

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Posl

Prednosti slovenskih podjetij na trgih  
Jugovzhodne Evrope:  
Kozmetika Afrodita d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Posl

Mentor: red. prof. dr. Marjan Svetličič

Prednosti slovenskih podjetij na trgih  
Jugovzhodne Evrope:  
Kozmetika Afrodita d.o.o.

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

## **Zahvala**

*Iskrena hvala moji družini za pomoč pri študiju. Hvala možu Daniju in hčerama Piji in Nini za ljubezen, moč in spodbudo. Posebna zahvala staršema, Rudiju in Majdi, da sta mi omogočila študij, me vedno podpirala pri mojih odločitvah in mi pomagala vse do konca. Hvala tudi sestri Petri za nenehno podporo.*

*Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Marjanu Svetličiču za svetovanje in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.*

*Prav tako se zahvaljujem ge. Zvonki Novak Habot, vodji prodaje v podjetju Kozmetika Afrodita d.o.o., za pomoč in svetovanje pri pisanju.*

## **PREDNOSTI SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRGIH JUGOVZHODNE EVROPE: KOZMETIKA AFRODITA d.o.o.**

Po razpadu nekdanje SFRJ se je Slovenija pričela vključevati v evropske integracije, prešla v tranzicijo in pričela uvajati kapitalizem. Mnoga slovenska podjetja so se po koncu vojne odločila za internacionalizacijo na območje Jugovzhodne Evrope. Slovenska podjetja so dobro poznala razmere ne teh območjih. Med njimi je tudi Kozmetika Afrodita d.o.o., ki veliko večino svojih kozmetičnih izdelkov proda na območje Jugovzhodne Evrope, največ v sosednjo Hrvaško. Podjetje v zadnjih letih še povečuje prodajo na ta območja. Njena prednost je zlasti poznavanje kulture poslovanja. Pri prodaji izdelkov je zelo pomembno tudi spremljanje konkurence. Eno novejših orodij je benchmark analiza, ki jo tudi v Kozmetiki Afrodita postopno uvajajo. Torej je Kozmetika Afrodita d.o.o. zelo dobro izkoristila prednosti poznavanja zgodovinskih dejstev, kulturnih vrednot in verske pripadnosti tega dela Evrope.

**Ključne besede:** internacionalizacija, benchmarking, kulturni menedžment, izvoz, prednost

## **ADVANTAGES OF SLOVENE COMPANIES ON THE MARKETS OF SOUTHEASTERN EUROPE: KOZMETIKA AFRODITA d.o.o.**

After the collapse of Yugoslavia Slovenia started joining European integrations, passed over to transition and began to initiate capitalism. After the war many Slovene companies have decided for internationalisation into Southeastern Europe. Slovene companies knew a great deal about the situation in this region. One of these companies is also Kozmetika Afrodita d.o.o, which sells the largest amount of its products in the area of Southeastern Europe, most of them go to the neighbouring Croatia. The company has been increasing the sale into this region during the last few years. One of her advantages is the knowledge about the culture of business. When selling products it is of great importance to keep up with what are the competitors doing. One of the new instruments for doing that is benchmarking, which is being introduced in Kozmetika Afrodita d.o.o. in the recent period. Hence it follows that Kozmetika Afrodita d.o.o. has used to its advantage the facts that it has good knowledge about the historical facts, cultural dimensions and religious belonging of this part of Europe.

**Key words:** internationalisation, benchmarking, cultural management, export, advantage

## KAZALO

<b>Poglavje</b>	<b>Naslov</b>	<b>Stran</b>
	Seznam uporabljenih kratic	9
<b>1</b>	<b><i>UVOD</i></b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b><i>METODOLOŠKI OKVIR</i></b>	<b>14</b>
2.1	Uporabljene metode	14
<b>3</b>	<b><i>TEORETIČNI DEL</i></b>	<b>16</b>
3.1	Ricardova teorija primerjalnih prednosti	17
3.2	Internacionalizacija	19
3.2.1	Pojem internacionalizacije	19
3.2.2	Modeli internacionalizacije	20
3.2.3	Internacionalizacija majhnih držav	21
3.2.4	Internacionalizacija in njen vpliv na državno politiko	21
3.2.5	Prisilna internacionalizacija	22
3.3	Medkulturni menedžment	23
3.4	Benchmarking	24
3.4.1	Pojem benchmarkinga	24
3.4.2	Proces benchmarkinga	26
3.4.3	Vrste benchmarkinga	26
3.4.4	Tipi benchmarkinga	27
<b>4</b>	<b><i>POJEM JUGOVZHODNE EVROPE</i></b>	<b>28</b>
4.1	Geografska in demografska opredelitev	28
4.2	Politični vidik	29
4.3	Politika Evropske unije do držav Jugovzhodne Evrope	31
4.4	Stabilizacijsko-pridružitveni proces (SPS)	33
4.5	Pakt stabilnosti za Jugovzhodno Evropo	34
4.6	Gospodarstvo	35
4.7	Splošni pregled po posameznih državah Jugovzhodne Evrope	40
4.7.1	Hrvaška	40
4.7.2	Bosna in Hercegovina	42
4.7.3	Srbija	43

4.7.4	Črna gora	44
4.7.5	Makedonija	45
4.7.6	Kosovo	46
4.7.7	Albanija	47
4.7.8	Bolgarija	48
4.7.9	Romunija	49
4.7.10	Grčija	50
<b>5</b>	<b><i>SLOVENSKA PODJETJA NA TRGIH JUGOVZHODNE EVROPE</i></b>	<b>52</b>
5.1	Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije	52
5.2	Slovenija in Zahodni Balkan: gospodarske povezave	55
<b>6</b>	<b><i>KOZMETIKA AFRODITA d.o.o.</i></b>	<b>57</b>
6.1	Predstavitev podjetja	57
6.2	Začetki	58
6.3	Po osamosvojitvi	59
6.4	Podjetje danes	60
6.5	Vizija podjetja - prihodnost	61
<b>7</b>	<b><i>DEJAVNOST PODJETJA KOZMETIKA AFRODITA D.O.O. NA TRGIH JUGOVZHODNE EVROPE</i></b>	<b>63</b>
7.1	Predstavitev podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. po posameznih državah Jugovzhodne Evrope	63
7.1.1	Hrvaška	63
7.1.2	Bosna in Hercegovina	64
7.1.3	Srbija	65
7.1.4	Črna gora	67
7.1.5	Makedonija	68
7.1.6	Kosovo	69
7.2	Tržni delež in količinski podatki prodaje mandljeve linije v posameznih državah Jugovzhodne Evrope glede na ostali prodajni program podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o.	70
7.3	Pregled celotne prodaje podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. za leto 2006 in 2007	76
7.3.1	Swot analiza	78
7.4	Primer strategije vstopa podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. na romunski in bolgarski trg	80
7.5	Kulturni vidik pri poslovanju Kozmetike Afrodita d.o.o. na trgih Jugovzhodne Evrope	80

7.6	Benchmarking – doseganje konkurence	82
8	<b>ZAKLJUČEK</b>	<b>84</b>
9	<b>LITERATURA</b>	<b>87</b>

## **GRAFIKONI**

<b>Grafikon</b>	<b>Naslov</b>	<b>Stran</b>
Grafikon 4.1	Primerjalni pregled izvoza Republike Slovenije med celotnim izvozom, izvozom na območje držav EU in na območje držav nekdanje Jugoslavije	36
Grafikon 4.2	Primerjava izvoza Republike Slovenije v letu 2005 v odstotkih	37
Grafikon 4.3	Primerjava izvoza Republike Slovenije v letu 2006 v odstotkih	37
Grafikon 4.4	Primerjava izvoza Republike Slovenije v letu 2005 v odstotkih	38
Grafikon 4.5	Primerjalni pregled izvoza Republike Slovenije v posamezne države Jugovzhodne Evrope v letih 2005, 2006 in 2007	39
Grafikon 7.1	Pregled prodaje mandljeve linije (kos) v letu 2005 po posameznih državah Jugovzhodne Evrope	71
Grafikon 7.2	Pregled prodaje mandljeve linije (kos) v letu 2006 po posameznih državah Jugovzhodne Evrope	72
Grafikon 7.3	Pregled prodaje mandljeve linije (kos) v obdobju 1. 1. – 1. 9. 2007 po posameznih državah Jugovzhodne Evrope	72
Grafikon 7.4	Tržni delež mandljeve linije glede na ostale izdelke v posameznih državah Jugovzhodne Evrope v obdobju 2005, 2006 in obdobju 1. 1. – 1. 9. 2007	73
Grafikon 7.5	Celotna količinska prodaja (primerjalno v odstotkih) izdelkov široke potrošnje v letu 2006 in 2007	77

## **TABELE**

<b>Tabela</b>	<b>Naslov</b>	<b>Stran</b>
Tabela 4.1	Finančni vložki Republike Slovenije v Pakt stabilnosti JVE med leti 2000 in 2004	34
Tabela 7.1	Pregled celotne prodaje Kozmetike Afrodita za leto 2006 in 2007	77
Tabela 7.2	Tabelarni prikaz SWOT analize v slovenskem jeziku	79
Tabela 7.3	Ugotavljanje potencialov Kozmetike Afrodita na trgih Jugovzhodne Evrope s pomočjo SWOT analize	79

## **SLIKA**

<b>Slika</b>	<b>Naslov</b>	<b>Stran</b>
Slika 7.1	Tabelarna predstavitev SWOT analize	78

## **PRILOGE**

<b>Priloga</b>	<b>Naslov</b>	<b>Stran</b>
Priloga A	Strategija vstopa Kozmetike Afrodita na romunski trg v letu 2008	95
Priloga B	Vprašanja pogovora z direktorico Kozmetike Afrodita, Danico Zorin Mijošek, in vodjo prodaje, Zvonko Novak Habet	96



## SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

BDP – Bruto domači proizvod

CEFTA – Central Europa Free Trade Area

DVcp – Dodana vrednost per capita = Dodana vrednost na prebivalca

EBRD –European Bank for Reconstruction and Development = Evropska banka za obnovo in razvoj

EESO – Evropski Ekonomsko – Socialni odbor

ESS – Evropski Socialni Svet

EU – Evropska unija

EU FOR – Mirovne enote Evropske unije

FDI – Tuje neposredne investicije (TNI) = Foreign direct investment

GDP – Gross domestic product = BDP

IFOR – International Peacekeeping Force = Mednarodne mirovne enote v Bosni v okviru NATA

IMF – MDS - International Monetary Fund

JVE – Jugovzhodna Evropa

MDS – Mednarodni denarni sklad

MNP – Multinacionalna podjetja

OSCE – Organization for Security and Co-operation in Europe = OSCE

OVSE – Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi

PISG – Kosovo Provisional Institutions of Self – Government

PS JVE – Pakt Stabilnosti za Jugovzhodno Evropo

SB – Svetovna banka

SFOR – Stabilization Force = mirovne enote v Bosni v okviru Nata, naslednik IFOR

SFRJ – Socialistična Federativna Republika Jugoslavija

SPS – Stabilizacijsko – pridružitveni sporazum

STO – Svetovna trgovinska organizacija

TNI – Tuje neposredne investicije

UNMIK – United Nations Interim Administration Mission in Kosovo

WB – World Bank = SB

WTO – World Trade Organization = STO

## 1 UVOD

*Po takratnih predstavah bi morale izgradnji demokracije predhoditi družbene in gospodarske transformacije. [...] Potem se je vse zgodilo drugače. Dogodki v vzhodni srednji Evropi si niso sledili tako, kot je bilo napovedano, temveč v obratnem vrstnem redu. Smrtonosne razpoke v komunističnem sistemu so se pokazale tam, kjer so bile najmanj pričakovane: v njegovi politični strukturi. Tu so spremembe najradikalnejše in osupljivo preproste. Nasprotno pa se je pokazalo, da je ponovna izgradnja civilne družbe neprimerno težja, videti pa je tudi, da bo preobrazba gospodarstva zapleten in boleč proces (Smolar v Mastnak 1992, 69-70).*

Še v času nekdanje Jugoslavije se je v Sloveniji že pojavljalo močno zavedanje o vlogi v skupni državi. Tudi v vseh ostalih republikah so narodi v okviru takratne Jugoslavije pridobivali večje zavedanje o svojih ciljih in interesih. Slovenija je že pred razpadom skupne države podpirala tržne reforme, ki bi služile kot sredstvo za zmanjšanje federalnega vladnega nadzora in tudi kot sredstvo za povečanje izvoza republik na Zahod. Že takrat je bila močno opazna nagnjenost slovenske politike in gospodarstva h kapitalizmu in odprti gospodarski politiki. Slovenci so podpirali konfederacijo, ki bi omogočila republikam večjo suverenost, Srbi pa nasprotno - obstoječ federalni sistem. Na koncu so tovrstne razmere, ki so izhajale tudi iz nasprotujočih si interesov republik, pripeljale do razpok v delovanju zveze republik in posledično krvavega razpada takratne federalne skupne države Jugoslavije (Williams 2004, 75-95).

Razpad Jugoslavije je povzročil ne samo revolucionarne politične spremembe, temveč tudi izgubo nekdanjega skupnega trga za slovensko gospodarstvo. Torej se je zgodilo tisto, k čemur je slovensko gospodarstvo stremelo že prej: moralo se je odpreti in prestopiti meje svoje države v bistveno večji meri kot prej. Podjetja so se soočila z velikimi pretresi, saj je večina domačih trgov na jugovzhodu Evrope nenadoma postalo tuje tržišče z omejitvami pri izvozu in uvozu. Potrebno je bilo prestrukturiranje nacionalne gospodarske politike in prav tako politike posameznih podjetij - izvoznikov na te trge.

Torej so politične spremembe na območju Jugovzhodne Evrope (JVE) od začetka 90. let prejšnjega stoletja povzročile prave tektonske premike v gospodarstvu. Prej skupni trg brez carinskih omejitev je nenadoma postal tuji trg. Podjetja so se pričela spopadati z ekonomsko dediščino, ki so jo s seboj prinesla iz socialističnih sistemov, le-ti pa so se sedaj usmerili h kapitalizmu. Države so začele stremeti k ureditvam osrednje Evrope in se usmerile k integraciji v ta del kontinenta. Slovenija je pred vsemi državami JVE (z izjemo Grčije, ki je bila članica Nata in EU že od samih začetkov) postala del teh evroatlantskih zvez. Težko je bilo nenadoma usmeriti se na druge trge, saj je bila Slovenija prej del socialističnega sistema nekdanje Jugoslavije. Prav gotovo pa je ena izmed njenih pridobitev tega obdobja prednost poznavanja trga Jugovzhodne Evrope, zato ima določene konkurenčne prednosti na teh območjih. Katere so te prednosti, v kolikšni meri pripomorejo k uspešnemu poslovanju slovenskih podjetij na teh trgih in kako dolgo bodo te prednosti še aktualne, bom skušala ugotoviti in opredeliti v tem diplomskem delu. V diplomskem delu bo ena izmed mojih nalog ugotoviti, ali je za slovenska podjetja pretekla vpetost v ta del Evrope prednost pri uspešnem gospodarskem sodelovanju na tem področju.

Na drugi strani slovenska podjetja pospešeno ugotavljajo, da postajajo v današnjem času zahodnoevropski trgi vse bolj zasičeni z izdelki, zato so se usmerila na trge JVE. Trgi Zahodne in Srednje Evrope pa so prepolni poceni izdelkov iz Azije in ostalih revnejših predelov sveta, kjer je delovna sila bistveno cenejša. Za naša podjetja je zelo težko biti in ostati konkurenčen na teh trgih, saj je naše delo dražje, domače blagovne znamke pa so večinoma premalo cenjene, da bi lahko z imenom tudi zaslužili. V zadnjih letih so si države nekdanje Jugoslavije, ki jih je ohromila vojna po razpadu federalne države, opomogle, se začele prestrukturirati in vzpostavljati nove gospodarske entitete. Gospodarski sistemi se ponovno poskušajo stabilizirati in stremijo k večjemu gospodarskemu napredku.

Pri prodaji izdelkov Kozmetike Afrodite se med tujimi trgi na prvo mesto uvršča Hrvaška in je v primerjavi z ostalimi trgi na JVE za to podjetje tudi največji trg. Plasiranje linije izdelkov na trge JVE in učvrstitev le-te zahteva v posameznih državah točno določene pogoje in se od primera do primera razlikuje. Promocije in oglaševanje je pomembno na vsakem trgu, vendar se marketinške aktivnosti prilagajajo vsakemu trgu posebej.

Cilj diplomskega dela je s pomočjo analize prikazati prodajo slovenskih podjetij nasploh in nato konkretno podjetja Kozmetika Afrodita na področju nekdanje Jugoslavije in JVE ter nato s pomočjo primerjave teh ugotovitev in podatkov o prodaji izdelkov Kozmetika Afrodita v Sloveniji potrditi oziroma negirati postavljene hipoteze. Posledično lahko na temelju teh ugotovitev tudi ugotavljam, ali so naše ambicije v JVE perspektivne ali pa je bilo zatekanje k tem trgom le prehodna rešilna bilka v času po razpadu Jugoslavije. Ker skupno število izdelkov obsega okrog 300 proizvodov, bi se osredotočila na novo oziroma nadgrajeno linijo Mandelj. Razlog za to odločitev temelji na dejstvu, da je ta linija prisotna na vseh trgih že daljše obdobje – od samih začetkov delovanja podjetja - in je namenjena široki ciljni javnosti. Ker je bila linija leta 2006 prenovljena, je možno opazovati tudi njen razvoj oziroma vedenje na trgu.

#### **Hipotezi sta:**

- 1) Slovenska podjetja imajo z državami JVE velik del zunanjetrgovinske menjave, saj imajo naša podjetja v teh državah konkurenčne prednosti zaradi skupne preteklosti, poznavanja poslovnih običajev, znanja jezikov in v preteklosti dosežene prepoznavnosti blagovnih znamk.
- 2) Pri poslovanju na trgih JVE sta močno prisotni osebna kulturna in verska komponenta.

Na izvoz izdelkov v to regijo vpliva v veliki meri tudi slovenska zunanja politika. Na osnovi tega raziskovalnega dela želim ugotoviti, katere okoliščine so Kozmetiko Afrodita pripeljale do današnjega stanja v izvozu v to regijo ter kakšen je današnji položaj samega podjetja. Pomembno je tudi pogledati, kako vpliva politika Evropske unije, konkretno torej tudi zunanja politika Slovenije, na poslovanje podjetja Kozmetika Afrodita in ostala slovenska podjetja danes in kako bo s tem v prihodnosti na tem območju.

Pri delovanju na teh trgih je izrednega pomena poznavanje kulture in običajev območja. S pomočjo razgovora z direktorico podjetja oziroma vodilnimi bom pokušala ugotoviti, kaj pri sklepanju poslov pomeni poznavanje in upoštevanje kulturnih vzorcev in običajev v tej regiji. Zanimivo bi bilo ugotoviti tudi, koliko uprave oziroma vodilni v

podjetjih na jugovzhodu Evrope poznajo in se ravnaajo v skladu s slovensko oziroma evropsko kulturo poslovanja.

Prav tako je pomembno, ko enkrat prodremo na tuji trg, da redno in natančno preverjamo ter spremljamo stanje ter delovanje konkurence. V raziskovanju bomo nekaj pozornosti namenili tudi vprašanju, koliko pri uveljavljanju in ohranjanju konkurenčnih prednosti pripomore prodiranje velikih slovenskih trgovskih sistemov na področje JVE, s katerimi že dlje časa sodelujemo na slovenskem trgu. Vsa ta dejstva bo potrebno razčleniti in povezati, da dobimo skupno sliko gospodarskega delovanja slovenskih podjetij s poudarkom na poslovanju podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. na območju JVE.

## 2 **METODOLOŠKI OKVIR**

Za potrditev oziroma negiranje postavljenih hipotez bom poiskala in uporabila strokovno literaturo, informacije s spleta in različne že opravljene raziskave ter jih primerjala z interno dokumentacijo podjetja. Poiskala bom rezultate prodaje podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. iz Rogaške Slatine na različnih trgih s primerjalnimi tabelami ali z grafikoni. Primerjala bom prodajo izdelkov. Zaradi širokega števila izdelkov bom za analizo uporabila samo eno linijo, in sicer mandljevo linijo. Pri tem si bom pomagala z internimi viri podjetja, anketami in razgovori z vodilnimi v podjetju. Primerjala bom oglaševanje in promocijo prej omenjene linije na slovenskem trgu, na trgu JVE in ostalih področjih, kjer se trži Kozmetika Afrodita. Skušala bom ugotoviti, zakaj prihaja do razlik pri rezultatih oziroma končni prodaji mandljeve linije. V diplomskem delu bom skušala predstaviti tudi delovanje ostalih konkurenčnih podjetij na teh trgih in s pomočjo analize predstaviti konkurenčne prednosti Kozmetike Afrodite na območju JVE. Za primerjavo medijske pokritosti s konkurenti bom preučila pomen benchmark analize za podjetje. Benchmark analiza pomeni, da si za raziskavo trga izbereš nekaj konkurenčnih podjetij – npr. tisto, ki ti je vzor - in preučiš njegovo delovanje na tem istem trgu, narediš primerjavo in skušaš v svojem podjetju narediti spremembe, da izboljšaš svojo konkurenčnost.

Če povzamem svoje delo v nekaj alinejah:

- opredelitev raziskovalnega problema;
- študij virov;
- dokončna opredelitev problema;
- izvedba raziskave / analize / primerjave;
- sklepanje.
- 

### **2.1 Uporabljene metode:**

- 1) Analiza primera na podjetju Kozmetika Afrodita – empirično raziskovanje.
- 2) Raziskava trga – analitika oziroma obdelava podatkov, teoretični del.
- 3) Benchmark analiza – primerjalna metoda.
- 4) Analiza, interpretacija in ovrednotenje sekundarnih virov: strokovna literatura, članki, internetni viri (deduktivno sklepanje).

- 5) Razgovor z lastnico podjetja in vodji različnih oddelkov, povezanih z izvozom izdelkov v Jugovzhodno Evropo.

### 3 *TEORETIČNI DEL*

Oprelitev problema in njegovo raziskovanje izhaja iz Ricardove teorije primerjalnih prednosti, teorije internacionalizacije, benchmark analize in teorije kulturnega menedžmenta. Z odpiranjem tržišča v JVE prihaja do logične posledice: internacionalizacije trga. To pomeni, da so slovenska podjetja, ki vstopajo na te trge, pričela s širjenjem dejavnosti preko meja svoje matične države. Prav to se je zgodilo v Kozmetiki Afroditia. Začetek 90. let je bil za Slovenijo čas mnogih sprememb in pretresov, kar se je odrazilo tudi na gospodarskem področju. Kozmetika Afroditia se je skorajda čez noč zaradi izgube trgov v nekdanji skupni državi znašla v nezavidljivem položaju, zato se je odločila oziroma bila prisiljena spremeniti taktiko – osredotočenje na tuje trge.

Da bi bila internacionalizacija na tuje trge uspešna in podjetja, ki vstopajo na te trge, konkurenčna, morajo dobro poznati kulturo in običaje poslovanja na vstopnih trgih. Življenje v svetu globalizacije pomeni vse več medkulturnih stikov in soočenj pri poslovanju. Poznavanje vrednot, kot so čas, izražanje čustev, želja po zasebnosti in sproščenost v komunikaciji je bistvenega pomena pri premagovanju meja, tako geografskih kot miselnih, v delovnih timih in poslovnih odnosih. Ker komunikacija s sodelavci in poslovnimi partnerji iz drugačnega kulturnega okolja zahteva prilagajanje tako na naši kot njihovi strani, je poznavanje pravil in delovanja medkulturnega menedžmenta postala nuja. Še posebej je medkulturni menedžment pomemben, ko vstopamo na trge, kjer se kultura še posebej razlikuje od kulture domačega okolja. Trg JVE je kulturno različen od srednjeevropskega že v primeru religij, saj poleg krščanske vere tu prevladujeta islam in pravoslavna vera. Še posebej pa je treba biti previden na trgih, kjer se različne kulture medsebojno prepletajo in je bila ta raznolikost že predmet hudih spopadov, tudi krvavih, in kjer je osebna kulturna ali verska komponenta v družbenem življenju močno prisotna.

Za konkurenčnost pa je izrednega pomena tudi poznavanje svoje konkurence na tujem trgu. V času, ko so bila gospodarstva zaprta, in nato v času po vojni je bila ponudba na trgih JVE majhna in ni bilo vidne večje tekmovalnosti med podjetji. Po vojnem obdobju v 90. letih se skušajo ta gospodarstva ponovno pobrati in znova začeti s tranzicijo v kapitalistični sistem. Prav tako je prišlo do velikih sprememb v gospodarstvih držav, v



katerih sicer ni bilo vojnih spopadov, so pa bile pod močnim vplivom sovjetske nadvlade. Države JVE se torej soočajo z zahtevnimi tranzicijskimi izzivi in so se oziroma se skušajo usmeriti h kapitalističnemu gospodarstvu. Tako se ti trgi sedaj odpirajo za tuja podjetja in tuje naložbe, kar ima za posledico vedno večjo konkurenco. Pomembno je, da svojega tekmeca dobro oceniš in poskušaš ugotoviti njegovo strategijo. Še posebej je to pomembno, ko je to podjetje enako dobro ali celo boljše kot tvoje. Takrat pride na vrsto uporaba taktike benchmarkinga, ko skušaš spoznati delo svojega tekmeca, ga primerjati s svojimi strategijami na tem trgu in ugotoviti, kje je konkurenca boljša in kako spremeniti svoje delovanje v smeri, da dosežeš uspeh.

