

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gašper Kostrevc

**Strategije vstopa in tržnega komuniciranja pri nastopu na tujih trgih, primer
podjetja Dana d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gašper Kostrevc

Mentor: red. prof. dr. Borut Marko Lah

**Strategije vstopa in tržnega komuniciranja pri nastopu na tujih trgih, primer
podjetja Dana d.o.o.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se mentorju, profesorju dr. Borutu Marku Lahu za strokovne nasvete in vsestransko pomoč pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala mojima staršema in sestri, da ste me ves čas študija podpirali in me poskušali razumeti. Hvala moji celotni širši družini.

Hvala Anja za razumevanje, pomoč in motivacijo.

Hvala Monika, Petra, Beatrice in Nika. Brez vas bi bilo veliko težje in predvsem manj zabavno.

Zahvaljujem se vsem, ki ste kakorkoli prispevali, da mi je uspelo.

Strategije vstopa in tržnega komuniciranja pri nastopu na tujih trgih, primer podjetja Dana d.o.o.

V diplomski nalogi sem na kratko opisal teorijo mednarodnega poslovanja, ki zajema vstopanje na tuje trge, motive za internacionalizacijo in strategije vstopanja. V teoretični del sem vključil tudi teorije trženja in tržnega komuniciranja. V prvem delu naloge sem uporabljal analizo sekundarnih virov. V študiji primera sem analiziral industrijo pijač in predstavil njene glavne značilnosti. V nadaljevanju sem teoretska izhodišča navezoval na podjetje Dana d.o.o. Analiziral sem njihovo upravljanje marketinškega spleta in ugotavljal strategije standardiziranosti ali adaptacije elementov. Zanimalo me je, ali pri upravljanju produkta, načrtovanju tržnih poti in distribucije, tržnemu komuniciranju in cenovnemu upravljanju uporabljajo standardizirano ali adaptirano strategijo. V študiji primera sem uporabil različne metode, analiziral sem letna poročila in druga interna gradiva ter opravil poglobljeni intervju s predstavnikom podjetja in predstavnikom distributerja izdelkov Dana. Ugotovil sem, da podjetje uporablja pri upravljanju marketinškega spleta tako standardizirano kot adaptacijsko strategijo, njihovo upravljanje marketinškega spleta pa je strateško in temelji na analitičnih podlagah.

Ključne besede: internacionalizacija, mednarodno poslovanje, marketinški splet, standardiziranost, industrija pijač.

Market entry strategies and marketing communication strategies in foreign markets, as present in the company Dana d. o. o.

The thesis offers a brief explanation of the theory of international trade, which involves entry into foreign markets, motives for internationalisation, and market entry strategies. The theoretical part also includes marketing theories and marketing communication theories. In the first part of the thesis the secondary source analysis has been used. The case study analyses the beverage industry and explains its main characteristics. The theoretical explanations are applied to the company Dana d. o. o. The company's management of marketing mix and the strategies of standardization and adaptation of elements have been analysed. The aim was to determine whether the company uses the standardization or the adaptation strategies when managing the product, planning the marketing channels and distribution, and marketing communications and pricing management. The case study uses different methods; annual reports and other internal sources have been analysed, and detailed interviews with the company's representative and the distributor's representative have been conducted. It has been established that the company uses both the standardization and the adaptation strategies when managing the marketing mix, and the management is strategic and has analytical foundations.

Key words: internationalisation, international trade, marketing mix, standardization, beverage industry.

Kazalo

1	Uvod.....	6
2	Mednarodno poslovanje.....	7
2.1	Internacionalizacija.....	8
2.1.1	Internacionalizacijsko znanje.....	9
2.1.2	Motivi in spodbude za internacionalizacijo.....	10
2.2	Izbor trgov in strategije vstopa.....	12
2.2.1	Izbor tujih trgov.....	12
2.2.2	Strategije vstopa na tuje trge.....	13
2.3	Upravljanje tržno-komunikacijskega spleta.....	15
2.3.1	Upravljanje tržno-komunikacijskega spleta na tujih trgih.....	17
3	Študija primera.....	19
3.1	Industrija brezalkoholnih pijač.....	19
3.1.1	Pojav brezalkoholnih pijač.....	19
3.1.2	Koncept brezalkoholnih pijač.....	19
3.1.3	Panoga brezalkoholnih pijač.....	19
3.1.4	Potrošnja brezalkoholnih pijač.....	20
3.1.5	Vpliv blagovnih znamk.....	21
3.2	O podjetju Dana.....	22
3.3	Upravljanje tržno-komunikacijskega spleta na tujih trgih.....	23
3.3.1	Produkt.....	23
3.3.2	Tržne poti.....	24
3.3.3	Tržno komuniciranje.....	27
3.3.4	Cena.....	32
3	Sklep.....	33
4	Literatura.....	35
	Priloge.....	38
	Priloga A: Transkript intervjuja z Damjanom Ostankom, vodjem prodaje za tuje trge v podjetju Dana.....	38
	Priloga B: Transkript intervjuja z Janijem Jamškom, predstavnikom distributerja izdelkov podjetja Dana.....	42

