpp191/MPP1913POSLOVATI%20V%20Nova%20posl%20zakonodaja%20v%20Srbiji.pdf,14.4.2006).], (14.4.2006).
46. Politički sistem [URL:http://www.gov.yu/start.php?je=s&id=6], (9.4.2006).
47. Potrošači ne žele da zaostaju [URL: http://www.gfk.ba/PR/2006/GfK%20PR%2004-2006%20-%20konzumerizam.pdf, (18.7.2006).
48. Predstavitev podjetja BSH Hišni aparati [URL:http://www.bsh-hisni-aparati.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=0102], (30.3.2006).
49. Raziskovalno podjetje CATI [URL:http://www.cati.si/podjetje/], (1.7.2006).
50. Robert Bosch Corporation [URL:http://www.bosch.com/content/language2/html/3306.htm], (29.3.2006).
51. Robock, Stefan H. in Simmonds, Kenneth (1989) *International business and multinational enterprises*. Homewood, Boston : Irwin.
52. Rugman, M., Alan in Verbeke, Alain (2003) Environmental policy and international business. V Rugman, M., Alan in Brewer L., Thomas (ur.) The Oxford Handbook of International Business. Oxford: Oxford University Press.
53. Salvatore, Dominic (1999) International Economics: New Jersey: Prentice Hall.
54. Serbia and Montenegro Market of the Month [URL:https://www.buyusa.gov/yugoslavia/en/68.html], (13.4.2006).
55. Sodelovanje Slovenija – Srbija [URL: http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=299, (18.9.2006).
56. Srbija in Črna gora - BDP in struktura potrošnje [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gibanj], (29.3.2006).
57. Srbija in Črna gora – gospodarstvo

[URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=&menu=podatki&podnaslov=&&drzava_ID=2002070415474401], (29.3.2006).
58. Srbija in Črna gora – investicije [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=poslovna_zakonodaja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=poslovna%20zakonodaja], (29.3.2006).
59. Srbija in Črna gora – nezaposlenost in plače [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gibanj], (29.3.2006).
60. Srbija in Črna gora – osnovni podatki [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=predstavitev%20države], (29.3.2006).
61. Srbija in Črna gora – statistični indikatorji [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=statistični%20indikatorji], (29.3.2006).
62. Srbija in Črna gora – ukrepi vlade [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=ukrepi_vlade&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=ukrepi%20vlade], (29.3.2006).
63. Srbija in Črna gora – zunanja trgovina [URL:http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=zunanja_trgovina&drzava_ID=2002070415474401&menu=podatki&podnaslov=zunanja%20trgovina], (29.3.32006).
64. Stanovništvo, jezik i vera [URL:http://www.srbija.sr.gov.yu/pages/article.php?id=37], (9.4.2006).
65. Svetličič, Marjan (1999) Izhodne investicije in konkurenčnost. V Bohinc, Rado (ur.) *Slovenska korporacija v evropskih razmerah*. Ljubljana: Fakulteta za adružbene vede: Slovenski raziskovalni inštitut za management.
66. Svetličič, Marjan (1996): *Svetovno podjetje : izzivi mednarodne*

proizvodnje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče.
67. Svetličič, Marjan (1985) Zlate mreže transnacionalnih podjetij. Ljubljana, Delavska enotnost.
68. Suklan, Jana in Sunko, Rok (2006) Posledice etnocentrizma in odnosa do države porekla na strategijo trženja slovenskih znamk, [URL:http://beta.finance-on.net/smk11/ppt/smk_Sunko.ppt], (1.7.2006).

69. Ustavna povelja [URL:http://www.skupstina.gov.yu/active/sr-latin/home/osnovni_dokumenti.html], (9.4.2006).
70. Vida, Irena in Dimitrović Tanja (2001) Vrednotenje slovenskih blagovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije. V Prašnikar, Janez (ur.) *Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Časnik Finance.
71. Zaman, Maja, Čadež Simon in Hočevar Marko (2002) Privlačnost trgov nekdanje Jugoslavije za slovenska podjetja. *Organizacija* 35 (7), 431-438.
72. Zrcalna podoba strahu [URL: http://www.gfk.si/4_2_lclank.php?cid=273, (18.9.2006).
73. Quarterly Gross Domestic Product, at constant prices 2002-4th Quarter 2005 [URL:http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/en/index1.php?SifraV=108&Link=], (30.3.2006).

Viri

1. Interno gradivo BSH Hišni aparati, 2006
2. BSH at a glance 2005, maj 2005, str. 2-3, 13-14.
3. Letno poročilo podjetja BSH Hišni aparat za leto 2005
4. Letno poročilo podjetja BSH GmbH za leto 2005
4. BSH group [URL: http://www.bsh-group.de/index.html
5. BSH Hišni aparati [URL: http://www.bsh-hisniaparati.si/
6. Bosch Hausgeräte [URL: http://www.bosch-hausgeraete.de/de/start/index.php]

8. Seznam slik

Slika 3.1.: Rast prihodkov podjetja Robert Bosch GmbH v letih 1999 – 2004 23
Slika 3.2.: Prodaja po sektorjih podjetja Robert Bosch GmbH v letih 2000-2005 24
Slika 3.3.: Pregled širitve koncerna BSH v letih 1967-2005 26
Slika 3.4.: Delež blagovnih znamk znotraj podjetja BSH Hišni aparati gledano vrednostno v letu 2005 27
Slika 3.5.: Dodana vrednost na zaposlenega od leta 1998-2005 32
Slika 3.6.: Izvoz podjetja BSH Hišni aparati po svetu leta 2004 in 2005 32
Slika 4.1.: Statistični indikatorji za Srbijo v letih 2004, 2005 in 2006 40
Slika 4.2.: Struktura prihodkov gospodinjstev Republike Srbije v četrtem kvartalu leta 2005 43
Slika 4.3.: Struktura porabe prihodkov v gospodinjstvu v Republiki Srbiji v četrtem kvartalu 2005 44
Slika 4.4.: Prebivalstvo (starejše od 15 let) v Republiki Srbiji, oktober 2004 45
Slika 4.5.: Brezposelnost po statusu in spolu v Republiki Srbiji, oktober 2004 46
Slika 4.6.: Struktura prihodkov BSH Hišni aparati od prodaje v letu 2005 50
Slika 4.7.: Prihodki od prodaje po državah v regiji v letih 2004, 2005 in 2006 51
Slika 4.8.: Prihodki po blagovnih znamkah v posamezni državi v regiji v letu 2005 52
Slika 4.9.: Rast blagovne znamke Bosch v posamezni državi v regiji v letih 2004, 2005 in 2006 52
Slika 4.10.: Rast blagovnih znamk Bosch, Siemens in Ufesa v Srbiji v letih 2004, 2005 in 2006 53
Slika 4.11.: Ocena tržnega deleža konkurence na srbskem trgu za leti

2004 in 2005 54
Slika 4.12.: Rast želje po povečanju potrošnje med prebivalci centralne in vzhodne Evrope leta 2005 56
Slika 5.1.: Rast prodaje blagovne znamke Bosch v regiji od leta 2004 – 2006 60