Izhajajoč iz Ricardove teorije primerjalnih prednosti ugotavljamo, da lahko z le-to opredelimo specifične zunanje trgovine in nato na osnovi tega ugotavljamo prednosti slovenskih podjetij na trgih JVE. Nato se bomo preusmerili na teorijo internacionalizacije in njen pomen za delovanje določenega podjetja ter faze v razvoju internacionalizacije. Potem bomo opredelili pojem medkulturnega menedžmenta in njegov pomen za določeno podjetje, ki deluje na tujem trgu. Na koncu teoretičnega dela bi želeli oceniti še pomen uporabe benchmarkinga za določeno podjetje na tujih trgih. Tu bi se še posebej osredotočili na podjetje Kozmetika Afrodita in na to, kako bi lahko uporaba benchmarkinga na trgih nekdanje Jugoslavije in celotne JVE pripomogla k bolj uspešnemu poslovanju glede na konkurenco.

### **3.1 Ricardova teorija primerjalnih prednosti**

Trgovina je ena najstarejših gospodarskih dejavnosti, ki jih opravlja človek. Trgujejo posamezniki in podjetja, trgovanje pa ne poteka le znotraj državnih meja, ampak tudi preko državnih meja. Že od nekdaj. Tako so v antiki Grki trgovali z Rimljani, v srednjem veku je Evropejce svilena pot vodila na Daljnji Vzhod, v obdobju kolonizacije je potekala močna trgovina med evropskimi pomorskimi velesilami in njihovimi kolonijami, danes pa ob bliskovitem razvoju prometa ter informacijske in komunikacijske tehnologije ni države, ki ne bi bila bolj ali manj vključena v mednarodne ekonomske tokove.

»Bistveno vprašanje torej ni, ali obstaja mednarodno trgovanje, ampak zakaj do njega prihaja. Merkantilisti so trdili, da do mednarodne menjave prihaja zaradi želja držav po

povečanju bogastva. Edini način, da država postane bogata, pa je, da več izvozi kot uvozi. Večji kot bo izvoz, več zlata se bo nateklo v državno blagajno in več kot bo država imela zlata, bogatejša in močnejša bo« (Salvatore 1998, 26).

Merkantilisti so tako dejali, da imajo države koristi od mednarodne menjave le na račun drugih držav. Prvi, ki je to dejstvo zanikal, je bila Adam Smith, ki je predstavil teorijo absolutnih prednosti. Le-ta pravi, da če je ena država bolj učinkovita v proizvodnji enega proizvoda in manj učinkovita od druge države v proizvodnji drugega proizvoda, bosta imeli obe državi korist, če se bosta specializirali v proizvodnjo produkta, kjer sta učinkovitejši, in bosta menjali del teh proizvodov z drugo državo za proizvode, ki niso njuna absolutna prednost. Na ta način bodo viri porabljeni na optimalen način, proizvodnja obeh proizvodov bo narasla, mednarodna menjava pa bo obema državam prinesla korist (Salvatore 1998, 27-28).

Predpostavka je, da so interesi posameznika enaki interesom države. Cilj ekonomske politike je tudi tu povečanje bogastva naroda. Do tega pa bo najlažje prišlo, če posamezniku pustimo svobodo, da se sam odloči, kako in za koga bo proizvajal. V naporu, da bo ustvaril maksimalni dobiček, bo podjetnik vložil svoj kapital tja, kjer bo lahko ustvaril največjo proizvodnjo (Babić 1989, 14).

Če torej lahko določena država proizvede določen proizvod učinkoviteje kot neka druga država, potem ima prva država absolutno prednost pri proizvodnji tega blaga. Učinkovitost proizvodnje se meri v strošku dela, vloženega v proizvodnjo ene enote proizvoda, ker samo delo ustvarja prednost. Izhajajoč iz te trditve ima določena država torej absolutno prednost pri proizvodnji blaga, za katerega proizvodnjo porabi manj dela. Absolutne prednosti neke države so lahko naravne (podnebje, zemlja ipd.) ali pridobljene (znanje, veščina ipd.) (Babić 1989, 14).

Če ima vsaka od obeh držav A in B absolutno prednost v proizvodnji enega blaga, se bo vsaka specializirala v proizvodnjo tega blaga in del te proizvodnje menjala za proizvod, pri katerem nima absolutne prednosti in za katerega proizvodnjo se ni specializirala. Na ta način bo skupna proizvodnja in potrošnja v obeh državah večja (Babić 1989, 14).

David Ricardo je šel še dlje od Adama Smitha in je teorijo mednarodne menjave predstavil v luči komparativnih ali primerjalnih prednosti. Zastavil si je vprašanje, kaj se zgodi, če ima ena država absolutno prednost v proizvodnji blaga X in blaga Y. Ali je menjava med državama v tem primeru obojestransko dobičkonosna ali pa do nje sploh ne pride. In na to vprašanje odgovarja Ricardo s svojo teorijo primerjalnih prednosti. Tako je predpostavil, da ima ena država absolutno prednost v proizvodnji tako blaga X kot blaga Y, vendar je ta prednost večja v proizvodnji blaga X (Babić 1989, 16).

Teorija primerjalnih prednosti skuša pojasniti strukturo mednarodne menjave, torej strukturo izvoza in uvoza držav, ki sodelujejo v mednarodni ekonomski menjavi. Ta teorija je v analitičnem smislu statična, ker se ukvarja s primerjavo blaga, ki ga bo država, ki sodeluje v zunanji trgovini, v določenem trenutku ali izvozila ali pa uvozila (Babić 1989, 22).

Na osnovi te teorije lahko pride do mednarodne menjave, kjer imata obe državi korist, tudi v primeru, ko je prva država manj učinkovita od druge države v proizvodnji obeh proizvodov. Teorija komparativnih prednosti pravi, da se naj potem prva država specializira v proizvodnjo in izvoz tistega proizvoda, kjer dosegajo relativno nižje stroške proizvodnje kot druge države. Presežene količine naj država izvažata, v zameno pa naj uvažata proizvode, ki se jim je morala zaradi specializacije odreči (Salvatore 1998, 31).

## **3.2 Internacionalizacija**

### **3.2.1 Pojem internacionalizacije**

Ker se je Kozmetika Afroditina iz prej predvsem proizvodnje izdelkov za domači trg po razpadu Jugoslavije preusmerila tudi v izvoz, lahko za analizo uporabimo teorijo internacionalizacije.

Internationalizacija je geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. Ponavadi se začne z delovanjem na domačem trgu, ki se nadaljuje z vhodno, nato z izhodno in nazadnje s kooperacijsko internacionalizacijo. Domači dejavniki potiskajo

internacionalizacijo, dejavniki tujega in mednarodnega okolja pa vlečejo podjetja na svoja področja ali ustvarjajo za to ustrezne pogoje (Svetličič 1996, 291).

### 3.2.2 Modeli internacionalizacije

Poznamo več modelov internacionalizacije (Dunning 1993, 194-205 in Jaklič in Svetličič 2005, 21):

1. začetek internacionalizacije: Podjetje se odloči za izvoz ali neposredno (ponavadi trgovinsko) prisotnost na tujem tržišču;
2. investicije v trgovinsko povezane dejavnosti: Zahteva manj sredstev, tveganja so majhna in služi kot priprava na proizvodne TNI;
3. naložbe v tujini naprej in nazaj po verigi dodajanja vrednosti – naložbe v proizvodnjo blaga in storitev;
4. poglobljanje in širjenje mreže v tujini;
5. regionalna ali globalna integracija.

Loustarinen (Svetličič 1996, 291-292 in 1999, 45-46) razvije podjetniški model internacionalizacije, ki je sestavljen iz štirih faz internacionalizacije:

- začetna faza;
- razvojna faza;
- faza rasti;
- faza multinacionalnega podjetja.

Uppsalski model internacionalizacije je prav tako sestavljen iz štirih faz (Jaklič in Svetličič 2005, 24):

- predizvozna faza;
- faza izvoza s pomočjo neodvisnega zastopnika;
- trgovska podružnica v tujini;
- proizvodna podružnica v tujini.

Na osnovi teh modelov lahko uvrstimo tudi podjetje Kozmetika Afrodita v posamezne faze omenjenih modelov internacionalizacije. Kozmetika Afrodita ima trenutno vso proizvodnjo kozmetičnih izdelkov skoncentrirano v Sloveniji in se torej, če pogledamo Dunningov model internacionalizacije, nahaja na začetku le-te. Ima pa omenjeno

podjetje v vseh državah uvoznih kozmetičnih izdelkov zastopnika za prodajo svojih izdelkov.

### **3.2.3 Internacionalizacija majhnih držav**

Slovenija je manjša država, kar prav gotovo vpliva tudi na njeno delovanje in usmeritev v mednarodnih gospodarskih tokovih. In prav za podjetja iz majhnih držav je internacionalizacija še posebej pomembna, saj jim nudi možnost presežanja slabosti majhnega nacionalnega trga, omogoča izkoriščanje ekonomij obsega in sinergijskih učinkov (Svetličič 1996, 290).

Mednarodna menjava ima zato precej večji pomen za gospodarsko aktivnost majhnih držav. Za gospodarsko aktivnost sta glede na pomen zunanje trgovine opazni dve osnovni težnji (Damijan 1996, 115-116):

1. z gospodarskim razvojem posamezne države, ne glede na velikost, tendenčno narašča delež v zunanjo trgovino usmerjenega dela gospodarstva (gre za v ekonomski teoriji znano izvozno usmerjeno razvojno politiko) in
2. delež izvoza (pa tudi uvoza) v BDP neke države ter njen izvoz na prebivalca je tem večji, čim manjša je ta država.

Podjetje, ki se torej odloči za internacionalizacijo, mora torej najprej izbrati lokacijo in nato vstopni model – izvoz, pogodbene oblike ali TNI (Dunning 2001, 44; Meyer 2003, 732).

### **3.2.4 Internacionalizacija in njen vpliv na državno politiko**

Frieden in Rogowski trdita, da internacionalizacija vpliva na politične prioritete akterjev znotraj držav na zelo predvidljiv način, osnovan na ekonomskih interesih teh subjektov. Internacionalizacija naj bi torej povečala občutljivost državnih ekonomij v odnosu na svetovne tržne trende in šoke. Internacionalizacija vpliva na relativne cene doma proizvedenih izdelkov ali subjektov v domači lasti. Ustvarjala naj bi nove koalicije, saj ima večja gospodarska odprtost različne učinke na politične enote znotraj določene države. Proizvajalci, ki so najbližje primerjalnim prednostim določene države, bodo promovirali večjo odprtost in tako podpirali in spodbujali internacionalizacijo.

Nasprotno bodo proizvajalci, ki od tovrstne gospodarske odprtosti nimajo koristi ali jih ta pri njihovem delovanju še ovira, le-temu nasprotovali. Zato imajo »zmagovalci« in »poraženci« internacionalizacije nasprotujoče si interese. Vendar pa niso ne ekonomski ne politični učinki internacionalizacije enostranski ali uniformirani. Čeprav lahko ima internacionalizacija nekatere splošne učinke, ki so si v različnih državah podobni, se vsaka ekonomija odzove na internacionalizacijo različno, kar pomeni tudi drugačne posledice. Dvoje je očitno (Keohane in Milner 1996, 3-24):

- tokovi kapitala in izmenjave imajo različne učinke na različne nacionalne ekonomije;
- funkcija različnih ustanov v državah ali specifičnost njihovih sektorjev se lahko med državami razlikuje.

### **3.2.5 Prisilna internacionalizacija**

Strateška usmeritev k internacionalizaciji je najbolj pomagala ublažiti izgubo jugoslovanskih trgov in njihovo nadomestitev z novimi trgi in tako stabilizirala ne le mednarodno, temveč tudi domače poslovanje (Svetličič in Jaklič 2005, 37). To se je zgodilo tudi v primeru podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o.

Po letu 1994 je za slovensko gospodarstvo značilno naslednje (Svetličič in Jaklič 2005, 41):

- pozitivna stopnja gospodarske rasti;
- industrijska proizvodnja;
- bruto investicije in
- inflacija.

Po razpadu Jugoslavije so se slovenska podjetja najprej usmerila na trge, ki so fizično, zgodovinsko in kulturno bližji in bolje poznani, šele zatem pa začnejo vstopati na oddaljene trge. Liberalizacija trgovine in gospodarske reforme so vplivale na trgovinske in investicijske odnose držav v prehodu. Prehod v tržno gospodarstvo je postopoma pospešil izvoz v razvite evropske države, predvsem zaradi izgube nekdanjega jugoslovanskega trga. Kljub temu je bilo leta 2000 65 odstotkov vseh izhodnih investicij namenjenih v države nekdanje Jugoslavije. Dejavniki pri izbiri lokacije izhodnih investicij (Svetličič in Jaklič 2005, 57-73) so:

- stroškovne determinante (fizična bližina, logistične prednosti ...);
- tržni dejavniki (velikost, rast, kupna moč);
- institucionalne dejavniki (pravo, davčni sistem).

### 3.3 Medkulturni menedžment

Ker primer Kozmetike Afrodita deluje tudi v regiji z razgibano zgodovinsko, versko in pa kulturno sredino, sem za razčlenitev te strani poslovanja uporabila teorijo kulturnega menedžmenta.

Kulturo nasploh lahko označimo kot celoto specifičnih duhovnih, materialnih, intelektualnih in čustvenih dejavnikov, ki so značilni za določeno družbo ali družbeno skupino. Kultura torej zajema tudi jezik in misel (inovacija, kreativnost ...), način življenja in življenjski stil, osnovne človekove pravice, sistem vrednot, tradicijo in prepričanja ([http://cpe.njit.eduextnotes\\_ITVHRM685HRM685\\_CMS3.pdf](http://cpe.njit.eduextnotes_ITVHRM685HRM685_CMS3.pdf)).

Porast mednarodnega trgovanja, sodelovanja ter investiranja pomeni, da morajo menedžerji vse več sodelovati s posamezniki, ki izhajajo iz različnih kultur. Giddens (1990) trdi, da je globalizacija neločljiv del današnje modernizacije. Modernizacija pa je fizično razdaljo spremenila v manjšo oviro za medkulturno komunikacijo. Povečana globalizacija poslovanja je prispevala k povečanemu zanimanju za upravljanje raznolikosti. V času, ko se poslovne interakcije in komunikacija širijo na mednarodno raven, postaja potreba po kulturni rahločutnosti vse večja. Pomemben dejavnik pri medkulturnem komuniciranju je poznavanje nacionalne kulture ter njen vpliv na korporativno kulturo. Korporativna kultura je močno orodje, ki vodi podjetje k učinkovitejšemu delovanju. Medkulturni menedžment je razvoj in uporaba znanja o kulturah kot del prakse mednarodnega menedžmenta, ko imajo udeleženci v komunikaciji različne kulturne identitete (Mead 2005, 16).

Sanyal (2001, 46-48) določi za komponente kulture naslednje:

- religija;
- jezik;
- rasa;
- socialni sistemi (pravila in obnašanje).

Deresky (2000, 142-148) pa je povzel kulturne spremenljivke v komunikacijskem procesu, kot so jih definirali Samovar, Porter, Haris, Moran in Ronen:

- stališča;
- družbene skupine;
- miselni vzorci;
- vloge;
- jezik;
- neverbalna komunikacija;
- čas.

Deresky (2000, 156-159) je prav tako določil pet korakov za učinkovito medkulturno komunikacijo:

- razvijanje kulturne rahločutnosti;
- previdno dekodiranje;
- izbira komunikacijskega kanala;
- previdno dekodiranje povratne informacije;
- dejanja.

### **3.4 Benchmarking**

#### **3.4.1 Pojem benchmarkinga**

Benchmarking je proces neprestanega spremljanja in zgledevanja po dobrih svetovnih poslovnih praksah. Je tudi učinkovito, svetovno priznано orodje za pridobivanje informacij za izboljšave pri svojem delovanju. Zato je v podjetju potrebno priznati, da je nekdo v nečem boljši od nas in da se je z njim mogoče primerjati. Skušati moramo ugotoviti, kako enake stvari kot mi počno tisti, ki veljajo za najboljše. Ugotovitve, ki jih dobimo, moramo najprej poskušati razumeti. Nato jih realno ocenimo in ugotavljamo, ali so te razlike naša slabost ali pa morda prednost (<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=benchmarking-postati-boljsi-od-najboljsih>).



Robert Camp<sup>1</sup>, eden vodilnih strokovnjakov za benchmarking, meni da učenje iz člankov in znotraj podjetja namreč že dolgo ni dovolj, dober menedžer informacije in znanje poskuša poiskati znotraj svoje mreže. Prav tako je mnenja, da si menedžerji v okviru uprav in nadzornih svetov, katerih člani so, izmenjujejo informacije in na podlagi teh podjetja ocenjujejo kot primerna oziroma neprimerna za benchmarking (<http://www.finance.si/217502>).

Pri benchmarkingu, ki je interaktiven proces, pa se običajno pojavljajo skrbi, da bodo zaposleni z ljudmi zunaj podjetja delili škodljive informacije. Zato je tu nujen dogovor, da se informacije ne bodo razkrivale brez vnaprejšnjega soglasja. Robert Camp opisuje štiri oblike benchmarkinga (interni, konkurenčni, funkcijski in generični), ki zaposlene spodbuja, da razmišljajo izven običajnih kontekstov (<http://www.finance.si/217502>).

Notranji oziroma interni benchmarking pomeni določitev osebe oziroma oddelka znotraj podjetja, ki je na nekem področju oziroma pri nekem opravilu najboljši. To je še posebej pomembno za velika podjetja, ki delujejo na različnih trgih. Tovrstne informacije ostajajo znotraj podjetja, kar je lahko velika prednost. Pomembno je podrobno poznati procese v okviru podjetja, če jih nameravamo primerjati s procesi v drugih organizacijah (<http://www.finance.si/217502>).

Podjetja si danes enostavno ne morejo več privoščiti, da se ne bi primerjala z najboljšimi v panogi. Če je notranji benchmarking prvi korak, je konkurenčni drugi. Brez tega ne gre, torej je tveganje izkoriščanja informacij v škodo podjetja upravičeno. Uporabo informacij je potrebno, kot že rečeno, vnaprej formalizirati. Nadgradnja konkurenčnega je funkcijski benchmarking, ki je v osnovi zelo podoben, le da je podobno kot interni ožje usmerjen na posamezne funkcije in aktivnosti (<http://www.finance.si/217502>).

---

<sup>1</sup> Robert Camp je eden vodilnih strokovnjakov za benchmarking. Danes vodi Best Practice Institute, mednarodno raziskovalno in svetovalno organizacijo, pred tem pa je več kot dve desetletji delal v korporaciji Xerox, kjer je vzpostavil interno mrežo za prenos znanja. Je soustanovitelj podjetja International Benchmarking Clearinghouse in predsednik mreže Global Benchmarking Network, ki združuje 20 centrov za razvoj benchmarkinga po svetu. Njegova knjiga Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance je prevedena v 14 jezikov (<http://www.finance.si/217502>).

### 3.4.2 Proces benchmarkinga

Benchmarking se navadno prične s prepoznavanjem nezadovoljenih potreb potrošnikov, zaposlenih, lastnikov oziroma vodstva podjetja in dobaviteljev. Proces benchmarkinga lahko opišemo z naslednjimi koraki (<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=benchmarking-postati-boljsi-od-najboljsih>):

- zbiranje notranjih podatkov: poznavanje delovanja svojega podjetja; odločanje o tem, kaj je treba izboljšati, kje smo sedaj in kam bi radi prišli; kaj zajeti v benchmarking, kako ga uvesti in izvesti;
- zbiranje zunanjih podatkov: izbira partnerjev za benchmarking; izbira metode in izvajanje;
- analiza (na osnovi notranjih in zunanjih podatkov): ocenjevanje podatkov; oblikovanje ukrepov; določitev možnosti za uporabo informacij v svojo korist; akcijski načrt za doseganje odličnosti;
- uresničevanje sprememb: sprememba obstoječe prakse z nadzorovanim in vodenim izvajanjem akcij; spremljanje, ocenjevanje napredka in doseženih rezultatov.

Izkušnje kažejo, da benchmarking zahteva zelo veliko mero samokritičnosti in nepristranskih mnenj, merjenj in ocen. Poznamo nekaj organizacij, ki z benchmarkingom učinkovito izboljšujejo svoje poslovanje. To so organizacije, ki iz lastnih izkušenj vedo, da je benchmarking mnogo več kot le primerjanje s konkurenco. Večina teh pa se srečuje s povsem drugačnimi problemi: uvajanje celovitega benchmarking sistema je predrago, zahteva po razpoložljivih virih za izvajanje kakovostnega benchmarkinga prevelika, soočanje z realnimi rezultati pogosto boleče, odpor zaposlenih do uvajanja notranjih sprememb prevelik, izziv za uvajanje zunanjih sprememb pa se zdi skorajda nemogoč (<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=benchmarking-postati-boljsi-od-najboljsih>).

### 3.4.3 Vrste benchmarkinga

Poznamo pet vrst benchmarkinga (<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=benchmarking-postati-boljsi-od-najboljsih>):

- notranji; primerjava dejavnosti znotraj podjetja;
- konkurenčni; zgledovanje prakse in zakonitosti, pravil delovanja po najboljših na trgu;
- panožni; ugotavljanje, kje na lestvici v svoji panogi se podjetje nahaja oziroma med panogami v primeru zgledovanja posameznih funkcionalnih področij;
- procesni; učenje od drugih organizacij (vendar te niso neposredni konkurent), po katerih se podjetje zgleduje v generičnem procesu, proizvodni zbirni storitvi;
- »najboljši v razredu«; številne organizacije, celo medsebojni konkurenti, so pripravljene deliti podatke znotraj vnaprej določene skupine za iskanje novih, inovativnih rešitev.

#### **3.4.4 Tipi benchmarkinga**

Poznamo tri tipe benchmarkinga (<http://www.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=>):

- strateški benchmarking;
- podatkovni benchmarking;
- procesni benchmarking.

Med sabo se razlikujejo glede na tip informacije, ki jo skušajo pridobiti. Strateški benchmarking ocenjuje strategije, ki jih drugo podjetje uporablja pri ohranjanju konkurenčnosti. Podatkovni benchmarking se osredotoči na podatke o delovanju konkurenčnega podjetja, medtem ko se procesni ukvarja s procesom, s katerim je določeno podjetje prišlo do teh podatkov (<http://www.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=>).

## 4 *POJEM JUGOVZHODNE EVROPE*

### 4.1 Geografska in demografska opredelitev

Da bi lahko preučili gospodarsko sodelovanje slovenskih podjetij s podjetji z območja JVE je potrebno najprej opredeliti sam pojem JVE in predstaviti razmere – gospodarske, politične in kulturne – tako na celotnem območju kot za vsako državo posebej.

JVE je območje, ki je v preteklosti predstavljalo glavni izvor konfliktov v Evropi in še danes je to področje najbolj konfliktno na evropskem kontinentu. V okviru celotne regije je bilo največ krvavih spopadov na območju nekdanje Jugoslavije, predvsem po razpadu države leta 1991.

Geografska opredelitev samega pojma JVE ni enostavna, saj jo večkrat označujemo kar s pojmom Balkan, ki pa si je v preteklosti pridobil negativni prizvok. Zato se skušajo mejne države, ki naj bi sodile v to regijo, priključiti h kateremu izmed ostalih delov Evrope. Zgodovinski atlas Vzhodne in Srednje Evrope Paula R. Magoscija tako že v uvodu poudarja, da ni enotnega mišljenja o razdelitvi Vzhodne Evrope. Omenjeni avtor izhaja iz opredelitve območij po mejnih črtah, ki sledijo rekam. Tako oblikujejo tri območja: severno, alpsko – karpatsko in balkansko območje. Balkansko območje opredeljujejo kot prostor, ki se na jugu začne od črte Sava – Donava ter se na jugu razteza do Sredozemskega in Egejskega morja. Balkan tako zajema Hrvaško (južno od črte Kolpa – Sava), BiH, Srbijo, Črno goro in Kosovo, Nekdanjo jugoslovansko republiko Makedonijo, Bolgarijo, Albanijo, Grčijo in »evropski« del Turčije (Vukadinović 2002, 13).

Po Wikipedii ([http://sl.wikipedia.org/wiki/Jugovzhodna\\_Evropa](http://sl.wikipedia.org/wiki/Jugovzhodna_Evropa)) področje JVE obsega približno 550.000 km<sup>2</sup> in ima približno 53 milijonov prebivalcev. Zemljepisno je to Balkanski polotok, ki ga obkrožajo Jadransko morje, Jonsko morje, Egejsko morje, Marmarsko morje, Črno morje ter morski ožini Bospor in Dardanele. Običajno se za balkanske države štejejo:

- Albanija;
- Bosna in Hercegovina;

- Bolgarija;
- Grčija;
- Hrvaška;
- Makedonija;
- Srbija;
- Črna gora;
- Kosovo;
- Romunija;
- evropski del Turčije okoli Carigrada.