1 Uvod

V diplomski nalogi želim analizirati strategije upravljanja marketinškega spleta podjetja Dana d.o.o. pri vstopu na tuje trge in hkrati artikulirati razlike, do katerih prihaja na različnih trgih. Osredotočil se bom na njihovo strategijo upravljanja produktov, tržnih poti in distribucije, tržnega komuniciranja in cenovne politike na mednarodnih trgih ter ugotavljal, kakšni so njihovi pristopi. Želim pridobiti čimveč podatkov o razvoju in oblikovanju tržno-komunikacijskega spleta, strategij tržnega komuniciranja ter sredstvih, namenjenih za tržno komuniciranje. V diplomski nalogi bom predstavil tudi samo podjetje in vanjo vključil podatke o organiziranosti podjetja, saj mi bo to omogočilo lažjo analizo. Upam, da bom od podjetja uspel pridobiti čimveč informacij, predvsem o strateških ciljih in vložkih na posameznih trgih, saj bom posledično lahko tako natančneje definiral tržne diference.

Mednarodne trge bom v postopku analize razdelil na več najpomembnejših držav in analiziral vstopne strategije ter pristope k tržnemu komuniciranju na teh mednarodnih trgih. Zastavil si bom štiri temeljna vprašanja, in sicer: Ali podjetje Dana uporablja standardiziran ali adaptiran pristop k upravljanju svojih produktov na tujih trgih?, Ali podjetje Dana uporablja standardiziran ali adaptiran pristop pri tržnih poteh na tujih trgih?, Ali podjetje Dana uporablja standardiziran ali adaptiran pristop pri upravljanju tržnega komuniciranja? in Ali podjetje Dana uporablja standardiziran ali adaptiran pristop pri upravljanju cen? Moje hipoteze so, da podjetje Dana pri vstopu na tuje trge uporablja standardizirane produkte, standardizirane tržne poti in distribucijo, standardizirano politiko cen in adaptirane strategije tržnega komuniciranja.

Globalna industrija brezalkoholnih pijač je svojstven marketinški pojav. Dejanski produkt je razmeroma preprosta mešanica vode, sladil, okusov in drugih dodatkov, medtem ko temelji industrija na prepričevanju milijard potrošnikov k pitju njihovih izdelkov namesto navadne vode ali katerih drugih pijač. Z ogromnim vsakoletnim vložkom v oglaševanje in marketing se lahko v tej industriji pohvalijo z nekaterimi najbolj znanimi blagovnimi znamkami na svetu ter osupljivimi prodajnimi rezultati (Gale Global Industry Overviews 2011).

V prvem delu naloge bom uporabljal analizo sekundarnih virov, v drugem delu pa bo sledila študija primera podjetja Dana d.o.o., pri kateri bom uporabil različne metode. Analiziral bom letna poročila in druga interna gradiva ter opravil poglobljeni intervju s

predstavnikom podjetja, ki je zadolžen za prodajo na tujih trgih. V prvem delu naloge bom s pomočjo literature opredelil mednarodno poslovanje, vstopanja na tuje trge in tržno komuniciranje. V drugem delu oziroma v študiji primera pa bom opisal industrijo pijač, podjetje Dana in njegove strategije vstopanja na tuje trge ter tržnega komuniciranja. V sklepnem delu diplomske naloge bom predstavil svoje ugotovitve.