## 4.2 Politični vidik

Zahodni Balkan sta med svoje prednostne naloge uvrstili dve državi, ki sta predsedovali EU: Nemčija (prva polovica leta 2007) in Slovenija (prva polovica leta 2008). To delo je nato od 1. julija 2008 nadaljevala Francija kot naslednja predsedujoča EU. 1. januarja je predsedovanje EU prevzela Češka, ki je za Slovenijo druga predsedujoča EU iz vrste novih članic. Tudi Češka je izrazila interes, da se med pomembnejše naloge svojega predsedovanja uvrsti temo Zahodnega Balkana. Vendar pa sta začetek češkega predsedovanja zaznamovali dve krizi: gospodarska in plinska (spor med Rusijo in Ukrajino). Januarja 2008 sta se EU pridružili pomembni sosedi, Bolgarija in Romunija. Medtem je bil februarja 2008 določen tudi dokončni status Kosova<sup>2</sup>, stabilizacijsko-pridružitveni proces pa se nadaljuje s podpisom novih stabilizacijsko-pridružitvenih sporazumov s Črno goro, Bosno in Hercegovino ter Srbijo.

Nove pomembne spremembe bi se utegnile zgoditi tudi v pridružitvenem procesu Hrvaške in Nekdanje jugoslovanske republike Makedonije, ki pa sta stabilizacijsko-pridružitveni sporazum že podpisali. Na regionalni ravni je treba Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini (CEFTA) razširiti na nove države Zahodnega Balkana, medtem ko bo Pakt za stabilnost JVE postal Regionalni svet za sodelovanje, ustvarjen za podporo dejavnostim procesa sodelovanja v Jugovzhodni Evropi ([http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/europe/areaactivities/occbalcans/docs/A\\_F\\_CES305-2007\\_DOC-INT\\_sl.doc](http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/europe/areaactivities/occbalcans/docs/A_F_CES305-2007_DOC-INT_sl.doc)).

---

<sup>2</sup> Status Kosova je bil dokončno potrjen z osamosvojitvijo 17. februarja 2008. Prvi ga je priznal Afganistan, nato Francija, ZDA, Albanija, Turčija, Velika Britanija in ostale. Slovenija je Kosovo priznala 5. marca 2008.

Ta novi razvoj kaže, da bo Zahodni Balkan ostal na vrhu politične agende EU, vključno s splošno razpravo o širitvi. Vseeno pa ne smemo pozabiti na resne težave, s katerimi se srečujejo države na tem območju: nestabilnost držav, brezposelnost, korupcija, nezakonito trgovanje, pravice manjšin itd. ([http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A\\_F\\_CES305-2007\\_DOC-INT\\_sl.doc](http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A_F_CES305-2007_DOC-INT_sl.doc)).

Na širši regionalni ravni (JVE) lahko nacionalni ekonomsko – socialni sveti prevzamejo pobudo za organizacijo dogodkov, na katerih bi se zbrale druge podobne institucije s tega območja. V tem primeru bi lahko EESO (Evropski Ekonomsko-socialni odbor) prek kontaktne skupine sodeloval in dajal podporo tem pobudam, ki bi lahko pomagale pri razvoju nekakšne neformalne regionalne mreže. ESS Grčije je decembra 2006 v Solunu organiziral konferenco, na kateri so obravnavali socialni in civilni dialog ter vlogo ekonomsko-socialnih svetov in podobnih institucij JVE v predpristopnem procesu ([http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A\\_F\\_CES305-2007\\_DOC-INT\\_sl.doc](http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A_F_CES305-2007_DOC-INT_sl.doc)).

Na ravni EU mora kontaktna skupina ohraniti in razvijati odnose z različnimi telesi, ki obravnavajo Zahodni Balkan

([http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A\\_F\\_CES305-2007\\_DOC-INT\\_sl.doc](http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A_F_CES305-2007_DOC-INT_sl.doc)):

- Evropska komisija;
- Evropski svet;
- Evropski parlament;
- Odbor regij.

Na mednarodni ravni mora kontaktna skupina ohraniti in razvijati odnose z različnimi organizacijami, ki obravnavajo Zahodni Balkan

([http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A\\_F\\_CES305-2007\\_DOC-INT\\_sl.doc](http://www.eesc.europa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A_F_CES305-2007_DOC-INT_sl.doc)):

- Mednarodna organizacija dela;
- Pakt za stabilnost Jugovzhodne Evrope;
- OVSE.

To sodelovanje bi lahko dosegli po treh glavnih kanalih: z razširjanjem informacij ustreznim telesom in organizacijam, izmenjavo informacij na srečanjih ter s sodelovanjem pri posebnih dogodkih oziroma dejavnostih ([http://www.eesc.euroopa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A\\_F\\_CES305-2007\\_DOC-INT\\_sl.doc](http://www.eesc.euroopa.eu/sections/rex/euroope/areaactivities/occbalcans/docs/A_F_CES305-2007_DOC-INT_sl.doc)).

### **4.3 Politika Evropske unije do držav Jugovzhodne Evrope**

Evropska unija se zavzema za postopno in previdno izvajanje širitvene politike, ki bo v prihodnosti zajela države JVE. Države te regije pa so v različnih fazah približevanja Evropski uniji ([http://ec.euroopa.eu/enalrgament/countries/index\\_en.htm](http://ec.euroopa.eu/enalrgament/countries/index_en.htm)).

Vse druge zahodnobalkanske države so v skladu z aktualno širitveno agendo potencialne države kandidatke: Albanija, Bosna in Hercegovina, Črna gora ter Srbija, vključno s Kosovom pod zaščito Resolucije št. 1244 Varnostnega sveta Organizacije Združenih narodov. Tako je bila s strani evropskih institucij večkrat poudarjena perspektiva držav Zahodnega Balkana za bodoče članstvo v Evropski uniji, pri čemer se izpostavlja, da je napredek vsake države v smeri pristopa k Evropski uniji odvisen od njenih prizadevanj za izpolnjevanje kopenhavenskih meril in pogojev iz stabilizacijsko-pridružitvenega procesa. Da bi zagotovili gladko vključitev novih članic, bodo prihodnje širitve potekale v skladu s hitrostjo prilagajanja vsake države tem strogim standardom. (<http://evropa.gov.si/siritev/>).

Hrvaška in Turčija sta državici kandidatki za vstop v EU. Pristopna pogajanja sta pričeli 3. oktobra 2005. Decembra 2005 je Evropski svet odobril Nekdanji jugoslovanski republiki Makedoniji status kandidatke za vstop v EU; pristopna pogajanja pa se še niso začela ([http://ec.europa.eu/enalrgament/countries/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enalrgament/countries/index_en.htm)).

Komisija letno pripravlja Poročila o napredku vsake izmed teh držav. Ta poročila opisujejo politični in ekonomski razvoj v državah kandidatkah in potencialnih kandidatkah. V omenjenih poročilih ocenjujejo sposobnost držav kandidatk za spremembo in izvajanje zakonodaje EU in napredek potencialnih držav kandidatk za sprejem standardov EU ter izpolnjevanje drugih specifičnih pogojev, kot so regionalno sodelovanje in sodelovanje z Mednarodnim kazenskim tribunalom za nekdanjo

Jugoslavijo (ICTY). V poročilu poudarijo glavne dosežke in opozorijo na pomanjkljivosti ([http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index_en.htm)).

Slovenija je imela že pred vstopom v EU eno najbolj liberalnih trgovinskih politik. To je potrdil tudi pregled zunanje trgovine, ki ga je leta 2002 izvedel Odbor za trgovinsko politiko v okviru Svetovne trgovinske organizacije (WTO). Mednarodno trgovino so določali predvsem sporazumi o prosti trgovini, ki jih je Slovenija prednostno sklepala s tistimi državami, s katerimi je največ trgovala. Tako je bilo proste kar okrog 80 odstotkov trgovine, kar pa se je z vključitvijo v EU bistveno spremenilo. Šele pred kratkim se je tudi EU odločila, da bo pospešila dvostranska pogajanja s posameznimi državami ali regijami, da bi s tem nadoknadila zamujeno ([http://www.izvoznookno.si/util/bin\\_mednarodno.php?id=2007101613152227](http://www.izvoznookno.si/util/bin_mednarodno.php?id=2007101613152227)).

Vendar pa je tudi EU eno od najbolj odprtih gospodarstev, carinska zaščita je ena najnižjih na svetu. To je ugodno za uvoznike, izvozniki pa se na mnogih trgih srečujejo z visokimi carinskimi stopnjami in necarinskimi ovirami. Zato je Svet EU pred kratkim sprejel odločitev, da se kar največ pozornosti nameni odpiranju trgov ter s tem naredi gospodarstvo EU bolj konkurenčno. Slovenija je življenjsko odvisna od izvoza, zato si želi proste trgovine. Na področju dostopa na trg ima močan interes za dodatno odpiranje trgov tretjih držav (zlasti v obliki nižanja carinskih stopenj in ukinjanja necarinskih ovir) ([http://www.izvoznookno.si/util/bin\\_mednarodno.php?id=2007101613152227](http://www.izvoznookno.si/util/bin_mednarodno.php?id=2007101613152227)).

EU je zelo odprt trg, medtem ko izvoz izdelkov iz EU v mnoge tretje države še vedno poteka po visokih carinah, omejujejo pa ga tudi razne necarinske ovire. Ključni element strategije Slovenije na področju zunanje trgovine je pospeševanje izvoza. Slovenska podjetja so življenjsko odvisna od izvoza, saj je domači trg majhen in kot tak ne zadošča za razvoj podjetništva. Slovenski izvozniki si želijo bolj odprtih trgov tretjih držav, kar lahko na multilateralni ravni dosežemo preko pogajanj v okviru WTO, na bilateralni ravni s sklepanjem trgovinskih sporazumov, k večji odprtosti trgov pa veliko prispeva tudi odprava raznih trgovinskih ovir v tretjih državah. Sedaj, ko so po vstopu v EU bilateralni sporazumi prenehali veljati in je EU skupaj s tretjimi državami za slovensko gospodarstvo vzpostavila sistem carinjenja, se je za nas izvoz nekoliko otežil, saj carinske omejitve pomenijo tudi manjšo cenovno konkurenčnost. Vendar slovensko gospodarstvo skuša tudi na tem področju zadeve postopoma izboljšati. Za to pa bo



potrebna tudi angažiranost celotne EU ([http://www.izvoznookno.si/util/bin\\_mednarodno.php?id=2007101613152227](http://www.izvoznookno.si/util/bin_mednarodno.php?id=2007101613152227)).

#### 4.4 Stabilizacijsko-pridružitveni proces (SPS)

Temelj odnosov med Evropsko unijo in državami zahodnega Balkana je stabilizacijsko-pridružitveni proces, v katerega so zajete. Kot je že iz imena razvidno, je SPS del stabilizacijskega in pridružitvenega procesa ter evropske politike, s čimer želi EU pripraviti države na članstvo in okrepiti odnose s sosednjimi državami. Za Hrvaško je Stabilizacijsko-pridružitveni sporazum začel veljati 1. februarja 2005, Srbija je parafirala SPS z EU 7. novembra 2007, Črna gora pa 15. oktobra 2005, pri čemer je uveljavitev začasnega SPS s to državo nastopila 1. januarja 2008. V Makedoniji (SPS velja od 1. aprila 2004) in Albaniji, ki je sporazum že podpisala, trenutno poteka proces ratifikacije. Bosna in Hercegovina je kot zadnja izmed držav Zahodnega Balkana sporazum parafirala 3. decembra 2007.

Stabilizacijsko-pridružitveni proces je oblikovan individualno za vsako od sodelujočih držav in vključuje ([http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/ekonomski\\_odnosi\\_s\\_tujino/bilateralni\\_odnosi/evropske\\_unije\\_do\\_tretjih\\_drzav/drzave\\_jugovzhodne\\_evrope\\_in\\_zahodnega\\_balkana/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/ekonomski_odnosi_s_tujino/bilateralni_odnosi/evropske_unije_do_tretjih_drzav/drzave_jugovzhodne_evrope_in_zahodnega_balkana/)):

- finančno pomoč;
- sodelovanje;
- politični dialog;
- oblikovanje območja proste trgovine;
- približevanje evropskemu pravu;
- praktično sodelovanje na različnih področjih.

Glavni namen EU je zagotovitev miru, stabilnosti, svobode in gospodarskega razvoja. Za doseg tega cilja je bila državam ponujena možnost popolne povezave v strukture EU s končnim ciljem polnopravnega članstva v EU ([http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/ekonomski\\_odnosi\\_s\\_tujino/bilateralni\\_odnosi/evropske\\_unije\\_do\\_tretjih\\_drzav/drzave\\_jugovzhodne\\_evrope\\_in\\_zahodnega\\_balkana/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/ekonomski_odnosi_s_tujino/bilateralni_odnosi/evropske_unije_do_tretjih_drzav/drzave_jugovzhodne_evrope_in_zahodnega_balkana/)).

#### 4.5 Pakt stabilnosti za JVE

Pakt stabilnosti za Jugovzhodno Evropo (PS JVE) je široko zasnovana, mednarodna politična iniciativa, usmerjena v krepitev sodelovanja med državami JVE. Ustanovljen je bil 30. julija 1999 na vrhunskem zasedanju v Sarajevu.

Zasnovan je na definiciji »varnosti« v širšem smislu s ciljem vzpostavitve človekove varnosti in zagotavljanja socialne in gospodarske varnosti ter blaginje.

Poleg osmih prejemnic (vse države nekdanje SFRJ, razen Slovenije, Albanija, Moldavija, Bolgarija in Romunija), so v Pakt vključene države donatorke (članice EU, Švica, Norveška, Japonska, ZDA, Kanada in Rusija), mednarodne organizacije (med drugimi EU, NATO, OVSE, SE) ter mednarodne finančne institucije (EBRD, IMF, WB itd.). S pomembno vlogo ZDA (namestnik Posebnega koordinatorja je vedno predstavnik ZDA), Pakt predstavlja pomemben mehanizem za transatlantsko povezovanje. Slovenija je država donatorka v Pakt stabilnosti. V spodnji tabeli je razviden njen prispevek v ta pakt v obdobju med leti 2000 in 2004. ([http://www.mzz.gov.si/si/zunanja\\_politika/pakt\\_stabilnosti\\_za\\_jv\\_evropo/](http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika/pakt_stabilnosti_za_jv_evropo/)).

**Tabela 4.1: Finančni vložki Republike Slovenije v Pakt stabilnosti JVE med leti 2000 in 2004**

LETO	Sredstva, namenjena za PS JVE
2000	4 mio euro
2001	2 mio euro
2002	2,7 mio euro
2003	2,4 mio euro
2004	2,3 mio euro

Vir: [www.mzz.gov.si/si/zunanja\\_politika/pakt\\_stabilnosti\\_za\\_jv\\_evropo/](http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika/pakt_stabilnosti_za_jv_evropo/) (21. maj 2008).

Iz tabele 4.1 je razvidno, da je Slovenija v PS JVE prispevala največ kot država donatorka leta 2000 in najmanj leta 2001. Vendar je bil prispevek od leta 2001 pa do leta 2004 približno enak.

## 4.6 Gospodarstvo

Tranzicijski izzivi v regiji se še vedno nanašajo na nadaljnje izboljšanje investicijske klime, krepitev naložb, prestrukturiranje političnega in javnih sektorjev ter javne administracije s spodbujanjem rasti in stabilnosti. Regija ima jasen cilj – integracijo z EU. To je gotovo močan vzvod in spodbuda za te države. Glavne prednosti regije kot investicijske točke so veliki trgi, visoko kvalificirana delovna sila, dobra izvedba in konkurenčne cene, pripravljenost na izboljšanje infrastrukture, sporazumi o zaščiti naložb in bilateralni sporazumi o izogibanju dvojnega obdavčevanja.

Po podatkih v vodniku »Southeast Europe Investment Guide 2006«<sup>3</sup> so neposredne tuje naložbe v tej regiji v letu 2004 dosegle zgodovinski rekord - vrednost preko 14 milijard evrov in skoraj 20 milijard evrov v letu 2005 (po poročilih centralnih bank držav). Celoten obseg tujih naložb v regiji v obdobju 2001-2005 je bil približno 60 milijard evrov, kar pomeni trikratno povečanje v primerjavi s prejšnjim petletnim obdobje.

Proces integracije v EU je izzval zanimanje investorjev za Bolgarijo in Romunijo v letih 2003 in 2004, ko sta obe državi poročali o rekordno visokih tujih naložbah. Začetek pogajanj s Turčijo in Hrvaško za vstop v EU vodi k naraščanju tujega kapitala v obeh državah. Trenutni privatizacijski posli so pomembni v Srbiji ter v Črni gori, kjer je bil delež tujih neposrednih naložb v GDP v letu 2005 najvišji<sup>4</sup>, čeprav sta državi še vedno v predpristopnem procesu. Kljub šibki ekonomski osnovi in precejšnjim izgubam zaradi političnega nemira v preteklosti, imata Srbija in Črna gora možnost povečanja tujih neposrednih naložb v razmerju z GDP v naslednjih letih. V tem času bodo Bolgarija, Romunija in Hrvaška deležne ugodnosti evropskih perspektiv, čeprav tuje neposredne naložbe morda ne bodo imele tako velike vloge kot evropski skladi.

Čeravno vlade v Jugovzhodni Evropi skušajo stimulirati prestrukturiranje in investiranje v infrastrukturo, je za izboljšanje v tem pogledu potrebno napraviti še več. Bolgarija, Hrvaška, Grčija, Romunija in Slovenija so dosegle pomemben napredek, medtem ko morata Bosna in Hercegovina ter Makedonija v tej smeri vložiti več naporov ([www.sofiaecho.com](http://www.sofiaecho.com)).

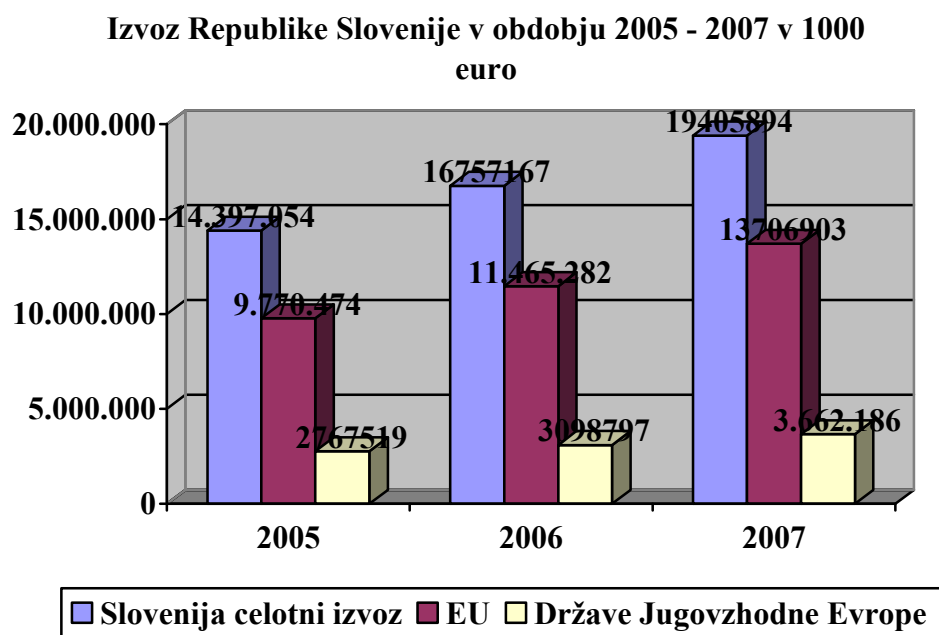
---

<sup>3</sup> Vir: [www.sofiaecho.com](http://www.sofiaecho.com) (24. april 2006).

<sup>4</sup> Leta 2005 sta bili Srbija in Črna gora še v skupni državi.

Grafikon 4.1 (spodaj) prikazuje primerjavo celotnega izvoza Republike Slovenije v letu 2007 z izvozom v države EU in države JVE v istem letu (Hrvaška, BiH, Srbija, Črna Gora, Makedonija, Kosovo, Bolgarija, Romunija in Grčija). Je pa pri tem potrebno upoštevati, da je izvoz v dve državi - Bolgarijo in Romunijo - zajet v vseh treh sklopih: v celotnem izvozu, v izvozu v države EU, saj sta obe državi od začetka leta 2007 članici EU, in v stolpec, kjer so navedene države JVE. Iz grafikona je razvidno, da se izvoz v države JVE v tem obdobju povečuje, prav tako pa se povečuje tudi izvoz v države EU. Izvoz v države EU je za skoraj 4-krat večji od izvoza v jugovzhodni del Evrope v vseh treh letih.

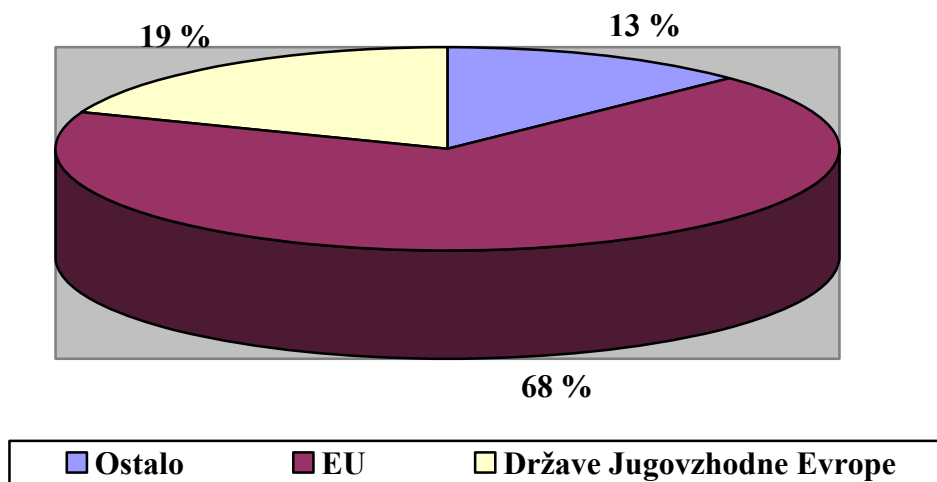
**Grafikon 4.1: Primerjalni pregled izvoza Republike Slovenije med celotnim izvozom, izvozom na območje držav EU in na območje držav nekdanje Jugoslavije**



Vir: [www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp) (12. november 2008).

**Grafikon 4.2: Primerjava izvoza Republike Slovenije v letu 2005 v odstotkih**

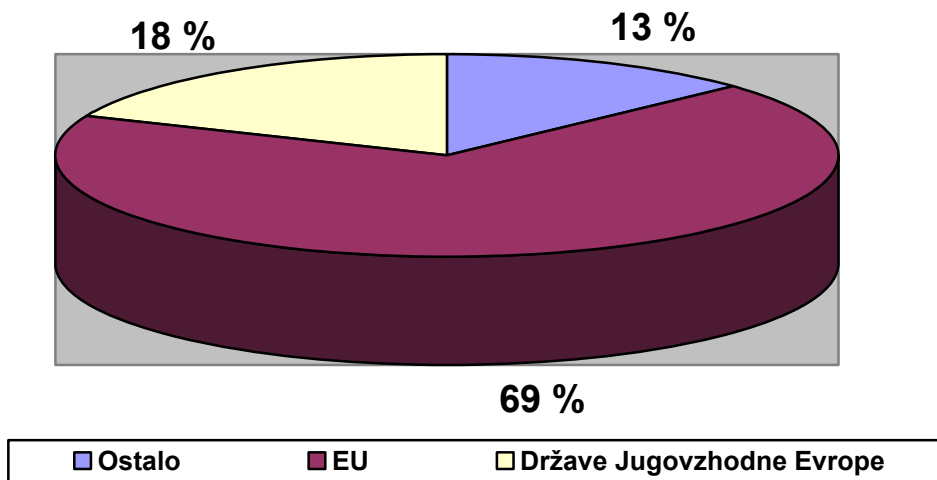
**Primerjava izvoza Republike Slovenije v letu 2005 v odstotkih**



Vir: [www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp) (12. november 2008).

**Grafikon 4.3: Primerjava izvoza Republike Slovenije v letu 2006 v odstotkih**

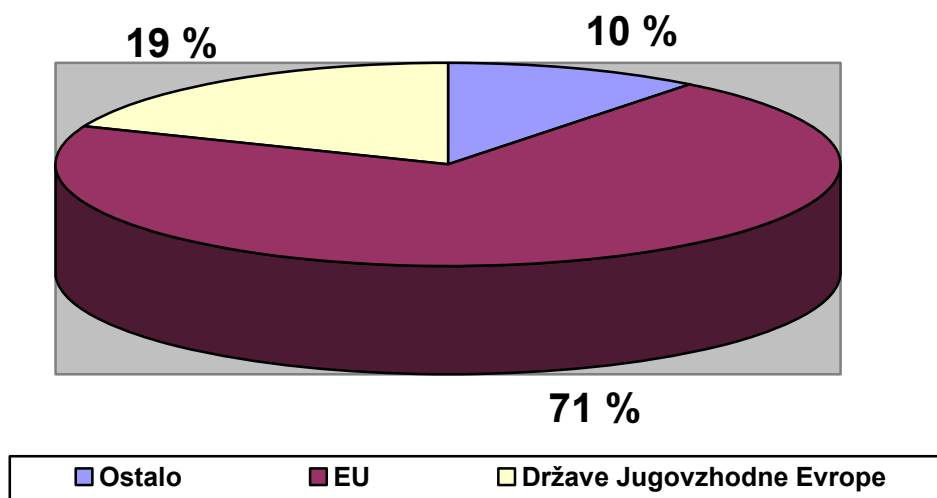
**Primerjava izvoza Republike Slovenije za leto 2006 v odstotkih**



Vir: [www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp) (12. november 2008).

#### Grafikon 4.4: Primerjava izvoza Republike Slovenije v letu 2007 v odstotkih

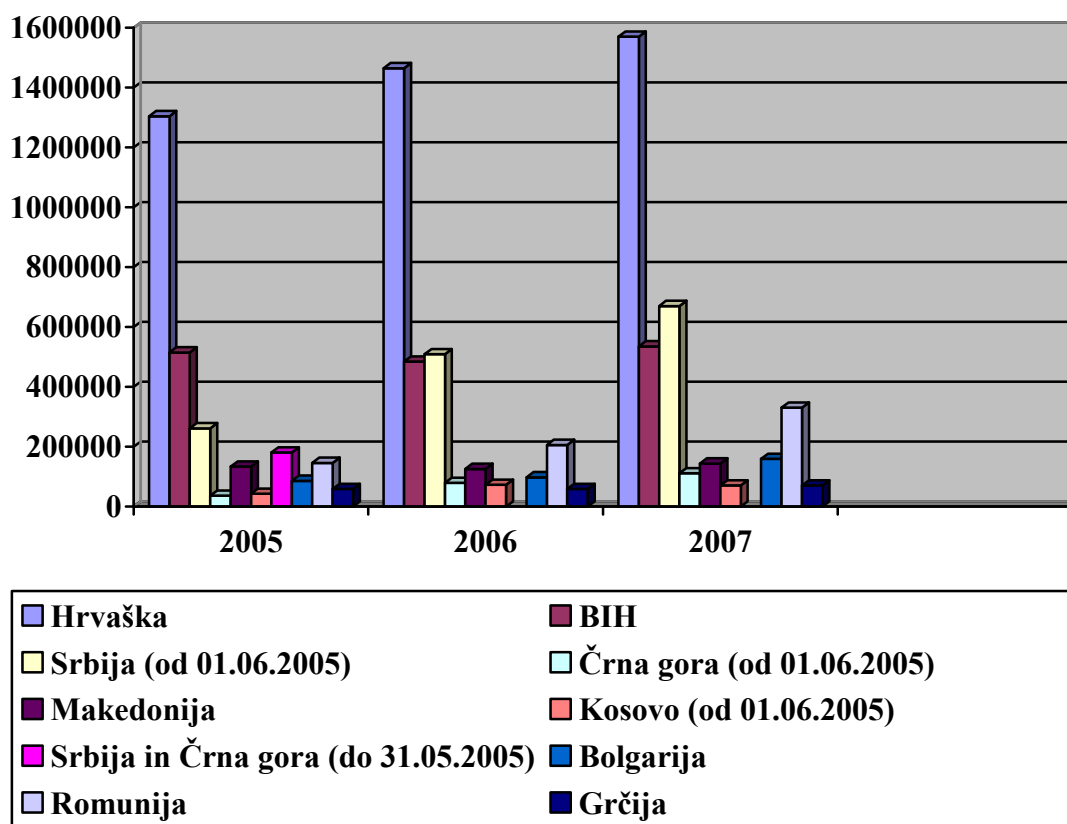
##### Primerjava izvoza Republike Slovenije v letu 2007 v odstotkih



Vir: [www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp) (12. november 2008).

Iz grafikonov 4.2, 4.3 in 4.4 je razvidno, da v letih 2005, 2006 in 2007 izvoz ostaja približno enak. Izvoz v EU se je malenkost povečal, v države JVE ostaja skoraj nespremenjen, v ostale dele sveta pa se je v letu 2007 zmanjšal za tri odstotke glede na prejšnji dve leti.

**Grafikon 4.5: Primerjalni pregled izvoza Republike Slovenije v posamezne države Jugovzhodne Evrope v letih 2005, 2006 in 2007**



Vir: [www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp) (12. november 2008).

Največji uvoznik slovenskih izdelkov iz skupine držav JVE je Hrvaška (glej grafikon 4.5). Njen delež se v zadnjih treh letih še povečuje in je celo enkrat večji od druge največje izvoznice s tega območja v letu 2007, to je Srbije. Za leto 2005 je pri Srbiji potrebno upoštevati, da je bil do 31. 5. 2005 upoštevan skupni uvoz v Srbijo in Črno goro, od junija naprej pa sta to dve različni državi. Na tretjem mestu pri uvozu slovenskih izdelkov na to območje v letu 2005 je Makedonija, kjer je bila tudi leta 2006 in 2007. Močno pa se je v zadnjih treh letih povečal izvoz v Romunijo.

## 4.7 Splošni pregled po posameznih državah Jugovzhodne Evrope

### 4.7.1 Hrvaška

Hrvaška je južna sosedna Republike Slovenije, ki se je prav tako osamosvojila leta 1991. V 90. letih je bilo tako to območje krvavih spopadov s srbsko vojsko, preden je le-ta zapustila hrvaško ozemlje. Leta 1998 je bila pod nadzorom UN Hrvaški vrnjena zadnja enklava, okupirana s strani Srbov. Prej ena izmed najbolj razvitih jugoslovanskih republik je v vojnih letih 1991-1995 izgubila ves izvoz in zamudila zgodnje prilive naložb v Srednjo in Vzhodno Evropo, ki so sledili padcu Berlinskega zidu.

Vendar se je od leta 2000 gospodarsko stanje v tej državi počasi začelo izboljševati s skromno, vendar stalno rastjo BDP med 4 in 6 odstotki. Slednjo je omogočilo vračanje turizma in potrošniškega trošenja s pomočjo kreditov. Inflacija v tem času je bila ukročena, in valuta, kuna, stabilna.

Kljub temu še vedno ostajajo trdovratne težave - visoka stopnja brezposelnosti, naraščajoči primanjkljaj v trgovinski bilanci in neenakomeren regionalni razvoj. Država ima velik vpliv na gospodarstvo, saj privatizacijski napor nemalokrat naletijo na hud upor s strani tako javnosti kot politike. Makroekonomska stabilnost je tako bila dosežena, medtem ko se strukturne spremembe vlečejo zaradi globokega odpora javnosti in pomanjkanja podpore s strani politike. Pristopni proces za vključitev v EU bi moral pospešiti fiskalne in strukturne reforme

(<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hr.html>).

Dne 3. 10. 2005 je Evropski svet objavil, da se lahko pristopna pogajanja Hrvaške k Evropski uniji pričnejo takoj, tako da so se razgovori z EU začeli, kot je bilo predvideno. Vodilni EU so odobrili hrvaško pobudo za članstvo v Uniji že na sestanku vrha 14. junija 2004 v Bruslju. Kljub odobritvi začetka službenih pogajanj Hrvaške za pridružitve EU pa je Evropski svet v decembru 2004 kot pogoj postavil popolno sodelovanje Hrvaške z Mednarodnim kazenskim sodiščem za območje nekdanje Jugoslavije v Haagu.



V odločitvi iz oktobra 2005 je bilo potrjeno, da je tovrstno sodelovanje Hrvaške tik pred vrati. Aretacija generala Ante Gotovine, pobeglega osumljenca za vojne zločine, in njegova izročitev v Haag decembra 2005 sta pomenila utiranje poti začetku pristopnih poganjanj. Možno je pričakovati, da se bo Hrvaška pridružila Uniji nekje konec desetletja, odvisno od njenih lastnih sposobnosti in zmožnosti izpolnjevanja pogojev za članstvo v EU, kot tudi od njenega potenciala za vključitev v EU.

Gospodarski dosežki države so še vedno dobri, čeprav proračunski primanjkljaj in visoki zunanji dolgovi predstavljajo veliko nevarnost, ki se ne zmanjšuje. V letu 2005 je dejanska rast BDP dosegla 4,3 odstotka, leta 2006 pa se je dvignila na 4,8 odstotka. Zasebne naložbe so nevtralizirale padec javnih, še več, izvozni dosežki so boljši od pričakovanih. Cene so bile v letu 2005 izpostavljene pritiskom, predvsem zaradi naraslih stroškov energije in hrane, kot tudi večjih trošarin. To je privedlo do večje povprečne letne inflacije iz 2,1 odstotka v letu 2004 na 3,3 odstotka v letu 2005. Stopnja inflacije je leta 2006 počasi padla na 3,2 odstotka.

Hrvaška narodna banka se še vedno zavzema za trdno monetarno politiko, ki je v prvi vrsti usmerjena k stabilnemu tečaju. Splošni državni primanjkljaj je bil 2005 pod predvidenim 4,2 odstotka BDP (natančneje, dosegel je štiri odstotke BDP), leta 2006 pa se je po prvih ocenah spustil na predvidene tri odstotke. V srednjeročnem obdobju se napoveduje stalna rast v razponu od treh do petih odstotkov v okviru predpostavke izboljšanja zunanjih priložnosti. Pričakuje se, da bo program fiskalne konsolidacije, ki je v osnovi predstavljen v Vladnih smernicah gospodarske in fiskalne politike za obdobje 2007-2009, pomagal vladi učvrstiti fiskalno politiko, zmanjšati primanjkljaj v državnem proračunu in znižati zunanjo zadolženost.

Kar zadeva rast se glavna nevarnost kaže v močnem širjenju domačih kreditov in vse večji zunanji zadolženosti podjetij in poslovnih bank. To bi lahko imelo neželen učinek na že tako visoko stopnjo zunanjega dolga in bi lahko ustvarilo apreciacijske pritiske. V naslednjih dveh letih se bo Republika Hrvaška soočila s pomembnimi izzivi zaradi priprav na vključitev v EU. Eden izmed teh je prestrukturiranje in privatizacija gospodarskih vej, ki se okoriščajo s pomočjo državnih subvencij. Potrebno je zaključiti tudi privatizacijo posameznih podjetij, vključno s tistimi v turizmu. Nadaljevanje reforme je potrebno tudi za dvig učinkovitosti sodstva in zmanjšanje korupcije.

Neizogibna bodo tudi večja vlaganja v javno infrastrukturo (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/croatia/stratcro.pdf>).

Glavne naloge hrvaške vlade v naslednjih letih (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/croatia/main.htm>):

- podpora vključitvi zasebnega sektorja v infrastrukturo tako na nacionalni kot na lokalni ravni;
- poenostavitev registracije za podjetja in pravnih zahtev za izboljšanje poslovnega okolja, kar bo privabilo več tujih investitorjev;
- pospešitev privatizacije v turizmu;
- večja transparentnost in učinkovitost javne uprave;
- zmanjšanje korupcije;
- večje gospodarsko sodelovanje z državami v regiji.

#### **4.7.2 Bosna in Hercegovina**

Bosna in Hercegovina je bila skupaj z Makedonijo najrevnejša republika nekdanje Jugoslavije. Čeprav je večina agrikulture v rokah zasebnikov, so kmetije majhne in neučinkovite. Država je neto uvoznica hrane (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html>). Zaradi vojne je v tej državi prišlo najkasneje do tranzicije (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bosnherz/main.htm>). Zasebni sektor raste in tuje naložbe počasi naraščajo, vendar ostaja vladna poraba pri 40 odstotkih prilagojenega BDP nerazumljivo visoka.

Državne statistične analize so omejene in ne zajemajo visokega deleža črne ekonomije. Izvajanje privatizacije je bilo še posebej počasno v Federaciji, medtem ko je bilo v Republiki Srbski uspešnejše. Tuje banke, predvsem tiste iz Zahodne Evrope, nadzorujejo večino bančnega sektorja. Prvega januarja 2006 je začel veljati nov davek na dodano vrednost. Davek je bil uspešen pri zajemanju večine sive ekonomije in se je razvil v pomemben in predvidljiv vir dohodka za vse sloje vlade.

Bosna in Hercegovina je septembra 2007 postala polnopravna članica CEFTA-e. Država prejema precejšnjo rekonstrukcijsko podporo in humanitarno pomoč mednarodne skupnosti, vendar se bo morala pripraviti na bistveno zmanjšanje tovrstne

pomoči v prihodnosti (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html>). Kompleksen notranjepolitični položaj otežuje gospodarski razvoj. Največje težave te države so trgovinski in plačilni primanjkljaj ter visoka brezposelnost.

Cilji tranzicije (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bosnherz/main.htm>):

- privatizacija;
- večji dotok kapitala;
- zmanjšanje ovir za dotok kapitala;
- zmanjšanje državnega aparata in birokratizacije;
- izboljšanje infrastrukture in reforma finančnega sektorja;
- okrepitev državnih institucij in vzpostavitev gospodarskega prostora.

Integracija v evro-atlantske povezave ostaja ključna prioriteta zunanje politike Bosne in Hercegovine. Glavni izziv v okviru notranje politike bo za to državo ustavna reforma, brez katere bo zelo težko dosegla napredek k bolj demokratični in učinkoviti državi (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bosnherz/stratbos.pdf>).

#### **4.7.3 Srbija**

Leta 1989 je predsednik jugoslovanske republike Srbije postal Slobodan Milošević, ki je s svojimi ultra-nacionalističnimi pozivi k srbski dominaciji v veliki meri pripomogel k nasilnemu razdoru Jugoslavije. Leta 1991 so Slovenija, Hrvaška in Makedonija razglasile neodvisnost, leto kasneje pa jim je sledila Bosna. Preostali republiki nekdanje Jugoslavije, Srbija in Črna gora, sta se aprila 1992 združili v novo Zvezno republiko Jugoslavijo (ZRJ) (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/rb.html>).

Kmetijstvo beleži v preteklih nekaj letih močno rast. Realna rast BDP-ja v letu 2005 je bila okoli 6,3 odstotka. Industrijska proizvodnja je v prvi polovici leta 2006 zrasla za več kot šest odstotkov. Nekateri sektorji, ki so imeli v preteklih letih koristi od tujih vlaganj, kot so tobak in osnovne kovine, beležijo posebno močno rast. Nadaljevanje širjenja kreditov dosega domačo potrošnjo, vendar je rast izvoza prav tako velika. Leta 2005 je dosegla 30 odstotkov in 20 odstotkov v prvi polovici leta 2006. Neposredne

naložbe iz tujine se nenehno povečujejo, kar je zlasti posledica velike privatizacije v sektorju telekomunikacij in bančništva. Tranzicija v tržno ekonomijo se je tukaj pričela kasneje kot v drugih državah. Pomembnejše reforme so se začele izvajati januarja 2001 po oblikovanju široke koalicijske vlade. Od takrat so reforme potekale razmeroma hitro, vendar še vedno bistveno kasneje kot drugod.

Ključni tranzicijski izzivi (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/serbia/stratser.pdf>):

- pospešitev privatizacije in programa prestrukturiranja za srednja in velika podjetja zaradi privabljanja (prepotrebnih) naložb in povečanja konkurenčnosti v teh sektorjih;
- sprejemanje novih zakonov, ki se nanašajo na konkurenco in stečaj;
- spodbujanje konkurence, komercialne orientacije in večje vloge zasebnega sektorja;
- upravljanje razvoja finančnega sektorja.

#### **4.7.4 Črna gora**

Maja 2006 je Črna gora izkoristila pravico v okviru ustanovne listine Srbije in Črne gore za izvedbo referendumu za razglasitev neodvisnosti od zveze. Število glasov na referendumu za odcepitev od skupne države je preseglo mejo, ki jo je postavila EU, 55 odstotkov, kar je bilo dovolj za uradno razglasitev neodvisnosti Črne gore 3. junija 2006 (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/mj.html>).

Črna gora je svoje gospodarstvo ločila od federalnega nadzora in Srbije še v času Miloševića, in obdržala svojo centralno banko, prevzela evro in ne jugoslovanski dinar kot državno valuto (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/mj.html>).

Precejšnja stopnja nezaposlenosti ostaja ključni politični in ekonomski problem za celotno regijo. Črna gora je privatizirala celoten ogromen kompleks industrije aluminija (vodilna industrija), kot tudi večino finančnega sektorja. V zadnjem času pa je postala tudi vabljiva turistična tarča za tuje neposredne naložbe (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/mj.html>).

Ekonomski razvoj je bil v zadnjem času ugoden. Zadnji dve leti sta bili kombinacija močne rasti BDP – več kot šest odstotkov leta 2006, nizke inflacije in pomembnega pritoka tujih neposrednih naložb (več kot milijarda dolarjev v zadnjih dveh letih). Fiskalni učinek se je izboljšal in državna raven tujega dolga je skromna. Unilateralno sprejetje nemške marke leta 2000 (in posledično sprejetje evra leta 2002) kot enotne valute je pripomoglo h gospodarski stabilnosti. Tako dejansko ni bilo razloga, da bi razmišljali o sprejetju oziroma uveljavitvi svoje lastne nacionalne valute. Črna gora je naredila tudi poseben napredek na nekaterih področjih tranzicije, še posebej na področju cen in tržne liberalizacije, privatizacije in reforme bančnega sektorja (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/monte/index.htm>).

#### **4.7.5 Makedonija**

Makedonija je pridobila svojo neodvisnost na miren način leta 1991, vendar je grško nasprotovanje uporabi imena Makedonija, ki ga Grki ocenjujejo kot helenistično ime, privedlo do zavlačevanja mednarodnega priznanja nove države. Državo so tako poimenovali Nekdanja jugoslovanska republika Makedonija. Ob osamosvojitvi septembra 1991 je bila Makedonija najmanj razvita jugoslovanska republika, katere proizvodnja je predstavljala le pet odstotkov skupne zvezne oziroma federalne proizvodnje izdelkov in storitev.

Razpad Jugoslavije je zaključil transferna plačila centralne vlade in izničil prednosti nekdanj območja prostega trga. Odsotnost infrastrukture, sankcije ZN proti Jugoslaviji in grške gospodarske sankcije zaradi spora glede državnega imena in zastave so zavirali gospodarski razvoj vse tja do leta 1996. Bruto domači proizvod je nato rasel vse do leta 2000. Leta 2001 pa se je v času državnega spora gospodarska rast skrčila za 4,5 odstotka, in sicer zaradi zmanjšane menjave, pretrganih mejnih povezav, naraščajočega deficitnega trošenja za potrebe varnosti in investicijske negotovosti.

Gospodarska rast se je leta 2002 popravila na 0,9 odstotka, bila v času 2003-2007 v povprečju nekje štiriodstotna, nato pa se je leta 2007 dvignila na 5,1 odstotka. Makedonija je obdržala makroekonomsko stabilnost z nizko inflacijo, vendar v regiji zaostaja pri privabljanju tujih neposrednih naložb in vzpostavljanju novih delovnih

mest, čeprav izvaja obsežne reforme v fiskalnem in poslovnem sektorju. Uradna stopnja nezaposlenosti ostaja skoraj 35-odstotna, čeprav je verjetno zaradi obstoja obsežne sive ekonomije manjša. Siva ekonomija naj bi zavzemala približno 20 odstotkov BDP, kar pa ni zajeto v uradnih statističnih podatkih (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mk.html>).

Tranzicijski izzivi (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/mace/index.htm>):

- izboljšanje poslovnega okolja, še posebej za majhna in srednje velika podjetja z izboljšanjem sodnega sistema, bojem proti korupciji, zmanjšanjem birokracije in s premagovanjem nejasnosti glede lastniških pravic;
- okrepitev bančnega sektorja z zmanjšanjem visokih stroškov financiranja in izboljšanjem dostopa majhnih in srednje velikih podjetij do financiranja;
- izvajanje privatizacije in komercializacije, izboljšanje ključnih pogojev za privabljanje tujih neposrednih naložb za modernizacijo temeljne infrastrukture v skladu z novim državnim decentralizacijskim procesom.

#### **4.7.6 Kosovo**

V zadnjih letih je na Kosovu viden velik napredek k tržno osnovanemu sistemu, vendar je še vedno očitna velika odvisnost od mednarodne skupnosti ter razsejanost finančne in tehnične pomoči. Državljeni Kosova so najrevnejši v Evropi. Povprečni letni dohodek per capita namreč znaša 1.800 dolarjev, kar znaša tretjino dohodka državljanov v sosednji Albaniji. Brezposelnost je približno 40-odstotna, kar vodi v migracijske procese. Težave za kmetijstvo so predvsem majhna zemljišča, omejena mehanizacija in pomanjkanje tehničnega znanja. Gospodarsko rast vodi predvsem zasebni sektor, ki je sestavljen večinoma iz majhnih maloprodajnih poslov.

Državna podjetja so se z mednarodno pomočjo v veliki meri privatizirala. Tako je po številu privatiziranih že polovica podjetij, po vrednosti pa kar 90 odstotkov nekdanj državnih podjetij. Najpomembnejša je industrija mineralov in kovin, vendar zaradi pomanjkanja moderne opreme ni konkurenčna. Uradna valuta je evro, v srbskih enklavah pa se uporablja tudi jugoslovanski dinar. Naveza na evro pripomore k nižji inflaciji. ZDA in Svetovna banka sta s komercialno pomočjo pripomogli k razvoju

novih energijskih in rudarskih zmogljivosti, k proračunskemu presežku pa sta pripomogla učinkovito pobiranje davkov in neučinkovita proračunska izvedba.

UNMIK želi skupaj z EU in s kosovsko vlado:

- povečati gospodarsko rast;
- znižati brezposelnost;
- privabiti tuje naložbe.

UNMIK je v imenu Kosova leta 2006 podpisal pristopno izjavo k Central Europe Free Trade Area – CEFTA, kar bo omogočilo lažjo integracijo v regionalne strukture.

Srbija močno protestira proti neodvisnosti Kosova. Nekaj tisoč mirovnikov OZN ohranja na Kosovem mir med etnično albansko večino in srbsko manjšino. Kosovo pa na drugi strani nasprotuje postavitvi meje z Makedonijo v skladu s sporazumom Makedonija – Srbija in Črna gora iz leta 2000 (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/kv.html>).

#### **4.7.7 Albanija**

Leta 1946 postane Albanija večstrankarska demokracija. Različne vlade so imele v času tranzicije težave predvsem zaradi visoke brezposelnosti, prepletene korupcije, razpadajoče fizične infrastrukture, močne kriminalne organiziranosti in udarnih političnih nasprotnikov.

Albanija je na prehodu v moderno ekonomijo svobodnega tržišča. Težave, ki jih skuša rešiti, so nasilni kriminal, siva ekonomija, reforma fiskalne politike in privabljanje tujih investitorjev. V plačilni bilanci se kaže primanjkljaj. Kmetijstvo predstavlja petino BDP, vendar v napredku še vedno zaostaja zaradi pomanjkanja moderne opreme, nejasnih lastniških pravic ter prevlade majhnih in nezadostnih kmetijskih zemljišč. Tuje neposredne naložbe so zaradi pomanjkanja energetske infrastrukture ter zastarele in nezadostne ostale infrastrukture le redke, kljub temu da so se pogoji izboljšali zaradi nove termoelektrarne Vlore in izboljšane daljnovoda med Albanijo in Črno goro (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/al.html>).

V začetku leta 2003 je Albanija zaključila pogajanja glede Stabilizacijsko-pridružitvenega sporazuma. Sporazumni tekst je bil parafiran 18. 2. 2006 in takrat tudi predlagan za podpisovanje Evropskemu svetu. Makroekonomsko okolje je zaznamovano z visokimi tržnimi in fiskalnimi primanjkljaji. Ekonomska rast je stabilna - nekje med petimi in šestimi odstotki, za to pa so odgovorni predvsem sektor konstrukcije, poslovnih storitev in transporta.

Izzivi tranzicije so bili predvsem (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/al.html>):

- trajna učvrstitev javnega sektorja, in sicer z zmanjšanjem korupcije, večjo učinkovitostjo sodstva in javne uprave (carine in davčni sistem) ter rešitev zemljiškega lastništva;
- izboljšanje infrastrukture, in sicer prometne (ceste, letališča, pristanišče), komunikacijske, okoljevarstvene (odpadne vode, odpadne smeti) in energijske;
- izboljšanje pristopa do financ, predvsem za majhna in srednje velika podjetja, in izboljšanje poslovnega okolja za tuje neposredne naložbe, prednostno v okviru industrijskega sektorja.

#### **4.7.8 Bolgarija**

Leta 1946 Bolgarija postane ljudska republika. Prve večstrankarske volitve se odvijejo leta 1999, kar prinese s sabo tudi politično demokracijo in tržno ekonomijo. Od leta 2004 je Bolgarija članica NATO in od 2007 tudi EU. Sukcesivne vlade so prikazale zavezanost k ekonomskim reformam in odgovornemu fiskalnemu načrtovanju, a spodletele pri brzdanju naraščajoče inflacije in velikega proračunskega primanjkljaja. Povprečna gospodarska rast od leta 2004 je več kot šestodstotna, privablja številne TNI, vendar pa ostajajo zelo pomembni izzivi - korupcija v javni upravi, šibko sodstvo in prisotnost organiziranega kriminala (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/bu.html>).

Z gospodarskega vidika Bolgarija uspešno rešuje problem privatizacije. Kar 75 odstotkov ekonomskih aktivnosti je namreč v zasebni lasti. Napredek je viden tudi pri liberalizaciji cen, tržni režim je odprt. Pomembno je tudi, da se odpirajo ključni trgi, kot je energetska. Kljub temu je implementacija zakonov in predpisov počasna in



neučinkovita. Prav tako delovanje domačega trga še vedno ni na ravni uspešnih tržnih ekonomij. Tesna in transparentna fiskalna politika omogoča ohranjanje makroekonomske stabilnosti in podporo tečajnemu režimu.

Tako so ključni izzivi tranzicije (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bulgaria/index.htm>):

- izboljšanje poslovne klime in privabljanje večjih dotokov tujih neposrednih naložb ter izboljšanje strukture delovne sile;
- srednje velika podjetja v domači lasti so bila slabo pripravljena na vstop v EU, zato je potreba po naložbah velika, a je na voljo le negotovo financiranje;
- izboljšanje infrastrukture, predvsem na področju upravnih storitev in regionalnih transportnih povezav;
- strukturne reforme v javni upravi in sodstvu, predvsem večja transparentnost in večji izkoristek EU sredstev;
- izboljšanje energijske intenzivnosti, tako v podjetjih kot v gospodinjstvih.

#### **4.7.9 Romunija**

Leta 1947 postane komunistična »ljudska republika«, in sicer pade pod močan vpliv takratne Sovjetske zveze. V obdobju 1965-1989 je država pod diktaturo Nicolae Ceausescua. Po koncu njegove diktature država preide v tranzicijsko obdobje, ko se skuša preusmeriti iz komunizma z zastarelo industrijsko bazo in proizvodnjo, neprimerno za potrebe države. Visoka rast BDP je posledica domače porabe in naložb, kar pa vodi v veliko proračunsko neravnotežje. Makroekonomske pridobitve komaj sedaj povzročajo ustvarjanje srednjega razreda. Korupcija in izolacija sta še vedno ovira za uspešno poslovno okolje. V letu 2007 je prvič po osmih letih prišlo do rasti inflacije, in sicer zaradi razvrednotenja valute, večjih energijskih stroškov, suše v celotni državi in posledično višjih cen hrane ter sprostitev fiskalne discipline. Romunija upa, da bo v letu 2014 vstopila v evro cono

(<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/ro.html>).

Uspehi tranzicije so predvsem

(<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/romania/index.htm>):

- 70 odstotkov gospodarske dejavnosti v Romuniji je v zasebni lasti;

- napredna liberalizacija cen;
- odprt tuji tržni režim;
- napredek pri vzpostavljanju ključnih trgov (predvsem na področju energije);
- reforme v bančnem sektorju in infrastrukturi;
- izboljšanje zakonodaje.

Fiskalni izzivi so (<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/romania/index.htm>):

- manjše neposredne obdavčitve;
- liberalizacija glavnega računa (capital account);
- uradni ciljni inflacijski režim.

#### 4.7.10 Grčija

Grčija je že leta 1952 vstopila v NATO. Leta 1974 so bile v državi izvedene demokratične volitve in referendum, rezultat le-tega pa je ukinitvev monarhije in ustanovitev parlamentarne republike. V EU Grčija vstopi leta 1984, 2001. leta pa postane 12. članica evro cone. Je kapitalistična ekonomija, v kateri javni sektor zavzema 40, turizem pa 15 odstotkov BDP. Grčija je velika prejemnica EU pomoči, saj le-ta predstavlja 3,3 odstotka letnega BDP. V obdobju 2003-2007 je bila gospodarska rast na ravni štirih odstotkov letno. Javni dolg, inflacija in brezposelnost so nad evropovprečjem, vendar padajo (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/gr.html>).

Izzivi za grško vlado (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/gr.html>):

- manjša vladna poraba;
- zmanjšanje velikosti javnega sektorja;
- reforme delovnega in upokojenskega sistema.

Grčija in Turčija sta v sporu zaradi nerešenega mejnega vprašanja ob Egejskem morju in Cipra. Grčija nasprotuje nekdanji jugoslovanski republiki Makedoniji, da bi se poimenovala Makedonija. Problem v odnosih z Albanijo pa so nezakoniti priseljenci iz slednje, ki iščejo delo (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/gr.html>).

To je bila predstavitev JVE kot celote in po posameznih državah. Čeprav nekatere opredelitve v Jugovzhodno Evropo uvrščajo tudi Turčijo, se nisem odločila za njeno predstavitev. Razlog za to je, da v Kozmetiki Afrodita s turškim trgom ne poslujejo in da je del Turčije na območju Azije, ki pa se v kontekst tega diplomskega dela ne uvršča.

### **5.1 Slovenska podjetja na trgih nekdanje Jugoslavije**

Slovenija je bila pred letom 1991 del takratne Socialistične federativne republike Jugoslavije, kar pomeni, da je bilo njeno gospodarstvo močno povezano z gospodarstvom ostalih petih republik in dveh pokrajin. Slovenska podjetja torej dobro poznajo gospodarske razmere na trgih JVE, predvsem na področju nekdanje Jugoslavije. Pred osamosvojitvijo so bile republike nekdanje Jugoslavije najpomembnejša tržišča slovenskih podjetij (Jaklič in Svetličič 2003, 84).

Slovenija je iz ostalih republik uvažala surovine in polizdelke, ki jih je potrebovala za svojo proizvodnjo, končne izdelke pa je prodajala ne le na trge skupne države, temveč tudi na zahod. Slovenska podjetja so bila glavni kupci in investitorji v zelene poljane ostalih republik – delovala so torej kot MNP: vertikalna dobavna veriga in znotrajpodjetniško trgovanje (Jaklič in Svetličič 2003, 84; Damijan 2004, 335). Fidrmuc (Damijan 2004, 335) je dokazal, da so bili s tovrstno znotrajpodjetniško trgovino in trgovino med republikami bilateralni tokovi med republikami nekdanje Jugoslavije 24-krat večji, kot je z gravitacijskim modelom pri običajnih trgovinskih tokovih predvideno za trgovanje med članicami EU.

Glede na to, da je bila Slovenija še pred nekaj manj kot dvema desetletjema del zvezne države, bi se najprej osredotočila na razmere nekdanjega jugoslovanskega trga in njegovega delovanja. Jugoslavija je bila ves čas svojega obstoja država notranjih razlik. Vladajoča politika si je od vsega začetka prizadevala, da bi te razlike zmanjšala ali omejila. Posledice tega so bile pogoste ustavne spremembe. V Jugoslaviji so bili od samega začetka vedno prisotni močni dejavniki dezintegracije. Poleg ustavnih kriz, ki so državo pretresale vsakih deset do petnajst let in so zlasti po prvi svetovni vojni v Jugoslaviji vsakokrat preurejale odnose med njenimi deli in zvezno oblastjo ter iskale idealen model socialistične družbene in gospodarske ureditve, so na državo vplivali tudi mednarodni dejavniki (Borak 2002, 190-191).

Gospodarski vzroki so imeli veliko težo pri razpadu Jugoslavije. Gospodarske okoliščine so bile nedvomno pomemben dejavnik nezadovoljstva jugoslovanskih

narodov oziroma republik in pokrajin z delovanjem jugoslovanske federacije. Ustvarjale so plodna tla za razpihovanje ekonomskega in političnega nacionalizma ter medsebojno obtoževanje glede izkoriščanja (Borak 2002, 194). Kljub nenehnemu naprežanju, da bi dosegli ravnovesje med različnimi interesi posameznih republik, ki so bile gospodarsko, kulturno in versko različno razvite, je prišlo na začetku 90. let prejšnjega stoletja do razpada Jugoslavije.

Po razpadu SFRJ Slovenija izgubi polovico domačega trga. Leta 1992 to pomeni 40 odstotkov BDP v bruto vrednosti in 20 odstotkov BDP v neto vrednosti (Damijan 2004, 336). Do leta 1993 nato izvoz upada. V obdobju do leta 1999 pride do spremembe, in sicer izvoz se poveča za 47 odstotkov, merjeno v evrih, oziroma 34 odstotkov, merjeno v dolarjih. Najhitrejša rast izvoza je v Bosno in Hercegovino ter Zvezno republiko Jugoslavijo. Kljub naraščanju izvoza Slovenije v nekdanje republike skupne države ta še vedno ne doseže vrednosti pred razpadom SFRJ. Države nekdanje republike SFRJ imajo v trgovinski bilanci s Slovenijo velike primanjkljaje. Naraščata sicer tako uvoz kot izvoz, vendar je po podatkih iz leta 2004 izvoz 3-krat večji od uvoza. Zatorej so primanjkljaji v plačilni bilanci teh držav v veliki meri tudi zasluga Slovenije, kar bo ali pa je že te države privedlo v resne plačilnobilančne težave. Posledično bodo morale vsaj kratkoročno zmanjšati uvoz (Damijan 2004, 340). Po razpadu nekdanje skupne države so slovenska podjetja iz reprezentativnih pisarn čez noč postala »podjetja« v tujini. Temu procesu pravimo »prisilna« internacionalizacija. Ta proces pa je prinesel tudi pozitivne posledice, in sicer izkušnje in spodbudo za nadaljnjo internacionalizacijo podjetij (Jaklič in Svetličič 2003, 50).

Slovenija v tem obdobju trgovino usmeri na države EU. Trgovinski tokovi z EU so dosegli 66 odstotkov vse blagovne menjave. V obdobju 1999-2002 izvoz na trge nekdanje Jugoslavije v povprečju narašča po 17-odstotni letni stopnji, v EU pa zgolj za sedem odstotkov. To pa je tudi posledica umiritve političnih tokov in sporazumov o prosti trgovini (Damijan 2004, 337-339, 349).

Vendar znova pride do spremembe v trgovinski in carinski politiki med Slovenijo in državami JVE, saj postane Slovenija 1. maja 2004 članica EU. To pa pomeni, da prenehajo veljati vsi bilateralni carinski in trgovinski sporazumi, Slovenija pa prevzame carinsko politiko EU. Znotraj EU namreč velja temeljno pravilo, da naj se doseže

notranji evropski trg, brez tržnih meja, kjer bi potekal prost promet stvari, storitev, oseb in kapitala. Bistvo EU je carinska unija. Državam članicam je prepovedano v medsebojnih razmerjih dvigniti carinske dajatve na uvoz ali izvoz (Šalinovič 2000, 15-16). Po vstopu Slovenije v EU se je torej le-ta soočila z novimi carinskimi pogoji. Odpovedati se je morala sporazumu o prosti trgovini z Makedonijo ter Bosno in Hercegovino. Prav tako je za Slovenijo nehal veljati Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini – CEFTA, ki ureja tudi trgovino med Slovenijo in Hrvaško. To pomeni, da so bili slovenski izvozniki v Hrvaško in Makedonijo ponovno soočeni s carinami, ki se sicer postopno znižujejo. Izvozniki v Bosno in Hercegovino so se morali znova sprijazniti s polnimi carinami v skladu s carinsko tarifo BiH, ki pa je bila na razmeroma nizki ravni (5 %, 10 % in 15 %). Pogoji za izvoz v Srbijo in Črno goro ter v Albanijo so ostali nespremenjeni. Uvoz Slovenije iz držav Zahodnega Balkana je bil skoraj v celoti liberaliziran (Vitez 2004, 2).

S tem zaključujem pregled vloge slovenskega gospodarstva in povezanosti le-tega z ostalimi deli nekdanje Jugoslavije. Izkušnje iz tega obdobja so pripomogle k hitremu in učinkovitemu prodoru samostojnega slovenskega gospodarstva na trge nekdanje Jugoslavije, posledično pa tudi na celotni trg JVE, saj je to območje tako zgodovinsko kot kulturno ter gospodarsko prepleteno.

Iz tega sledi, da imajo države v tretji skupini (Madžarska, Poljska in Češka) odprte vse možnosti, da brez odlašanja povečajo dodano vrednost in tako ujamejo jedro EU. Menedžment ne sme sprejeti sedanjega stanja, ampak se mora odločiti, da ujame svoje konkurente vsaj v južnem delu EU.

V zadnjem desetletju 20. stoletja je samostojna Slovenija prejela v upravljanje družbeno lastnino podjetij in organizacij, ki so bile v slabem stanju. Izgubile so trg na Vzhodu, bile so tehnološko zastarele, neproduktivne s preveč zaposlenimi. Velika in srednja podjetja so bila obtežena s službami, ki niso dodane vrednosti v njihovem poslu. Podjetja so se jih otresla in ustvarila ločena podjetja za te storitve. Prečistila so zaposlene in odpustila tehnološke viške. V nekaj letih je število brezposelnih iz 15.184 (leta 1987) naraslo na 126.000 (leta 1998). Industrija je izgubila 190.000 delovnih mest in se skrčila na 230.000 zaposlenih. Z največjimi naporami so podjetja nadomestila izpadle vzhodne trge na Zahodu. Rasti je začel storitveni sektor z novimi podjetji.

Samozaposleni so prijavljali svoje poslovalnice in najemali delavce. Veliko podjetij je šlo v stečaj, ker vodstva niso bila sposobna obdržati prejšnjih trgov in obsega proizvodnje (Kos 2004, 44-45).

## **5.2 Slovenija in Zahodni Balkan: gospodarske povezave**

Slovenija ima danes z državami Zahodnega Balkana velik del zunanjetrgovinske menjave in je takoj za EU njen drugi največji trgovinski partner. Gre za države, v katerih ima Slovenija konkurenčne prednosti zaradi ([http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/ekonomski\\_odnosi\\_s\\_tujino/bilateralni\\_odnosi/evropske\\_unije\\_do\\_tretjih\\_drzav/drzave\\_jugovzhodne\\_evrope\\_in\\_zahodnega\\_balkana/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/ekonomski_odnosi_s_tujino/bilateralni_odnosi/evropske_unije_do_tretjih_drzav/drzave_jugovzhodne_evrope_in_zahodnega_balkana/)):

- skupne preteklosti;
- poznavanja poslovnih običajev;
- znanja jezikov;
- v preteklosti dosežene prepoznavnosti blagovnih znamk.

Trgov držav Zahodnega Balkana ne moremo obravnavati enako in v enakem sklopu, saj gre za gospodarstva na različnih stopnjah razvoja, s katerimi Slovenija intenzivno sodeluje že vrsto let. Hrvaška je država z velikim gospodarskim potencialom in je trenutno naša največja gospodarska partnerica na Zahodnem Balkanu, tudi v primeru Kozmetike Afrodita d.o.o.. Tudi Srbija postaja naša vse pomembnejša gospodarska partnerica, saj obseg menjave narašča iz leta v leto. Že vsa leta narašča obseg gospodarskega sodelovanja z BiH, tudi po zaslugi aktivne udeležbe Slovenije kot donatorja v BiH. V porastu je gospodarsko sodelovanje s Črno goro. V sodelovanju z Makedonijo - kljub več sklenjenim sporazumom - niso bile izkoriščene vse možnosti gospodarskega sodelovanja.

V letu 2006 so slovenska podjetja na področje držav nekdanje Jugoslavije in Albanije izvozila za 2,76 milijarde evrov blaga oziroma 16,5 odstotka vrednosti celotnega izvoza in uvozila za 1.35 milijarde evrov, kar predstavlja 7,37 odstotka celotnega uvoza Republike Slovenije. Uvoz iz držav Zahodnega Balkana na slovenski trg je nižji tako v relativnem kot absolutnem smislu. Z omenjenimi državami zato ustvarimo visok zunanje-trgovinski presežek, ki je v letu 2006 znašal 1.410 milijard evrov

([http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/ekonomski\\_odnosi\\_s\\_tujino/bilateralni\\_odnosi/evropske\\_unije\\_do\\_tretjih\\_drzav/drzave\\_jugovzhodne\\_evrope\\_in\\_zahodnega\\_balkana/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/ekonomski_odnosi_s_tujino/bilateralni_odnosi/evropske_unije_do_tretjih_drzav/drzave_jugovzhodne_evrope_in_zahodnega_balkana/)).

Vrednost neposrednih tujih naložb slovenskih podjetij v državah Zahodnega Balkana je konec leta 2006 znašala 2.248,8 milijona evrov, kar predstavlja 65,1 odstotka vrednosti vseh slovenskih izhodnih naložb v tujino. Najbolj privlačna destinacija med državami Zahodnega Balkana je še vedno Hrvaška, kamor je naša država oziroma gospodarstvo do konca leta 2006 investiralo 926,9 milijona evrov oziroma 26,81 odstotka celotnega slovenskega kapitala. Sledi ji Srbija z 790,1 milijona evrov (22,85-odstotni delež vseh slovenskih naložb), Bosna in Hercegovina s 343,6 milijona evrov oziroma 9,94 odstotka vseh slovenskih naložb, Makedonija, kjer je bilo do konca leta 2006 evidentiranega za 117,3 milijona evrov slovenskega kapitala (3,39-odstotni delež) ter Črna gora s 70,9 milijona evrov oziroma 2,05 odstotka vrednosti vsega slovenskega kapitala, vloženega na tem območju<sup>5</sup> ([http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/ekonomski\\_odnosi\\_s\\_tujino/bilateralni\\_odnosi/evropske\\_unije\\_do\\_tretjih\\_drzav/drzave\\_jugovzhodne\\_evrope\\_in\\_zahodnega\\_balkana/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/ekonomski_odnosi_s_tujino/bilateralni_odnosi/evropske_unije_do_tretjih_drzav/drzave_jugovzhodne_evrope_in_zahodnega_balkana/)).

---

<sup>5</sup> Države Zahodnega Balkana so prejemnice asimetrične trgovinske liberalizacije, ki je urejena z ([http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/ekonomski\\_odnosi\\_s\\_tujino/bilateralni\\_odnosi/evropske\\_unije\\_do\\_tretjih\\_drzav/drzave\\_jugovzhodne\\_evrope\\_in\\_zahodnega\\_balkana/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/ekonomski_odnosi_s_tujino/bilateralni_odnosi/evropske_unije_do_tretjih_drzav/drzave_jugovzhodne_evrope_in_zahodnega_balkana/)):

- Uredbo Sveta št. 2007/2000 o avtonomnih trgovinskih ukrepih (OJ L 240, 23. 9. 2000), spremenjeno oziroma dopolnjeno z uredbo Sveta št. 2563/2000 (OJ L 295, 23. 11. 2000) in

- Uredbo Komisije št. 2487/2001 (OJ L 335, 19. 12. 2001).



### **6.1 Predstavitev podjetja**

Kozmetika Afrodita je kozmetična hiša, katere dejavnost je proizvodnja kozmetičnih izdelkov široke potrošnje in specialnih preparatov, ki so namenjeni izključno profesionalni uporabi v kozmetičnih in frizerskih salonih.

V današnjem izredno dinamičnem okolju se mora vsako podjetje obnašati in prilagajati spremembam tako na trgu, kakor tudi v širšem družbenem okolju. Biti moramo izredno dinamični in odprti navzven in navznoter, tako da si lahko zagotavljamo nenehen obstoj in razvoj svojega delovanja.

Hkrati pa danes vlada na večini trgov izredno močna konkurenca in podjetja, ki se jim ne posreči razviti novih izdelkov, zelo veliko tvegajo. Zato si podjetje ne more privoščiti, da tega ne bi naredilo, kajti zaradi stalno spreminjajočih se potreb in okusov kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega ciklusa izdelkov in naraščajoče domače in tuje konkurence obstoječi izdelki postajajo zelo ranljivi. Novi izdelki so za podjetja izredno pomembni, brez njih propadajo tudi najboljša podjetja. Po podatkih, ki jih ima podjetje, 15 odstotkov vrednosti prodaje izvira prav iz novih izdelkov. Pot, ki jo mora narediti, da izdelek pride do kupca, je izredno zahtevna. Seveda mora podjetje imeti dobro strategijo in dobro marketinško podporo zlasti v fazi uvajanja novih izdelkov, če želi preživeti in na koncu zadovoljiti vedno bolj zahtevnega kupca.

Podjetje Kozmetika Afrodita je podjetje, ki razvija in trži lastne izdelke, zato imata razvoj in uvajanje novih izdelkov na trg pomembno vlogo v podjetju.

Ker je podjetje v zasebni lasti, se je proizvodnja zaradi nizkih finančnih vložkov razvijala počasi. Še danes je ogromno ročnega dela, ki ni povsem avtomatizirano, kar draži proizvodnjo.

V preteklosti ni bilo denarja za nakup strojev in polnilnih linij ter ostale opreme. Proizvodnja je bila majhna, serije minimalne, zato so bili vhodni stroški embalaže in surovin višji, podjetju pa je na ta način ostajalo manj denarja. Razpoložljivih sredstev,

ki bi jih podjetje namenjal za marketing in s tem doseglo večjo prepoznavnost blagovne znamke Kozmetike Afrodita, je bilo premalo.

Podjetje je postopoma gradilo svojo podobo na trgu, zato mu ni uspevalo pridobiti kakovostnega kadra, še posebej na področju razvoja in trženja izdelkov. Razlog je bil v dislociranosti podjetja od velikih centrov ter nezaupanju kadra v obstoj in nadaljnji razvoj podjetja. Danes je glede lokacije podjetja drugače, saj so prometne in komunikacijske povezave bolj razvite.

Da bi v današnjem času podjetje zadovoljilo potrebe kupcev, mora nenehno spremljati dogajanje na trgu in konkurenco, ki je na področju kozmetike vedno večja, še posebej s vstopom Slovenije v Evropsko Unijo. Obenem morajo slediti razvoju stroke ter trendom v kozmetiki. Z ozirom na to, da razvijajo lastne izdelke, se skušajo na spremembe na trgu odzivati v kar najkrajšem času.

Za preživetje in obstoj na tem ogromnem tržišču je podjetje prisiljeno vedno več finančnih sredstev vlagati v razvoj novih izdelkov in storitev ter razvijati kakovostne izdelke po sprejemljivih cenah. Podjetje si ni smelo in si še danes ne sme dovoliti, da njihovi izdelki na trgu ne uspejo. Zaveda se pomena nizkih proizvodnih stroškov, zato tudi vlaga v tehnologijo proizvodnje.

## **6.2 Začetki**

Leta 1970 je takrat 18-letna Danica Zorin (sedaj Mijošek) uspešno zaključila šolo za kozmetičarke in tako naredila prvi korak na poti podjetništva. Z jasno postavljenimi cilji je v jedru Zdravilišča Rogaška Slatina, prestižnem zdraviliškem kraju z neizčrpnimi vrelci zdravilne mineralne vode, odprla prvi kozmetični salon z izjemno izvenpenzijsko zdraviliško-turistično ponudbo. V zdravilišče so takrat zahajali pretežno tujci (Italijani, Avstrijci, Nemci itd.). Na takratnem tržišču je bila bera kozmetičnih izdelkov resnično skopa, uvoz pa omejen, zato je – sprva zgolj za svoje potrebe – svoj prvi izdelek (kamilično kremo) naredila kar sama. Iz sprva ožjega kroga uporabnikov se je povpraševanje razširilo tudi na zdraviliške goste, ki so želeli kreme, s katerimi so opravljali postopke v salonih, uporabljati tudi doma. Tako so začeli nastajati novi izdelki.

In prav to je bila vzpodbuda za organizacijo proizvodnje in kasneje odprtje podjetja, ki bi uspešno konkuriralo ostalim proizvajalcem kozmetike doma in po svetu. Skromna proizvodnja kozmetičnih in frizerskih preparatov, ki se je začela v občutno manjšem obsegu, je sčasoma pridobivala vse večje razsežnosti. Ker časi niso bili ravno naklonjeni zasebnikom (onemogočena prodaja obrtniških izdelkov v trgovinah) in njihovim pobudam, je Zorinova ubrala novo strategijo – prodajo od vrat do vrat. Neposredni stik z ljudmi se je obrestoval. Konec 80. let je z vedno večjo liberalizacijo s svojo kozmetiko prišla tudi v nekatere večje trgovine. Osvojitvev takratnega celotnega jugoslovanskega trga s temi kozmetičnimi izdelki je bila hitra, prodaja je skokovito naraščala, obenem pa se je širila tudi ponudba.

### **6.3 Po osamosvojitvi**

Začetek 90. let je bil za Slovenijo čas mnogih sprememb in pretresov, ki so se odrazili tudi na gospodarskem področju. Kozmetika Afrodita se je skorajda čez noč zaradi izgube trgov v nekdanji skupni državi znašla v nezavidljivem položaju. S spremembo taktike – osredotočenje na tuje trge – je podjetje uspelo obdržati vse zaposlene in uspešno nadaljevati načrtano pot. Podjetje se danes nahaja na 6.000 m<sup>2</sup> površin, od tega je tretjina poslovnih in dve tretjini sodobno urejenih proizvodnih prostorov. Še vedno je podjetje v popolni zasebni lasti enega samega lastnika. Je srednje veliko podjetje, ki se relativno hitro razvija. Realni celotni prihodek letno raste povprečno za 15 odstotkov. Kozmetika Afrodita je trenutno prisotna in trži svoje izdelke na naslednjih tržiščih sveta:

- v Sloveniji;
- na Hrvaškem;
- v Bosni in Hercegovini;
- v Srbiji;
- v Makedoniji;
- na Kosovu;
- na Poljskem;
- na Madžarskem;
- v Iranu;
- v Združenih arabskih emiratih (Dubaju);

- na Češkem;
- v Rusiji in
- v Nemčiji.

#### **6.4 Podjetje danes**

Kozmetika Afrodita zaposluje skoraj 120 ljudi različnih strok, med katerimi jih ima kar petina visoko izobrazbo (pretežno na področju razvoja, menedžmenta in marketinga) (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2006b).

Iz njene kamilične kreme se je rodila široka paleta izdelkov za nego obraza, telesa in las, ki vsako leto pridobi nekaj novih linij. S strokovnostjo in čutom za potrebe kupcev namreč vztrajno nastajajo nove ideje, patenti in produkti, ki dopolnjujejo že tako bogato izbiro. Trenutno trži približno 300 izdelkov in oskrbuje več kot 10.000 trgovin, trgovskih sistemov in drogerij na izbranih tržiščih. V letu 2005 je bilo proizvedenih nekaj manj kot 276 ton krem oziroma 22 odstotkov več kot leto prej, pri šamponih pa je bil indeks rasti približno 6-odstoten, kar pomeni, da je bilo proizvedenih skoraj 1.457 ton tovrstnih izdelkov. Trend rasti se je nadaljeval tudi v letu 2006 (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2006b).

Izdelki Kozmetike Afrodita, kar se zdi v današnjem času še toliko bolj pomembno, temeljijo na naravnih sestavinah vrhunske kakovosti in so dermatološko, kemično ter mikrobiološko testirani. V Kozmetiki Afrodita tudi nikoli niso izvajali poskusov na živalih. Testiranje se izvaja tudi na Derma Consulting inštitutu v Bonnu, potem pa se praktično preizkusijo še v dveh kozmetičnih salonih Afrodita v Rogaški Slatini in Beauty centru Afrodita v Zagrebu (Hrvaška). Z izdelki iz programa »Salon exclusive« Kozmetika Afrodita redno oskrbuje več kot 5.000 kozmetičnih salonov v Sloveniji in tujini (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2006b).

Poslanstvo podjetja je trdna vpetost in koristnost za družbeno okolje ter vsakega posameznika posebej. S svojimi izdelki in storitvami želi podjetje kar najbolje zadovoljiti potrebe potrošnikov in plodno sodelovati s poslovnimi partnerji, z dobavitelji itd.

Ponudba izdelkov Kozmetike Afrodita temelji na naravnih sestavinah. V podjetju je poudarek na znanju, strokovni usposobljenosti in inovativnosti kadrov. Kozmetika Afrodita je ena redkih proizvajalcev kozmetike, ki lahko ponudi ne le izdelke za nego kože, ampak tudi izdelke na nego in oblikovanje las. Program široke potrošnje je mogoče najti v večini trgovskih verig, drogerijah in lekarnah po Sloveniji in ostalih državah, kamor podjetje trži svoje izdelke, predvsem pa na trgih nekdanje Jugoslavije. Ponudba izdelkov »Salon Exclusive« je namenjena profesionalni uporabi v kozmetičnih salonih, wellnesih, toplicah in frizerskih salonih.

Podjetje dosega približno 6-odstotni tržni delež v Sloveniji in prav toliko na Hrvaškem (Hrvaška je tudi na prvem mestu po prodaji na tujih tržiščih), podobne deleže pa si prizadeva doseči tudi na ostalih trgih. Na tujih trgih podjetje nima svojih lastnih podjetij, preko katerih bi tržila svoje produkte oziroma izdelke, ampak le-to počne izključno preko zastopnikov. Le-tem nudi veliko podporo in pomoč pri uvajanju izdelkov na trg, izobraževanjih, izdelavah marketinških gradiv, nastopih na sejnih ..., kajti veliko truda je potrebno vložiti v to, da izdelki pridejo na prave police ter tako do končnega potrošnika. V podjetju veliko časa namenijo tudi izobraževanju kupcev (seminarji doma in v tujini), zlasti lastnikov kozmetičnih salonov (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2006b).

## **6.5 Vizija podjetja - prihodnost**

Vizija podjetja je postati uspešen gospodarski subjekt, ki se s pomočjo znanja in kakovostnega dela učinkovito spoprijema z izzivi sodobnega časa in ustvarja nove smernice v kozmetični industriji.

V Kozmetiki Afrodita se zavedajo, da so za premik svojih izdelkov v višji kakovostni in cenovni razred zelo pomembni dobri izdelki, zato je podjetje usmerjeno v razvoj vedno novih izdelkov. Kot pravijo, pa samo dober izdelek ni dovolj, da ostaneš na tržišču. Potreben je tudi dober marketing, za katerega pa potrebuješ izredno veliko finančnih sredstev. Na tujih trgih, kjer njihova blagovna znamka še ni tako uveljavljena kot doma, jim je izziv prepričati potrošnika, da se odloči prav za njihove izdelke.

Cilj podjetja je utrditv blagovne znamke na že obstoječih tržiščih, dolgoročno pa so postati ena najuglednejših in družbeno dobro ozaveščenih kozmetičnih hiš na domačem in tujih trgih ter stalno, kakovostno zadovoljevanje potreb, želja in pričakovanj kupcev.

## **7 DEJAVNOST PODJETJA KOZMETIKA AFRODITA D.O.O. NA TRGIH JUGOVZHODNE EVROPE**

Glede na to, da sem že uvodoma v svojem delu obravnavala posamezne države JVE, menim, da je najbolje na konkretnem primeru oziroma primeru podjetja Kozmetika Afrodita napraviti pregled podjetja po posameznih trgih - prikazati njegove prednosti, slabosti in vključenost v sam sistem posamezne države.

### **7.1 Predstavitev podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. po posameznih državah Jugovzhodne Evrope**

#### **7.1.1 Hrvaška**

Na Hrvaškem ima podjetje Kozmetika Afrodita svojega zastopnika. To je AFRODITA COMMERCE d.o.o. Zadar, ki se ukvarja izključno s prodajo izdelkov Kozmetika Afrodita. Podjetje deluje na tem trgu že več kot 15 let in predstavlja v strukturi izvoza 52,74-odstotni delež (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008a). Podjetje ima sedež v Zadru, zaradi vse večje koncentracije in obsega poslovanja v glavnem mestu pa ima zadnja tri leta tudi predstavništvo v Zagrebu. V samem podjetju je zaposlenih 38 ljudi - devet trgovinskih potnikov za program široke potrošnje, sedem potnikov za program »Salon Exclusive«, sedem promotorjev, direktor, vodja marketinga, vodja programa široka potrošnja, vodja programa »Salon Exclusive« ter dve zaposleni v financah in računovodstvu. V dveh kozmetičnih salonih v Zagrebu dela devet kozmetičark (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Politika podjetja na Hrvaškem je v neposredni povezavi s politiko poslovanja podjetja v Sloveniji. Torej se vse, kar je dogovorjeno in odločeno v centrali, v celoti izvaja na tem trgu, seveda ob upoštevanju posameznih specifičnosti (koncentracija poslovanja v Zagrebu in njeni neposredni okolici, razpršenost in organiziranost trgovine na tem trgu ...) (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Podjetje prodaja svoje izdelke v vse večje trgovske verige, in sicer v Mercator, DM, Mueller, Getro, Metro, Billa, Konzum, Kaufland, Ipercoop, KTC, Plodine, Bakmaz, Kerum... Skratka, razvidno je, da je prodajnih verig na tem trgu dosti več kot na trgu Slovenije (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Pri samem poslovanju na trgu ima podjetje, ki zastopa izdelke slovenske proizvodnje, tako nekatere prednosti pri umeščanju novih izdelkov na trg, še posebej pri trgovcih, kot so Mercator, DM, Spar in Mueller. Ti trgovci namreč poznajo izdelke že iz Slovenije in jih želijo imeti tudi na teh prodajnih policah. Medtem pa pri hrvaških trgovcih predstavljata zastopanje in prodaja slovenskih izdelkov oviro (Konzum), upočasnen je postopek pri postavljanju izdelkov na police, neprava pozicija na policah, omejena ponudba, slabše količine naročanja (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b) ...

Tržišče Hrvaške se razlikuje od tržišča Slovenije, saj se pri uvajanju izdelkov na prodajne police tukaj ne upoštevajo uvajalni popusti oziroma popusti za nove izdelke. Organiziranje aktivnosti na prodajnih mestih (nagradne igre, razna žrebanja ...) je dosti težje in traja dlje časa kot v Sloveniji.

### **7.1.2 Bosna in Hercegovina**

Podjetje Kozmetika Afrodita je pred več kot 10 leti pričelo z obdelavo tržišča Bosne in Hercegovine. Takrat so na konkretnem trgu poiskali podjetnika, ki se je pričel ukvarjati z zastopanjem in prodajo izdelkov na tem trgu, to je Kozmetika Afrodita d.o.o., Mostar.

Dejstvo je, da podjetje nima sedeža v Sarajevu ali osrednji Bosni. Vendar pa je v političnih razmerah v preteklosti veliko pomenilo, da je podjetje iz hrvaškega dela, kjer vseeno ni bilo občutiti takšnih političnih nihanj.

Izdelki, ki se prodajajo na tem tržišču so bili podvrženi zelo visokim carinam, ki pa so se zaradi sporazuma med Slovenijo in BiH postopoma zmanjševale, vendar so zaradi pristopa Slovenije v EU ponovno narasle, tako da znaša carina za izdelke 10 odstotkov.

Politika prodaje se je zaradi specifičnosti BiH spreminjala in v zadnjih letih dosega začrtane cilje matičnega podjetja. Tudi na tržišču BiH se je organizirala prodajna mreža. Podjetje ima na trgu pet potnikov ter promotorjev izdelkov za široko potrošnjo, ki obdelujejo prodajna mesta. Na terenu so štirje potniki za program izdelkov »Salon Exclusive«. Na sedežu podjetja delujeta direktor in oseba v računovodstvu. Za skladiščenje in distribucijo uporabljajo zunanje podjetje, kateremu plačujejo nadomestilo (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).



Na tržišču BiH so prodajna mesta Mercator, DM, Engrotuš, Konzum-Velpro, CM-marketi, Interex, Didaco, Sam shop ter mnogo manjših, zasebnih trgovin (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Tudi na tem trgu je določena prodajna politika – politika cen, ki je takšna, kot za nove izdelke na hrvaškem tržišču. Medtem ko cene izdelkom, ki so na trgu že dlje časa in niso bili prenovljeni, rahlo odstopajo, so sicer cene nižje kot na drugih trgih, saj je kupna moč prebivalstva precej slaba.

### **7.1.3 Srbija**

Podjetje Kozmetika Afrodita je pred več kot 15 leti začelo z obdelavo tržišča Srbije, vendar se je zaradi zaostritve političnih razmer in embarga moralo umakniti s tega trga. Po več letih skromnega dela je pred devetimi leti našlo uvoznika, ki je začel uvažati izdelkov ter jih umeščati na tržišče še takratne Srbije in Črne gore. Po dveh letih skupnega sodelovanja je začelo prihajati do navzkrižnih interesov, neupoštevanja politike podjetja Kozmetika Afrodita, zato je podjetje začelo iskati drugega distributerja oziroma zastopnika, in ga tudi našlo. Podjetje Kozmetika Afrodita d.o.o. Beograd je začelo aktivno delovati v začetku leta 2002. Na začetku so imeli kar nekaj težav na samem tržišču (problemi zniževanja cen s strani predhodnega distributerja), a so se borili in po letu dni trdega dela uspeli na trgu. Politika prodaje na trgu Srbije ves čas sledi politiki matičnega podjetja, kar pomeni, da je glavni cilj prodaja negovalnega dela obraza in telesa (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Izdelki, ki se prodajajo na tem tržišču, so podvrženi najvišji carini med državami JVE, s katerimi dela Kozmetika Afrodita, saj je carina za uvoz izdelkov 15-odstotna (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Na trgu Srbije je organizirana potniška prodajna mreža široke potrošnje, tako da imajo pet potnikov, ki delajo dnevno na terenu, ter tri potnike za program »Salon Exclusive«, ki obdelujejo kozmetične salone (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Zaradi oddaljenosti od Slovenije in dolgih čakalnih vrst na meji imajo organizirano skladiščenje izdelkov ter svojo distribucijo.

Na tržišču Srbije podjetje dela z naslednjimi trgovci: Mercator, M–Rodić, DM, Engrotuš, Lily drogerije, z manjšimi zasebnimi lekarnami ter manjšimi zasebnimi drogerijami, katerih število pa se z leti zmanjšuje. Podjetje kljub vsem naporom ni uspelo priti v prodajno mrežo trgovskega podjetja Delta. Zanimivost prodajnih mest, če jih primerjamo s Slovenijo, Hrvaško ter Bosno in Hercegovino, je prodaja preko lekarn, saj je to specifičnost tega tržišča (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Politika cen, ki jo vodi matično podjetje, je tudi za to tržišče enotna. Le-ta odstopa od Slovenije za 5 do 10 odstotkov (zaradi visoke carine). Sama kupna moč prebivalstva je glede na razmere v tej državi izjemna, in vse preseneča. Mislim, da je to zakoreninjeno že več 10 let nazaj, saj vsi vemo, da so se »srbske žene« negovale in še danes dajo ogromno nase, pa tudi če ob tem malo manj porabijo za prehrano (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Še tri leta nazaj je veljalo, da v kolikor gre za prenavo linije, se lahko »stari« izdelki razprodajo v Srbiji. Danes pa to ni več mogoče, saj se prepletajo časopisi, gleda se kabelska televizija, ljudje potujejo ... Skratka, ko podjetje proizvede nov izdelek, le-tega uvede tudi na to tržišče.

Leta 2007 se je podjetje Kozmetika Afrodita zaradi velikih zalog obstoječe linije na trgu in v skladišču distributerja, zavestno odločila, da na ta trg pride z novimi izdelki zelo pozno – konec leta, pa še to v omejenih količinah, samo za kupca DM in Mercator, medtem ko so ostalim prodajali še obstoječe izdelke. Zaradi neenakomerne postavitve novih izdelkov je bilo oteženo tudi organiziranje marketinških aktivnosti, oglaševanje in same promocije. Izobraževanje o novih izdelkih so organizirali samo za vse zaposlene v podjetju, izobraževanj zunanjih kupcev pa na tem trgu še niso vajeni in si jih ne želijo (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007b).

Izdelki na prodajnih policah v Srbiji niso nikjer pospremljeni z uvajalno ceno. Le redko kje je predvidena oznaka »novo« (Mercator in DM). Se pa trgovci intenzivno poslužujejo predstavitve izdelkov v njihovih trgovinskih katalogih, ki pa so po ceni

oglaševanja v primerjavi s Slovenijo oz. Hrvaško zelo visoki, še posebej ko gre za nižje naklade.

Končne cene izdelkov se na policah razlikujejo od primerjalnih cen na omenjeni Mandelj liniji za 7 %, vezano na visoko carino in DDV, ki je 18 % (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

#### **7.1.4 Črna gora**

Črna gora je tržišče, ki ga Kozmetika Afrodita pokriva šele zadnjih 5 let, in sicer preko distributerja MPM d.o.o. Podgorica. Podjetje poleg uvoza in zastopanja Kozmetike Afrodita uvaža tudi druge blagovne znamke. V zadnjih dveh letih postaja delež prodaje Kozmetika Afrodita na tem trgu več kot 50 % in zato se zaveda, da je v zelo kratkem času in ob pomoči matičnega podjetja uspel razviti in pozicionirati izdelke na različna prodajna mesta (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

V Črni gori je šele v letu 2008 Mercator podpisal sodelovanje in odkupil delež v domačem trgovskem podjetju Mex, medtem, ko ostalih trgovskih sistemov, ki se pojavljajo v ostalih že omenjenih državah, tukaj še ni. Torej na tem trgu še ni Tuša, DM-a, Mercator pa kot rečeno šele začenja (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Podjetje MPM ima razvito svojo potniško mrežo in lastno distribucijo. V zadnjih dveh letih pa je pričel tudi z odpiranjem lastnim maloprodaj – drogerij, in sicer pod blagovno znamko CosmeticsMarket oz. CM, ki jih ima že 7, v jeseni pa odpira 8. Kljub temu, da uvaža in trži izdelke blagovne znamke Kozmetika Afrodita tudi na druga prodajna mesta (od hipermarketov, supermarketov, manjših marketov pa vse do lekarn) s svojimi prodajalnami tvori lepo celoto. Sistem poslovanja v njihovih prodajalnah je enak, kot da prodaja in trži v drugih prodajalnah, cene so konkurenčne, ne pa dumpinške, saj jim je v interesu se širiti tako na maloprodajni kot grosistični ravni (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Črna gora kot država JVE ima v uporabi denarno valuto euro, vendar kljub temu izdelki zapadejo pod carinsko stopnjo 8,5 % (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Distributer upošteva cenovno politiko in marketinške aktivnosti matičnega podjetja. Tako kot sem že zgoraj omenila, se tudi v tej državi prodaja in pozicioniranje prenovljene linije »Mandelj« ni začelo vzporedno z ostalimi državami. Specifičnost tega tržišča je bila poleg visokih zalog tudi neenakomeren uvoz, kar pomeni, da se blago naroča na vsake dva do tri mesece. Tako se je v letu 2007 ravno zgodilo, da je bil uvoz pred plasiranjem nove linije, naslednji pa je bil konec leta (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007b).

Edukacijo za zaposlene izvajamo samo enkrat letno, tako da v tem času poskrbimo za prikaz vseh novosti in utrditev že obstoječih linij, medtem ko se jih preko medijev (internet) obvešča o vsem kar se dogaja v matičnem podjetju (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007b).

Podjetje ima zaposleno tudi promotorko, ki pa izvaja promocije in edukacije samo v njihovih prodajalnah. V letošnjem letu podjetje pripravlja oz. ima namen zaposliti še dve promotorki (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Potrebno je omeniti, da se izdelki pozicionirajo na police brez kakršnih koli oznak »novo« in da se za uvajanje novih izdelkov ne plačuje uvajalnih popustov. Se pa v zadnjem času intenzivno pojavljajo akcijski katalogi, ki pa se plačujejo. Distributer je zadolžen, da poleg redne namestitve in predstavitve v katalogih trgovcev poskrbi za marketinške aktivnosti ob uvajanju linij. Dobro je, da se časopisi na tem trgu prepletajo, od hrvaških (velika večina), pa do srbskih (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007b).

### **7.1.5 Makedonija**

Tržišče Makedonije je z zastopanjem izdelkov Kozmetika Afrodita pokrito že 15 let preko podjetja VIČIŠKI d.o.o. iz Skopja. Glede na vsa leta prisotnosti izdelkov Kozmetike Afrodita na tem trgu, lahko rečemo, da je to tržišče zelo težko in da kljub velikim naporom in vložkom matičnega podjetja ne zadovoljuje v celoti. Država ima poleg Hrvaške najugodnejše carinske pogoje, saj je velika večina izdelkov na carinski stopnji 2 %, samo geli za tuširanje so na 8 % (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Distributer ima organizirano potniško mrežo, promotorke ter lastno distribucijo, vendar samo delo potnikov in promotorjev ni zadovoljivo. V sami državi je kar nekaj trgovskih verig, v kratkem bo odprta prva trgovina Tuš, večji del pa so trgovine Vero, Ramstore in Tinex, ki zavzemajo vse od velikih supermarketov do manjših trgovin, oskrbujejo pa tudi manjše privatne trgovine ter drogerije in lekarnе (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Velik problem na tržišču je neredno plačevanje, zato se dogaja, da se določenim kupcem blago ne proda oz. ne izdobi. Glede na to, da ima podjetje svoje skladišče in največkrat ne upošteva nasvetov matičnega podjetja, se dogaja, da so zaloge izdelkov prevelike in da ne sledijo vsem načrtanim aktivnostim matičnega podjetja. Edukacija zaposlenih se v tej državi izvaja dvakrat letno, saj se kombinira z edukacijo novitet na programu Salon Exclusive in programa široke potrošnje (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

#### **7.1.6 Kosovo**

V novoustanovljeni državi Kosovo je podjetje Kozmetika Afrodita prisotna 4 leta, in sicer se tržišče pokriva preko uvoznika in distributerja EBC Company d.o.o. Priština. To podjetje je na tržišču Kosova prisotno že več kot 10 let z uvozom in zastopanjem tujih blagovnih znamk. Iz tega sledi, da ima podjetje dobro razvito prodajno mrežo na terenu – 5 prodajnih zastopnikov ter managerja, ki se ukvarja izključno z nabavo in trženjem izdelkov Kozmetike Afrodita in lastno distribucijsko mrežo (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Kosovo ima 10 % carinsko stopnjo in 20 % DDV, a kljub temu s cenami izdelkov konkurira na tržišču in upošteva politiko cen matičnega podjetja. Cene izdelkov na policah so izražene v valuti euro. Glede na to, da pokriva trgovske verige ETC, BenAf, Viva in Interex, ima v sklopu svojega podjetja tudi 6 svojih prodajnih mest, EBC Cosmetics drogerie, kjer so izdelki matičnega podjetja lepo predstavljeni hkrati, pa tudi tukaj kupci dobijo dobre nasvete (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

Tako kot na ostalih trgih tudi na tem tržišču matično podjetje skrbi za edukacijo zaposlenih ter širšo ciljno skupino - za predstavnike trgovin. In sicer se tovrstna edukacija dela enkrat letno, kjer se predstavijo vse novosti tega leta. Z rednim

obveščanjem s strani matičnega podjetja so tako na tekočem o vsem, kar se dogaja v sami proizvodnji in kaj se planira v naslednjih mesecih (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

## **7.2 Tržni delež in količinski podatki prodaje mandljeve linije v posameznih državah Jugovzhodne Evrope glede na ostali prodajni program podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o.**

Najprej bom poskušala predstaviti podjetje Kozmetika Afrodita na domačem tržišču. V samem proizvodnem programu podjetja je preko 300 izdelkov iz programa široka potrošnja in izdelki za profesionalno uporabo v kozmetičnih in frizerskih salonih Salon Exclusive. Sam razvoj, proizvodnja in trženje izdelkov poteka v Sloveniji. Ob vsem tem pa je potrebno upoštevati trende v svetovni kozmetiki, prilagajanje značilnostim posameznim trgov, analizi trgov ipd. Ker je program izjemno pester in širok, se bom, kot sem že v svoji nalogi omenila, osredotočila na izdelke široke potrošnje – linijo Mandelj.

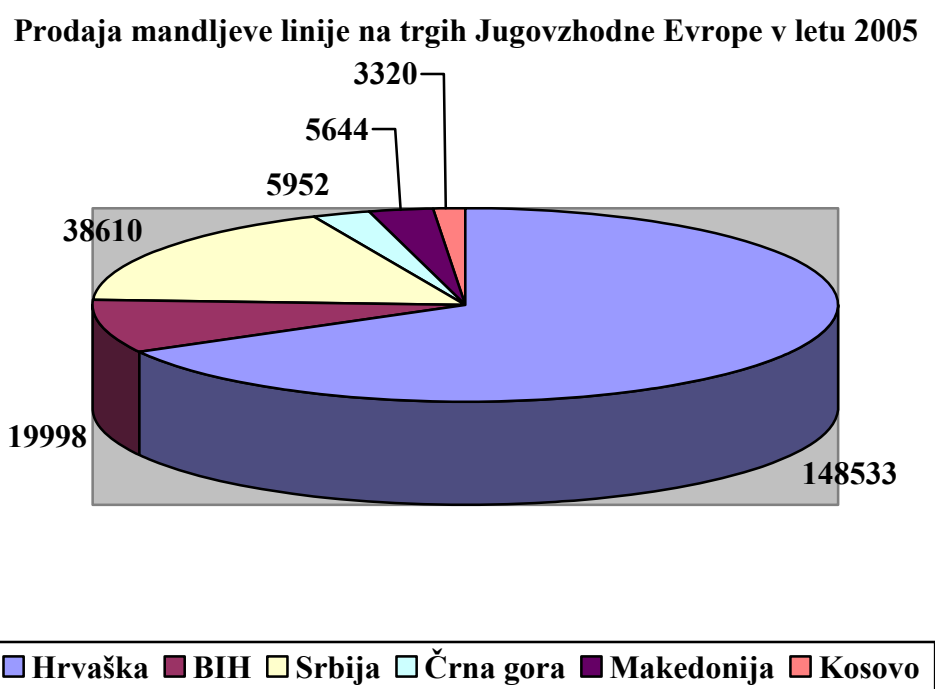
Le-ta zajema tri izdelke za nego obraza (mandljeva hranljiva krema, mandljeva vlažilna krema in mandljevo olje) ter dva izdelka za nego telesa (mandljev oljni gel za prhanje in mandljevo mleko za telo). Izdelki so v proizvodnem in prodajnem programu že več let - od leta 2002 - in so v zadnjih letih (predvsem v letih 2005 in 2006) na vseh trgih kazali znake upadanja prodaje. Vzrokov za padec prodaje je bilo več, zato se je podjetje odločilo, da v septembru 2007 vstopi na trg s prenovljeno linijo Mandelj, ki pa še vedno obsega izdelke za nego obraza in telesa. Linija je kakovostno predelana, dodane so naravne sestavine, poleg mandlja tudi med, zunanji videz je prenovljen in trendovski. Linija sodi v višji srednji cenovni razred v primerjavi s konkurenčnimi izdelki (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007b).

Ob prenovi linije se vzporedno dela tudi na vseh marketinških aktivnostih, ki se pripravljajo na sedežu podjetja in so razdelane po posameznih trgih JVE. Ob prenovi linije so bili narejeni katalogi z natančnimi opisi izdelkov, testerji za izdelke za nego obraza ter testerji za pospeševanje prodaje za nego telesa. Ob uvajanju nove linije na trg se za vsako posamezno tržišče naredi tudi količinski plan prodaje, in sicer pred samo predstavitvijo linije (nekje dva do tri mesece prej). V matičnem podjetju se naredi tudi

strategija razprodaje obstoječih izdelkov na posameznem trgu (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

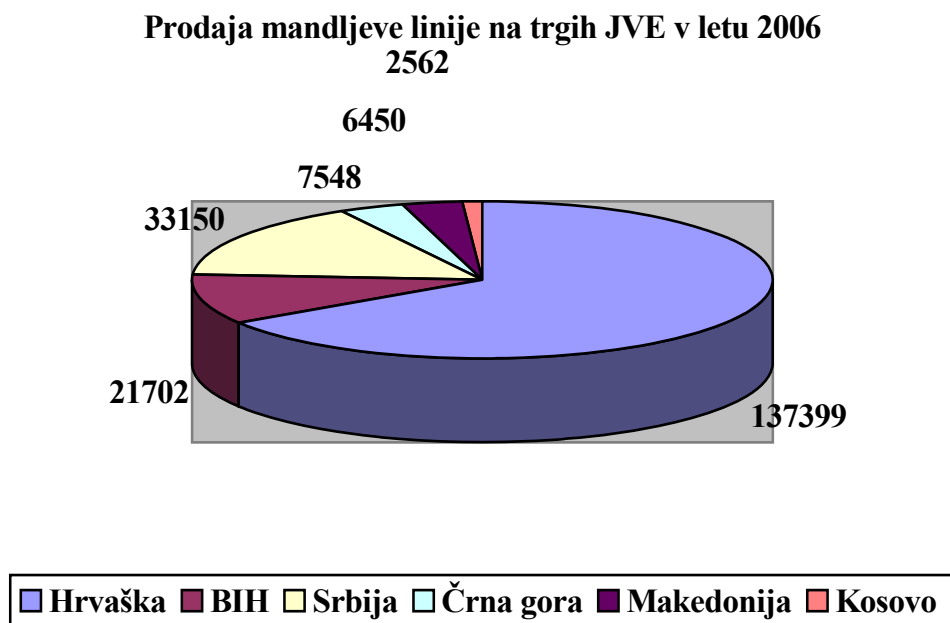
V nadaljevanju bomo predstavili prodajo zgoraj omenjene linije Mandelj nasploh in po posameznih trgih JVE. Prav tako bomo predstavili različne tržne deleže po posameznih področjih.

**Grafikon 7.1: Pregled prodaje mandljeve linije (kos) v letu 2005 po posameznih državah Jugovzhodne Evrope**



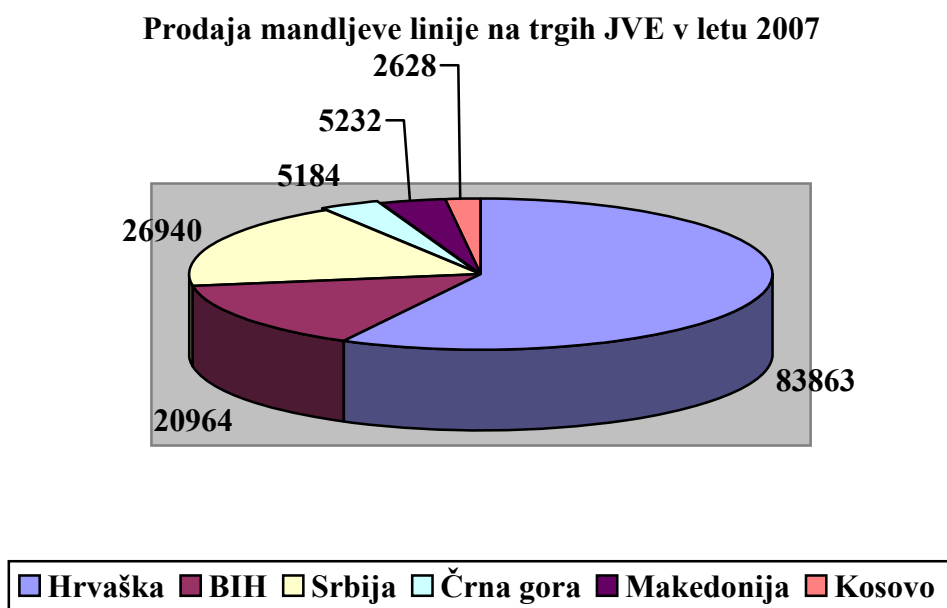
Vir: Kozmetika Afrodita d.o.o. (2006a).

**Grafikon 7.2: Pregled prodaje mandljeve linije (kos) v letu 2006 po posameznih državah Jugovzhodne Evrope**



Vir: Kozmetika Afrodita d.o.o. (2007a).

**Grafikon 7.3: Pregled prodaje mandljeve linije (kos) v obdobju 1. 1. - 1. 9. 2007 po posameznih državah Jugovzhodne Evrope**

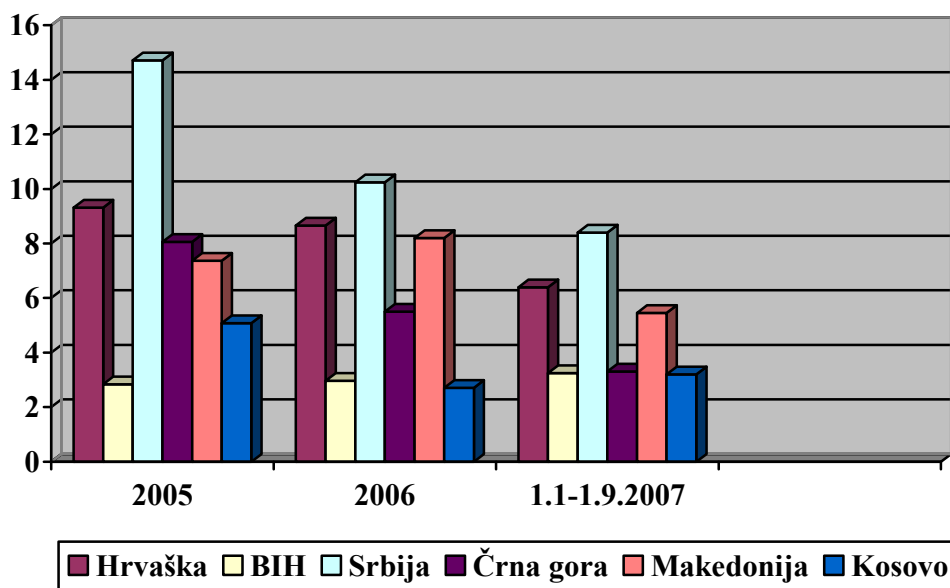


Vir: Kozmetika Afrodita d.o.o. (2008a).



**Grafikon 7.4: Tržni delež mandljeve linije glede na ostale izdelke v posameznih državah Jugovzhodne Evrope v obdobju 2005, 2006 in obdobju 1. 1. - 1. 9. 2007**

**Tržni delež mandljeve linije glede na ostale izdelke v posameznih državah JVE v obdobju 2005, 2006 in obdobju 1. 1. - 1. 9. 2007**



Vir: Kozmetika Afrodita d.o.o. (2006a; 2007a; 2008a).

Grafikon 7.4 prikazuje strukturni delež mandljeve linije glede na celotni prodajni program Kozmetike Afrodita v posameznih državah JVE v letih 2005, 2006 in v prvih osmih mesecih leta 2007.

Iz grafikona 7.4 je razvidno, da je mandljeva linija na Hrvaškem iz 9,32-odstotnega strukturnega deleža v letu 2005 padla na 8,66-odstotni delež v letu 2006 ter do prenove na 6,39-odstotni delež v letu 2007. Odločitev matičnega podjetja je bila torej smiselna - v oktobru 2007 so tako na trg postavili prenovljeno linijo. Na samem trgu se je vse od julija 2007 dalje delalo na intenzivni akcijski prodaji obstoječih izdelkov. Manjše količine, ki so ostale, so se razprodale skozi trgovski sistem Metro in Kaufland. Z vstopom prenovljene linije je bil narejen kompletan marketinški načrt, od izobraževanja zaposlenih, postavitve izdelkov na polico, oglaševanja v medijih, pospeševanja prodaje na prodajnih mestih, do samih pospeševalnih aktivnosti pri posameznih trgovcih in

hkrati določitev cene za tržišče (ta se vedno določa s strani matičnega podjetja). Razlika v sami ceni lahko nastane zaradi različne stopnje PDV-ja oziroma davka na dodano vrednost, ki je na Hrvaškem 22-odstoten.

Oglaševanje prenovljene linije je bilo skoncentrirano že od samega uvajanja izdelkov na trg, (od oktobra do decembra 2007), in sicer v vseh tiskanih medijih, na radiu ter televiziji (oglaševalski spot se snema v Sloveniji in se sinhroniziran prikazuje na vseh aktualnih televizijah). Predvideni proračun za oglaševalske aktivnosti za to linijo je bil približno 70.000 evrov, a se je zaradi dobre prodaje in ugodnih kazalcev rasti povišal.

Cilj prenove linije je bil jasen: povečati strukturni delež med samimi linijami podjetja Kozmetika Afrodita, utrditi tržni delež na tržišču ter konkurirati Nivei, L'orealu, Garnieru ter blagovnim znamkam podjetja DM, Konzum in ostalim. To je podjetju uspelo in mu še uspeva.

Iz grafikona 7.4 je razvidno, da je sicer bil delež prodaje mandljeve linije v Bosni in Hercegovini v letu 2005 2,83-odstoten, v letu 2006 je narasel na 2,96 odstotka, v letu 2007 (po prenovi) pa je bil 3,25-odstoten. Vpeljevanje oziroma postavitve nove linije na tržišče BiH ni bilo problematično, saj se je zaloga obstoječih izdelkov iz linije Mandelj prodala s popustom v verigi CM-marketi. Sama postavitve nove linije pa je potekala po načrtih, brez težav, v vse sisteme. Samo organiziranje marketinških aktivnosti na tem trgu je v primerjavi s Hrvaško dosti lažje in hitrejše, trgovci so sprejemljivi za vsak predlog, vsakršen promocijski material, organiziranje nagradnih iger, prodajo z dodano vrednostjo... Samo izobraževanje ob uvajanju nove linije je bilo organizirano samo za zaposlene v podjetju Kozmetika Afrodita Mostar. Večja težava se je pojavila pri organizaciji širšega izobraževanja, namenjenega trgovcem oziroma zaposlenim v trgovinah. Podjetje si že več kot leto dni prizadeva, da bi vsaj dvakrat na leto po posameznih delih trga organiziralo predstavitvene promocije in izobraževanja o novih izdelkih. Izdelki tudi na policah BiH niso pospremljeni z uvajalno ceno, ampak samo z oznako »novo«, pa še to se nanaša samo na dve trgovski verigi, Mercator in DM. Vzporedno z oznako na polici so izdelki predstavljeni tudi v trgovinskem katalogu. Cene na prodajnih policah se lahko od cen v Sloveniji razlikujejo za tri do sedem odstotkov, odvisno od carine in DDV-ja, ki pa je 17-odstoten. Cilj prenove linije Mandelj je bil tudi za tržišče BiH jasen: povečati strukturni delež med samimi linijami

podjetja Kozmetika Afrodita, utrditi tržni delež na tržišču med nego obraza, ter konkurirati ostalim velikim ponudnikom kozmetike na trgu.

Iz grafikona 7.4 je razvidno, da je bil sicer delež prodaje linije Mandelj v Srbiji v letu 2005 14,72-odstoten, da je v letu 2006 padla na 10,24 odstotka, v letu 2007 pa po prenovi še na nižjo stopnjo, to je 8,40 odstotka. Padec prodaje je bil sprejemljiv in dogovorjen med obema podjetjema. Vzrok za to je bil v tem, da se je distributer v drugi polovici leta 2006 odločil za zmanjšanje prodaje zaradi neplačevanja s strani njegovih kupcev, prav tako pa je bila inflacija v letu 2006 zelo visoka.

Cilj prenove linije Mandelj za srbsko tržišče ni jasen, saj se ni povečal strukturni delež med samimi linijami podjetja Kozmetika Afrodita, temveč je celo upadel. Razlogi za to so bili navedeni, vendar podjetje meni, da je kljub manjši prodaji ravnalo pravilno. Doseglo je, da se je situacija s plačevanjem začela postopno izboljševati. Nekaj pa je distributer pridobil v tem času, ko je bilo razmerje med jugoslovanskim dinarjem in evrom stabilno. Ob tem je potrebno poudariti še, da je na tržišču Srbije poleg že znane konkurence v ponudbi kozmetičnih izdelkov še vedno veliko domačih proizvajalcev, ki zelo odstopajo z nizkimi cenami (nimajo carine), a vprašljivo kakovostjo, precej pa je tudi izdelkov, proizvedenih v Bolgariji. Kljub vsemu se utrjuje moč blagovne znamke Kozmetika Afrodita (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007b).

Prodaja iz zgornjih rezultatov (grafikon 7.4) kaže, da je bilo na tržišču Črne gore že v letih 2006 in 2007 zaznati padec prodaje mandljeve linije in da je bila odločitev matičnega podjetja, da prenovi to linijo, zelo dobra poteza. Napaka je bila le v tem, da se na tem trgu nova linija ni pojavila vzporedno z uveljavitvijo na trgu Hrvaške in BiH. Cilj prenove mandljeve linije v letu 2007 ni dosegel svojega namena v celoti, so se pa v prvem kvartalu leta 2008 že začeli kazati prvi rezultati. Matično podjetje se zaveda, da bo potrebno tudi za ta trg vzporedno peljati preнове linij in vzpodbuditi distributerja, da bo sledil zahtevam.

V času uvajanja nove linije Mandelj na makedonski trg podjetje še ni uspelo pravočasno razprodati svojih starih zalog in »očistiti« prodajnih mest, tako da v letu 2007 še ni postavilo nove linije na trg. To se je zgodilo šele v začetku letošnjega leta. Sama uvedba novih izdelkov na to tržišče ne zahteva prevelikih finančnih naporov. Vhodi izdelkov se

ne plačujejo, plačujejo pa se objave v katalogih, ki pa so cenovno sprejemljive. Cilj uvajanja nove linije Mandelj tudi v Makedoniji ni dosegel svojega namena. V letošnjem letu se položaj počasi izboljšuje, vendar kljub temu ne dosega pričakovanih rezultatov, saj je distributer nerealno in brez upoštevanja predlogov matičnega podjetja dvignil cene. Prodaja na tržišču Makedonije je bila za linijo Mandelj v letu 2006 zelo dobra in je v celotni strukturi prodaje dosegla zavidljiva 8,20 odstotka. V letu 2007 je prodaja padla, delno zaradi razprodaje stare linije, delno pa tudi zaradi prepočasnega uvajanja novih izdelkov oziroma linije na tržišče (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007b).

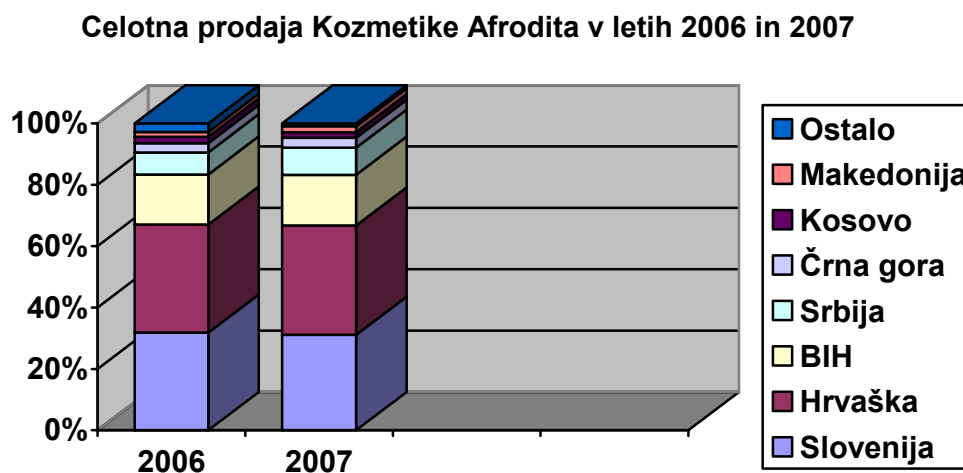
Tudi na kosovskem trgu se je vhod prenovljene linije Mandelj prestavil na konec leta 2007. Slednja se je na tem trgu intenzivno začela uvajati in prodajati v letu 2008. Zaradi kasnejšega nastopa novih izdelkov na trg je bilo organiziranje marketinških aktivnosti in oglaševanje v trgovinskih katalogih ter časopisih prestavljeno na začetek leta 2008. V letu 2005 so šele v drugi polovici leta začeli z uvozom in distribucijo, tako da so vrednosti nerealne, medtem ko leto 2006 izkazuje dejansko stanje prodaje in dejanski delež prodaje linije Mandelj v strukturi vseh izdelkov. Kljub temu, da je bila prenovljena mandljeva linija na to tržišče postavljena v začetku leta 2008, so kazalci na tem trgu (kljub »starosti« linije) pozitivni. Na eni strani gre za pozicioniranje blagovne znamke Kozmetika Afrodita, na drugi strani pa za pozicioniranje izdelkov negovalnega dela, ki ga je kljub vsej konkurenci še vedno premalo. Cilj prenove linije na tem tržišču ni popolnoma uspel, rezultate pa možno interpretirati oziroma oceniti šele konec 2008 (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007b).

### **7.3 Pregled celotne prodaje podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. za leto 2006 in 2007**

Pri pregledu prodaje (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2006a; 2007a; 2008a) sem se osredotočila predvsem na mandljevo linijo, a sem naredila tudi pregled celotne prodaje kozmetičnih izdelkov podjetja Kozmetika Afrodita. Iz grafikona 7.5 (spodaj) je razvidno, da je JVE za to podjetje izrednega pomena in da se le majhen del izdelkov proda v druge dele sveta, vključno z EU ( Romunija in Bolgarija sta članici EU in hkrati spadata v JVE). Velik del izdelkov pa se proda tudi na slovenskem trgu, kar pomeni, da Slovenci dobro poznamo domače izdelke in jih tudi kupujemo. V podjetju pa obstaja tendenca po širjenju svoje prodajne mreže v EU, vendar bo očitno še v tej smeri

potrebno narediti veliko, saj se je prodaja v države, ki ne spadajo v JVE, (glej grafikon 7.5) leta 2007 glede na leto 2006 še zmanjšala.

**Grafikon 7.5: Celotna količinska prodaja (primerjalno v odstotkih) izdelkov široke potrošnje v letih 2006 in 2007**



Vir: Kozmetika Afrodita d.o.o. (2006a; 2007a; 2008a).

Podatkov celotne prodaje Kozmetike Afrodita d.o.o. za leto 2005 ni bilo mogoče dobiti.

**Tabela 7.1: Pregled celotne prodaje podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. v letih 2006 in 2007 (v €)**

	2006	2007
<b>Vsi trgi</b>	4.496.964	4.820.541
<b>Slovenija</b>	1.430.214	1.498.831
<b>Hrvaška</b>	1.585.196	1.717.292
<b>BiH</b>	732.140	795.798
<b>Srbija</b>	323.352	424.656
<b>Črna gora</b>	137.190	156.572
<b>Kosovo</b>	92.636	85.614
<b>Makedonija</b>	70.549	95.326
<b>Ostalo</b>	125.687	46.452

Vir: Kozmetika Afrodita d.o.o. (2006a; 2007a; 2008a).

Iz grafikona 7.5 in Tabele 7.1 je razvidno, da je podjetje Kozmetika Afrodita leta 2007 povečalo svojo prodajo glede na leto 2006. Država, kamor podjetje izvozi največ svojih izdelkov, je Hrvaška. Takoj za hrvaškim je domači, slovenski trg. Pol manj kot na ta dva trga podjetje izvozi v Bosno in Hercegovino, ki je enkrat večji uvoznik izdelkov Kozmetike Afrodita kot Srbija. Sledita Kosovo in Makedonija. Glede na pridobljene podatke podjetje torej največ izvozi prav v države JVE, natančneje v države nekdanje Jugoslavije. Velik del izdelkov prodajo na domačem trgu. Le 2,8 odstotka v letu 2006 in še manj – 0,96 odstotka - v letu 2007 se je prodalo na ostale trge (v države EU, Iran itd.).

### 7.3.1 Swot analiza

Slika 7.1: Tabelarna predstavitev SWOT analize



Vir:

[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/0b/SWOT\\_en.svg/320px-SWOT\\_en.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/0b/SWOT_en.svg/320px-SWOT_en.svg.png) (20. november 2008).

**Tabela 7.2: Tabelarni prikaz SWOT analize v slovenskem jeziku**

	V POMOČ PRI DOSEGANJU CILJA	V ŠKODO PRI DOSEGANJU CILJA
INTERNI VIRI	<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
EKSTERNI VIRI	<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>

Vir:

[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/0b/SWOT\\_en.svg/320px-SWOT\\_en.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/0b/SWOT_en.svg/320px-SWOT_en.svg.png) (20. november 2008).

**Tabela 7.3: Ugotavljanje potenciala Kozmetike Afrodita na trgih Jugovzhodne Evrope s pomočjo Swot analize**

	V POMOČ PRI DOSEGANJU CILJA	V ŠKODO PRI DOSEGANJU CILJA
INTERNI VIRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustvarjeno dobro ime na tem področju;</li> <li>- poznavanje terena in trgovskih verig;</li> <li>- vsi kozmetični izdelki so plod lastnega znanja in razvoja;</li> <li>- kozmetični izdelki niso testirani na živalih;</li> <li>- konkurenčno izjemno ugodne cene glede na kakovost izdelka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skladiščenje;</li> <li>- poplava kozmetičnih izdelkov iz Srbije, Bolgarije, Poljske ...;</li> <li>- manjši proračun (budget), namenjen za marketing.</li> </ul>
EKSTERNI VIRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poznavanje jezika;</li> <li>- geografska bližina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- carine;</li> <li>- gospodarstvo v tranziciji;</li> <li>- neplačevanje obveznosti;</li> <li>- upoštevanje specifičnosti posameznih trgov (jezik, design ...).</li> </ul>

Vir: Kozmetika Afrodita d.o.o. (2008b).

Pri analiziranju in obdelavi podatkov je priporočljivo, da podjetnik naredi SWOT analizo, da ugotovi potencial na novem tržišču ali - ob morebitnih spremembah - na že obstoječem tržišču, na področje katerega podjetje trži svoje izdelke.

Na osnovi analize teh štirih dejavnikov lahko ocenimo določeno področje oziroma ciljno tržišče in se nato odločamo, ali ima več pozitivnih lastnosti, ali pa ni primerno za investiranje. Zato sem s pomočjo SWOT analize preučila prednosti in slabosti poslovanja podjetja, ki ga bomo vzeli pod drobnogled - Kozmetike Afrodita – na trgih JVE.

#### **7.4 Primer strategije vstopa podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. na romunski in bolgarski trg**

Bolgarija je za podjetje Kozmetika Afrodita zanimiv trg, vendar še iščejo distributerja. Trgovsko podjetje Mercator ima sicer tam v letu 2009 namen odpreti nekaj prodajnih mest, vendar podrobnosti za javnost še niso znane. Prednost bo ta, da ima podjetje v Nišu dva zaposlena, ki govorita bolgarsko ( Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007c).

Na trgu Romunije je podjetje Kozmetika Afrodita začelo delati v letu 2008, vendar so bili začetki glede na interne podatke podjetja zelo slabi. Predlog sodelovanja v podjetju bom predstavila v nadaljevanju – strategija (Priloga 1) je bila narejena v letu 2007, izvrševati pa so jo začeli v letu 2008. Po podatkih podjetja naj bi bil dogovor, da v kolikor partnersko podjetje vloži nekaj svojega denarja, tudi Kozmetika Afrodita doda del oziroma dovoli »odprt« znesek v vrednosti okoli 50.000 evrov ( Kozmetika Afrodita d.o.o. 2007c) .

#### **7.5 Kulturni vidik pri poslovanju Kozmetike Afrodita d.o.o na trgih Jugovzhodne Evrope**

»Sem že veliko prepotovala in nimam strahu. Vendar pa lahko narediš veliko napako v poslu, če se ne vedeš v skladu s poslovnim protokolom partnerjev«, je v pogovoru za revijo Podjetnik poleti 2005 povedala lastnica in direktorica podjetja Kozmetika



Afrodita, Danica Zorin Mijošek (<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=370&ClanekID=2488>).

Z direktorico podjetja Kozmetika Afrodita, Danico Zorin Mijošek, in vodjo prodaje v podjetju, Zvonko Novak Habot, smo se pogovarjali o pomembnosti kulturnega menedžmenta v poslovanju tega podjetja (Priloga B).

Podjetje Kozmetika Afrodita se zaveda kulturoloških razlik pri poslovanju na območju JVE. Najbolj se to odraža v Bosni in Hercegovini, kjer se prepletajo različne religije. Podjetje mora biti zato še posebej previdno pri izobraževanjih ali seminarjih, saj je potrebno tudi pri tem upoštevati običaje in vrednote vseh udeležencev. Dejstvo je, da je ta trg bistveno bolj prilagodljiv za podjetnike iz drugih kulturoloških območij kot kateri drugi z muslimanskim prebivalstvom (npr. Iran). Prav tako je specifičen tudi kosovski trg.

Kar zadeva hrvaški trg, je po mnenju vodilni v podjetju (Priloga B) zelo pomembno upoštevati politično komponento oziroma politične odnose, ki lahko bistveno vplivajo na prodajo. Leta 2005 je tako Konzum ustavil prodajo vseh slovenskih izdelkov, razen tistih, za katere ni bilo mogoče najti nadomestnih izdelkov drugih proizvajalcev (npr. Donat Mg). Slovenski proizvajalci so takrat protestirali In stvari so se kasneje uredile. Je pa res, da hrvaški kupci zelo dobro poznajo slovenske izdelke in da so jim kozmetični proizvodi Kozmetike Afrodita očitno blizu, saj je Hrvaška največji potrošnik teh izdelkov. Prav tako so hrvaški potrošniki na internetnih straneh pozivali k bojkotu slovenskih izdelkov zaradi slovensko hrvaškega spora glede meje in slovenske zaustavitve nadaljnjih pogajanj glede hrvaškega vstopa v EU. Iz tega lahko sklepamo, da je pri poslovanju s Hrvaško močno prisotna zgodovinska komponenta.

Tudi na srbskem trgu je imelo podjetje Kozmetika Afrodita v letu 2008 (glej Priloga B) težave zaradi razglasitve neodvisnosti Kosova. Srbija je namreč prepovedala prodajo vseh izdelkov, ki imajo na embalaži kosovsko deklaracijo. Zato so se morali v podjetju Kozmetika Afrodita prilagoditi, in vse izdelke s kosovsko deklaracijo – podjetje ima na izdelkih deklaracije vseh držav uvoznic in nima embalaže za vsako državo posebej – umakniti s polic ter jih zamenjati z izdelki brez omenjene deklaracije.

Kar zadeva jezik na teh področjih (Priloga B), podjetje nima posebnih težav, saj so bile vse omenjene države nekoč del enotne države, in to je ena od velikih prednosti. Prav tako v podjetju poznajo kulturne običaje in vrednote na teh trgih, in se jim skušajo čim bolj približati. Nепreklicno dejstvo pa je, da si tudi te države želijo v EU. Podjetniki s teh območij so zato nedvomno pripravljene sodelovati s slovenskimi izvozniki z namenom, da bi dosegli čim večjo prodajo kozmetičnih izdelkov.

V primerjavi z vsemi do sedaj opisanimi trgi je tržišče Makedonije najbolj specifično, saj je kljub temu, da je to »bivša jugoslovanska republika«, v tej državi sporazumevanje bolj zahtevno, saj mladi ne znajo hrvaškega oziroma srbskega jezika, starejši pa niso tolikšni uporabniki kozmetičnih izdelkov. Prebivalstvo oziroma kupna moč je kljub politični situaciji, v kakršni se Kosovo sedaj nahaja, konstantna, izdelki se tržijo. Večina prebivalstva govori angleško, srbskega ali hrvaškega jezika pa v glavnem ne uporabljajo. Mladina in ženski del prebivalstva je negovan in veliko daje na svoj videz, zato tudi odprto sprejema novosti, ki prihajajo na to tržišče (Kozmetika Afrodita d.o.o. 2008b).

## **7.6 Benchmarking – doseganje konkurence**

Podjetje Kozmetika Afrodita skuša slediti konkurenci in celo prekositi njene dosežke. Delo konkurentov, zlasti tistih največjih, preverja s stalnim spremljanjem oglasov v medijih in poskuša slediti njihovi prodaji. Tudi v kozmetiki se trendi nenehno spreminjajo, zato jim je potrebno slediti, če jih že ni možno ustvarjati.

Prav gotovo pa so zaenkrat za to podjetje nosilci benchmarkinga zaposleni v oddelkih marketinga in prodaje. Sem pa v Kozmetiki Afrodita sodijo tudi trgovski potniki in promotorke izdelkov. Njihova naloga v podjetju je slediti delu konkurence, zlasti pa spremljanje novosti in trendov. Potniki in promotorke so tisti, ki prihajajo v neposreden stik s prodajalci izdelkov, in pri tem dobijo informacije tako o svojih izdelkih, kot o izdelkih konkurence. Prodajalci na prodajnem mestu so velikokrat ključni pri odločitvi stranke o nakupu izdelka. Podobno funkcijo imajo tudi promotorke, le da imajo te na prodajnem mestu neposreden stik s potrošnikom. S svojimi nasveti svetujejo strankam in od njih dobijo podatke o konkurenčnih izdelkih. Vse to so primarni viri informacij za podjetje.

Kozmetika Afrodita ima znotraj podjetja oddelke, ki skrbijo za razvoj novih in prenovne že obstoječih izdelkov. Tako so npr. pri prenovi mandljeve linije sledili željam potrošnikov (informacije so pridobili neposredno s terena, na internetni strani podjetja, kamor lahko potrošniki pišejo, ter preko pisem, ki jih pošiljajo kupci izdelkov), novostim na področju surovin, modnim trendom glede embalaže itd. Tudi tu je podjetje poskušalo pridobiti vse informacije o konkurenci, da bi se izdelek na tržišču uveljavil in nenazadnje tudi prodajal. Vendar pa je potrebno pri vsakršnem spreminjanju ali ustvarjanju novih izdelkov vedeti, da se ti najboljše prodajajo (poleg Slovenije) predvsem na trgih JVE, zato je vsakič potrebno pridobiti mnenja distributerjev na teh področjih.

Konkurenci je potrebno slediti, čeprav je to za srednje veliko podjetje težko, še posebej, če ga primerjamo z Niveo, Garnierom itd. Podjetja namreč ne zmore vlagati tolikšnih sredstev na področja marketinga in oglaševanja, embalaže itd. Lahko pa jim sledi. Če dobro preuči tržne niše in prepozna svoje prednosti, pa lahko svojo konkurenco, ne glede na njeno velikost, tudi prekaša.

## 8 **ZAKLJUČEK**

Med državami JVE obstajajo velike razlike. Razlaga za to je kulturna vrzel ali strogost nekdanjih komunističnih režimov. Najmilejši je bil v nekdanji Jugoslaviji z njenim socialističnim samoupravljanjem in večdesetletno avtonomijo podjetij, najstrožji in najbolj ortodoksni pa so bili režimi pod sovjetsko oblastjo na vzhodu Evrope. Opravka imamo z različnimi duhovnimi stanji, različnimi odnosi do dolžnosti in iniciative.

Zadnje desetletje 20. stoletja je bilo revolucionarno, polno sprememb in vrenja. Družbena lastnina je prešla na državno in počasi v zasebne roke zaposlenih in drugih lastnikov. Industrija je tehnološko zastarela, produktivnost delovno-intenzivnih panog tekstila, oblačil, obutve in lesa nizka. To velja tudi za kosmato dodano vrednost, ki jo rešujejo nova zasebna podjetja in hitro rastoči storitveni sektor. Slovenija je v 21. stoletje prešla s tehnološko zastarelo industrijo, 110.000 brezposelnimi in še vedno - kljub preteklim naporom - slabo oziroma neprimerno izobraženimi zaposlenimi. V primerjavi z Avstrijo, s katero se je primerjala v 20. stoletju in s katero se je preko pol stoletja razvijala vzporedno, je zaostajala glede na KDP na prebivalca za 2,5-krat.

Na osnovi raziskovanja v tem diplomskem delu sem prišla do zaključka, da imajo naša podjetja na trgih JVE prav gotovo določene prednosti pred podjetji drugih evropskih držav. Prva prednost je dejstvo, da smo bili še pred slabima dvema desetletjema del države, ki je sodila v Jugovzhodno Evropo tako geografsko, politično kot kulturno. Z več desetletnimi izkušnjami smo po koncu krvavih spopadov na območju nekdanje Jugoslavije in prehodu iz socialističnega v kapitalistični sistem v ostalih državah te regije vstopili na trge, ko so se le-ti pričeli stabilizirati in so si gospodarsko opomogli. Torej nam je bilo predhodno gospodarsko sodelovanje na tem območju le v prid. Velika prednost je bila tudi poznavanje jezika, kar je bistveno olajšalo prizadevanja na področju medkulturnega menedžmenta. To pa je razvidno tudi iz delovanja podjetja Kozmetika Afrodita na tem trgu, saj se je le-to na teh trgih v času po osamosvojitvi še utrdilo. Dosti težje je prodreti na srednjeevropski trg, kjer je konkurenca dosti večja in kjer imajo slovenska podjetja dosti manj izkušenj in gotovo tudi manj poznanstev. Torej lahko prvo hipotezo potrdim.

Kulturna in verska komponenta je bila takoj po vojni, ki je sledila razpadu SFRJ, zelo pomembna pri poslovanju na teh področjih. Če si imel namen na teh trgih poslovati, je bilo potrebno dobro poznati zgodovinsko preteklost, razdelitev prebivalstva in ozemelj glede na narodnostno in versko pripadnost. Ti ljudje so namreč odražali močno osebno prizadetost. Pri poslovanju na teh območjih je bilo treba biti izredno previden pri uporabi jezika, običajev, besedišča in poslovne kulture. Danes se ta regija trudi približati EU, zato postajajo običaji poslovanja vse bolj kapitalistični, torej gredo v smer pridobivanja čim večjega dobička. Prostora za osebna izražanja v poslu je vse manj. Tudi ta območja niso ostala indiferentna do globalizacije. Postajajo vse bolj povezana z razvitim svetom. Torej lahko glede druge hipoteze trdim, da je bila kulturna, narodnostna in verska pripadnost v 90. letih na tem področju ključnega pomena pri poslovanju, danes pa se tudi tu dela predvsem za večjo dobičkonosnost poslovanja.

Odkar so se naša večja podjetja trgovskih verig internacionalizirala in vstopila na trge JVE, je za slovenska podjetja, med njimi tudi Kozmetiko Afrodita, izvoz na trge, kjer so ti trgovski sistemi prisotni, lažji. Dejstvo je, da ti sistemi izdelke spoznajo že na domačem trgu, torej slovenskem, in je zato prisotnost teh izdelkov tudi na tujih trgih logična. Prav tako naša podjetja dobro poznajo delovanje velikih trgovcev, kot so Tuš, Mercator, Spar, DM in ostali, zato je poslovanje naših podjetij s temi istimi podjetji toliko lažje. Ni potrebno navezovati popolnoma novih stikov z menedžmentom. Prav tako na domačem trgu dobro spoznamo konkurenco, ki jo ponujajo ti sistemi, in je že moč predvideti status izdelkov slovenskih podjetij na drugih trgih.

Slovenska podjetja na trgih JVE torej že delujejo utečeno, dobro poznajo tržne razmere, konkurenco in kulturo poslovanja. Dejstvo pa je, da se ti trgi vedno bolj odpirajo. Tako podjetja iz drugih evropskih držav in ostalih delov sveta vstopajo na trg JVE. Slovenska podjetja se bodo torej morala prilagajati, da bodo konkurenčna. Globalizacija in modernizacija bosta tem trgom omogočili postopno enačenje z ostalimi evropskimi in svetovnimi trgi. Takrat bodo naše prednosti na teh trgih uplahnile in morali se bomo prilagoditi ali usmeriti na druga tržišča.

Podjetje Kozmetika Afrodita se zaveda teže odločitev o razvoju novih izdelkov, prav tako dejstva, da je rezultat pričakovanega procesa včasih izrazito negotov. Zaradi tega bi podjetje moralo pred uvajanjem novih izdelkov na trg narediti tržno raziskavo, saj bi na

ta način bolje spoznalo tako kupce kot konkurenco, in na temelju le-te bolj natančno določiti pričakovane rezultate. Podatke o kupcih in konkurenci dobiva preko trgovskih potnikov, kar pa danes, v času hitrega razvoja in številnih novosti, ni dovolj. Ob podpori trženjskih raziskav bi imelo podjetje po mojem mnenju veliko večje možnosti uvrstitve, postavitve ter uspehov tako na domačem kot na tujih trgih.

*Kljub napredku, doseženemu med tranzicijo, Slovenija še vedno bistveno zaostaja za razvitimi državami, zlasti pri stopnji internacionalizacije (izvoz, TNI), razvoju tehnologije, uvajanju novih izdelkov in storitev, učinkovitosti države in nasploh produktivnosti (...). Slovensko gospodarstvo še vedno boleha za nezadostno specializacijo in preširoko proizvodno usmeritvijo, podedovano še iz jugoslovanskih časov (Sicherl in Svetličič 2004, 176).*

## 9 LITERATURA

Babić, Mate. 1989. *Međunarodna ekonomija*. Zagreb: Privredni vijesnik.

Borak, Neven. 2002. *Ekonomski vidiki delovanja in razpada Jugoslavije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče. Zbirka Spekter 2/2002.

Central Intelligence Agency (CIA). 2008a. *The World Factbook. 2008: Albania*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/al.html> (8. april 2008).

--- 2008b. *The World Factbook 2008: Bolgaria*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/bu.html> (8. april 2008).

--- 2008c. *The World Factbook. 2008: Bosnia and Herzegovina*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html> (9. april 2008).

--- 2008d. *The World Factbook 2008: Croatia*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hr.html> (9. april 2008).

--- 2008e. *The World Factbook. 2008: Greece*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/gr.html> (8. april 2008).

--- 2008f. *The World Factbook. 2008: Kosovo*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/kv.html> (8. april 2008).

--- 2008g. *The World Factbook. 2008: Montenegro*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/mj.html> (8. april 2008).

--- 2008h. *The World Factbook. 2008: Romunia*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/ro.html> (8. april 2008).

--- 2008i. *The World Factbook. 2008: Serbia*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/rb.html> (8. april 2008).

---2008j. *The World Factbook 2008: Slovenia*. Dostopno prek:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html> (15. april 2008).

Damijan, Pavlič, Jože. 1996. *Majhne države v svetovni trgovini*. Ljubljana: Krtina.

--- 2004. Reentering the markets of the Former Yugoslavia. V *Slovenia: From Yugoslavia to European Union*, ur. Mojimir Mrak, Matija Rojec in Carlos Silva – Jáuregui, 334- 349. Washington DC: The World Bank.

Deresky, Helen. 2000. *International Management: managing across borders and cultures* – 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Dine, J., Paul. 2007. *Cross-Cultural Management Studies*. New Jersey's Science & Technology University. Dostopno prek:

[http://cpe.njit.eduextnotes\\_ITVHRM685HRM685\\_CMS3.pdf](http://cpe.njit.eduextnotes_ITVHRM685HRM685_CMS3.pdf) (8. april 2008).

Dunning, H., John. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Adison – Weseley Publishers Ltd.

--- 2001. Assessing the costs and Benefits of Foreign Direct Investment: Some Theoretical Considerations. V *Foreign Investments and Privatization in Eastern Europe*, ur. Patrick Artisen-Maksimenko in Matija Rojec, 34-81. New York: Palgrave.



EBRD. 2006. *Dokument Evropske banke za obnovu in razvoj, Strategija za Slovenijo, ki jo je odobril Svet direktorjev 7. novembra 2006*. Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/slovenia/stratslo.pdf> (8. april 2008).

--- 2007a. *Dokument evropske banke za obnovu i razvoj, Strategija za Bosnu i Hercegovinu, odobrena na sastanku Upravnog odbora 4 septembra 2007 godine*.

Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bosnherz/stratbos.pdf> (8. april 2008).

--- 2007b. *Dokument Evropske banke za obnovu i razvoj, Strategija za Republiku Hrvatsku, odobrena na sjednici Upravnog odbora od 14. svibnja 2007, 4-5*. Dostopno prek:

Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/croatia/stratcro.pdf> (8. april 2008).

--- 2007c. *Dokument evropske banke za obnovu i razvoj, Strategija za Srbiju, odobrena od strane Upravnog odbora 20. februara 2007. godine*. Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/serbia/stratser.pdf> (8. april 2008).

--- 2008a. *Strategies & Policies & Country Strategies, Strategy Overview: Bosnia and Herzegovina*. Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bosnherz/main.htm> (8. april 2008).

--- 2008b. *Strategies & Policies & Country Strategies, Strategy Overview: Bulgaria*.

Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/bulgaria/index.htm> (8. april 2008).

--- 2008c. *Strategies & Policies & Country Strategies, Strategy Overview: Croatia*.

Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/croatia/main.htm> (8. april 2008).

--- 2008d. *Strategies & Policies & Country Strategies, Strategy Overview: Macedonia*.

Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/mace/index.htm> (8. april 2008).

--- 2008e. *Strategies & Policies & Country Strategies, Strategy Overview: Montenegro.*

Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/monte/index.htm> (8. april 2008).

--- 2008f. *Strategies & Policies & Country Strategies, Strategy Overview: Romunia.*

Dostopno prek:

<http://www.ebrd.com/about/strategy/country/romania/index.htm> (8. april 2008).

*European Commission Enlargement.* 2007. Enlargement strategy and progress reports.

Dostopno prek:

[http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/countries/index_en.htm) (2. oktober 2007).

*European Economic and Social Committee.* 2008. Dostopno prek: <http://eesc.europa.eu/> (28. marec 2008).

Giddens, Anthony. 1990. *The consequences of modernity.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2003. *Enhanced Transition through outward Internationalization.* Aldershot, Burlington (VT): Ashgate.

--- 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Keohane, Robert O. in Helen V. Milner, ur. 1996. *Internationalistaion and domestic politics.* Melbourne: Cambridge University Press.

Kos, Marko. 1998. *Slovenija in EU: Gospodarstvo, znanost, družba.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

--- 2005. *Velika preobrazba Slovenije: Miti in realnost.* Ljubljana: Nova revija.

Kozmetika Afrodita d.o.o. 2006a. *Letno poročilo prodaje podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. za leto 2005*. Interno gradivo.

--- 2006b. *Predstavitev podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o.* Interno gradivo.

--- 2007a. *Letno poročilo prodaje podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. za leto 2006*. Interno gradivo.

--- 2007b. *Strategija vstopa prenovljene mandljeve linije na trg*. Interno gradivo.

--- 2008a. *Letno poročilo prodaje podjetja Kozmetika Afrodita d.o.o. za leto 2007*. Interno gradivo.

---2008b. *Predstavitev delovanja posameznih predstavništev Kozmetike Afrodita d.o.o.* Interno gradivo.

---2008c. *Strategija vstopa podjetja Kozmetika Afrodita na romunski in bolgarski trg za leto 2008*. Interno gradivo.

Mastnak, Tomaž. 1992. *Vzhodno od raja: civilna družba pod komunizmom in po njem*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Mead, Richard. 2005. *International Management: cross-cultural dimensions* – 3rd ed. Oxford: Blackwell publishers.

Meyer, E., Klaus. 2003. International business research on transition economies. V *The Oxford Handbook of International Business*, ur. Alan M. Rugman in Thomas L. Brewer, 716-759. Oxford: Oxford University Press.

Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. 2007. *Bela knjiga o trgovini in investicijah*. Dostopno prek:

[http://www.izvoznookno.si/util/bin\\_mednarodno.php?id=2007101613152227](http://www.izvoznookno.si/util/bin_mednarodno.php?id=2007101613152227) (14. junij 2008).

Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije. 2008. *Države Jugovzhodne Evrope in Zahodnega Balkana*. Dostopno prek:

[http://www.mg.gov.si/si/delovna\\_podrocja/ekonomski\\_odnosi\\_s\\_tujino/bilateralni\\_odnosi/evropske\\_unije\\_do\\_tretjih\\_drzav/drzave\\_jugovzhodne\\_evrope\\_in\\_zahodnega\\_balkana/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/ekonomski_odnosi_s_tujino/bilateralni_odnosi/evropske_unije_do_tretjih_drzav/drzave_jugovzhodne_evrope_in_zahodnega_balkana/) (2. april 2008).

Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije. 2008. *Pakt stabilnosti za Jugovzhodno Evropo*. Dostopno prek:

[http://www.mzz.gov.si/si/zunanja\\_politika/pakt\\_stabilnosti\\_za\\_jv\\_evropo/](http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika/pakt_stabilnosti_za_jv_evropo/) (21. maj 2008).

Nelson, James. 2008. Intervju: kako se učiti od drugih podjetij. *Finance*, 4. julij. Dostopno prek:

<http://www.finance.si/217502> (20. november 2008).

Pahor, Nives. 2005. Afrodita v Iranu. *Podjetnik*, 11. julij. Dostopno prek:

<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=370&ClanekID=2488>, (9. april 2008).

Ratajec, Petra. 2002. Postati boljši od najboljših. *Elektronski časopis podjetij Iteo d.d.*, 25. november. Dostopno prek:

<http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=benchmarking-postati-boljsi-od-najboljsih> (8. april 2008).

Salvatore, Dominick. 1998. *International economics – 6th edition*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Sanyal, N., Rajib. 2001. *International management: a strategic perspective*. New Jersey: Upper Saddle River.

Sicherl, Pavle in Marjan Svetličič. 2004. Slovensko dohitevanje razvitih: Kdaj in kako? V *Pogovori o prihodnosti Slovenije*, ur. Janez Drnovšek, 156-182. Ljubljana: Urad Predsednika Republike Slovenije.

The Sofia Echo. 2006. *South East Europe with record investment*. 26. april. Dostopno prek: [www.sofiaecho.com](http://www.sofiaecho.com) (29. junij 2007).

Statistični urad Republike Slovenije. 2008. *Izvoz in uvoz po kontinentih in državah, Slovenija*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp> (12. november 2008).

Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

--- 1999. Izhodne investicije in konkurenčnost. V *Slovenska korporacija v evropskih razmerah*, ur. Rado Bohinc, 27-64. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Šalinovič, Ivo. 2000. *Carinski zakon s komentarjem*. Ljubljana: Primath.

Trimble, Dave. 2008. *Benchmarking – Uncovering best Practices and Learning from Others*. Dostopno prek: <http://www.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url> (12. april 2008).

Urad vlade Republike Slovenije. 2008. *Širitev EU*. Dostopno prek: <http://evropa.gov.si/siritev/> (17. september 2008).

Vitez, Renata. 2004. *Evropska Unija in Države Zahodnega Balkana: Analiza stabilizacijsko-pridružitvenih sporazumov in avtonomnih trgovinskih ukrepov EU za države, ki sodelujejo v stabilizacijsko-pridružitvenem procesu. Tehnična in finančna pomoč v okviru programa CARDS*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije.

Vukadinović, Radovan. 2002. *Varnost v Jugovzhodni Evropi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Wikipedia, Prosta enciklopedija. 2007. *Swot analysis diagram in English language*. Dostopno prek:

[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/0b/SWOT\\_en.svg/320px-SWOT\\_en.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/0/0b/SWOT_en.svg/320px-SWOT_en.svg.png) (20. november 2008).

--- 2008. *Jugovzhodna Evropa*. Dostopno prek:

[http://sl.wikipedia.org/wiki/Jugovzhodna\\_Evropa](http://sl.wikipedia.org/wiki/Jugovzhodna_Evropa) (27. september 2007).

Williams, P., Kristen. 2004. Internalization of Ethnic Conflict in the Balkans: The Breakup of Yugoslavia. V *Ethnic Conflict and International Politics: Explaining Diffusion and Escalation*, ur. Steven E. Lobell in Philip Mauceri, 75-95. New York: Palgrave Macmillan.

## **Priloga A: Strategija vstopa podjetja Kozmetika Afrodita na romunski trg v letu 2008**

Kot smo se pogovarjali v Romuniji, naš cilj ni samo delati s kozmetičnimi saloni, ampak bi želeli priti tudi v trgovine.

1. Programa morata biti ločena.
2. Program prodaje Salon Exclusive ste pričeli urejati, popolnoma drugačen, težji in finančno zahteven pa je pristop k prodaji artiklov široke potrošnje.

Da pristopimo k temu, potrebujemo naslednje podatke:

1. Popis trgovskih verig z navedbo hipermarketi (HM), supermarketi (SM) , drogerije, parfumerije in farmacije (so v Bukarešti).
2. Kakšna je logistika po posameznih sistemih (ali imajo osrednja skladišča ali ambulatno dostavo)?
3. Vstop v trgovske verige - kakšne so cene vhodov, ali se računajo po EAN kodi ali po skupini izdelkov ali celo kot novi dobavitelj z »nekim« pavšalom, kakšni so preostali pogoji – sodelovanje v aktivnostih, marketing ...
4. Način dela v trgovskih verigah – zaključevanje izdelkov (avtomatsko računalniško ali zaključuje potnik/pospeševalec), dostava blaga in zlaganje (ali sami zlagamo ali to delajo zaposleni v trgovini).
5. Ko si razjasnimo osnovne zadeve, moramo razmisliti tudi o potnikih oziroma komercialistih (potrebno bo zaposliti ljudi, ki bodo skrbeli za zaključevanje oziroma pospeševanje izdelkov, za to, da bodo izdelki na policah zloženi, dobro postavljeni in označeni. Skrb komercialista je, da so vsi izdelki, ki so v ponudbi prodajalne, vedno na policah, da je zadostna količina akcijskih izdelkov ... Skratka, naloga oziroma vloga komercialista je široka.
6. Skladišče: vezano na širitev prodaje v trgovinske verige bo potrebno razmisliti o najemu skladišča ter posredno tudi o določeni zalogi izdelkov za nemoteno servisiranje trgovin. Sama dostava iz Slovenije traja predolgo, da bi lahko nemoteno oskrbovali trgovine.
7. V prilogi vam pošiljamo predlog ponudbe po posameznih tipih trgovin glede na naš celoten prodajni izbor.
8. Na koncu se moramo pogovoriti o cenah in izdelavi kalkulacije veleprodajne cene (veleprodajne cene) oziroma cenika, s katerim boste enotno nastopali na tržišču Romunije za vse trgovske verige. Z vsakim kupcem se boste

individualno pogajali in mu odobrili določen veleprodajni rabat. Glede na to, da so sistemi pogojev različni od države do države, predlagam, da se pozanimate, kakšne sisteme imajo pri vas oziroma kakšne veleprodajne rabate morate odobriti kupcu ter kakšne dodatne rabate zahtevajo (za marketing, pospeševanje prodaje, pozicioniranje izdelkov...)

9. Ko bomo specificirali in si razjasnili vse zgornje točke, se bomo pogovarjali o angažmaju Kozmetike Afrodita Rogaška Slatina.

Vir: Kozmetika Afrodita (2008c).

**Priloga B: Vprašanja pri pogovoru z direktorico podjetja Kozmetika Afrodita, Danico Zorin Mijošek, in vodjo prodaje v podjetju, Zvonko Novak Habot**

**Razgovor o kulturnih paradigmah pri poslovanju na območju Jugovzhodne Evrope, 10. december 2008.**

1. Ali se kulturološke razlike v Jugovzhodni Evropi odražajo tudi v poslu?
2. Kako vplivajo aktualni politični odnosi na poslovanje Kozmetike Afrodita na območju držav nekdanje Jugoslavije?
3. Kako se v vašem podjetju spoprijemate z jezikovnimi ovirami?