2 Mednarodno poslovanje

Svet postaja že nekaj desetletij zaradi razvoja tehnologij, komunikacij, prometne infrastrukture, hitrejšega širjenja informacij in razvite logistike vse manjši. Dostopnost do dobrin, izdelkov in storitev je vse večja, ponekod skoraj celo neomejena, kar je posledica globalizacije in liberalizacije poslovanja, ki predstavljata današnji sodobni svet. Sicer mednarodno poslovanje obstaja že več tisoč let, njegov pojem pa je močno povezan z razvojem nacionalnih držav kot institucij, ki z vsakim poslovanjem preko svojih meja opravijo zunanjo menjavo. Pravzaprav je država mlajša zgodovinska tvorba od trgovanja. Države so z vzpostavitvijo mej omejile določeno teritorialno območje in z interno delitvijo dela, s specializacijo ter z menjavo dosegle določen nivo ekonomske prednosti (Kenda 2001, 23).

Obseg svetovne trgovine se je v zadnjih desetletjih dvigoval z eksponentno rastjo (Kenda 2001, 23). Število multinacionalk se je od konca 60. let prejšnjega stoletja več kot potrojilo, medtem ko vsa ta podjetja danes skupaj nadzorujejo tretjino sredstev zasebnega sektorja in imajo šest bilijonov dolarjev prodaje po vsem svetu (Kotler 2004, 383). Takšna podjetja se ne ozirajo na nacionalne meje, temveč jim svet predstavlja eno samo globalno tržnico (Hrastelj 2003, 13). Mala in srednja podjetja po obsegu prodaje na tuje tako še vedno močno zaostajajo za velikimi podjetji oziroma korporacijami, saj ustvarjajo skupno le 25–40 odstotkov celotnega izvoza. Razlogi za to so slabo raziskani, medtem pa viri v literaturi namigujejo, da je to posledica samostojnega poskusa internacionalizacije in neustanavljanja predstavnih teles oziroma podjetij na tujem (Svetličič in drugi 2007, 37).

Po besedah Thomasa L. Friedmana se je globalizacijska situacija na začetku 21. stoletja močno spremenila. Svet naj bi postal nekakšno igralno polje, kjer imajo tekmovalci, ki sodelujejo v tekmi, enake pogoje in priložnosti. Pravzaprav vstopamo v novo poglavje globalizacije, kjer ni svetovnega geografskega centra, ni predpisanega poslovnega modela ali strategije za uspeh, rast in razvoj, temveč obstaja le nenehna

bitka za potrošnike, različne vire, talent in intelektualni kapital med podjetji z vseh koncev sveta (Hollensen 2011, 6). Liberalizacija mednarodne menjave, napredek v telekomunikacijah in transportni logistiki ter enormna raba internetnih storitev so povzročili povsem nove poslovne priložnosti tako za mala kot srednja podjetja. Hkrati pa so jih izpostavila tudi siloviti konkurenci in tujim podjetjem, ki se prav tako borijo za svoj tržni položaj. Prav slednje je povzročilo, da vse več malih in srednjih podjetij, kljub začetni osredotočenosti na domači trg, vstopa na tuje trge, saj je to dolgoročno gledano edina možnost preživetja ter obstoja (Svetličič in drugi 2007, 37). Ugotovitve Evropske komisije iz leta 2010 kažejo, da internacionalizacija poslovanja malih in srednjih podjetij kljub številnim oviram in slabostim prinaša pozitivne posledice. Vstop na tuje trge je dokazano povezan z visoko rastjo prometa, višjo stopnjo zaposlovanja in več aktivnostmi s področja inovacij (Kubičkova 2014, 320).

Mednarodne aktivnosti podjetij spremlja več različnih pojmov, kot so mednarodno poslovanje, mednarodna trgovina in prodaja ter mednarodno trženje, ki pa so po vsebini in aktivnostih, ki jih predstavljajo, različni. Mednarodno trženje je, sodeč po obsežnosti literature, teorijah, opredelitvah in hitrosti razvoja, ki ga spremlja, pravzaprav tako obširen ter kompleksen pojem, da predstavlja samostojno znanstveno in strokovno disciplino. Ta se mora nenehno prilagajati in spreminjati, tak trend pa se bo po vsej verjetnosti nadaljeval tudi v prihodnje.

2.1 Internacionalizacija

Veliko razprav je na temo definiranja procesa internacionalizacije, medtem ko na splošno literatura internacionalizacijo označuje kot vključenost podjetij v mednarodno okolje. Welch in Loustارينen internacionalizacijo definirata kot proces rastoče vpletenosti v mednarodne operacije, njunemu konceptu pa se pridružujeta tudi Johanson in Vahlne. Medtem na drugi strani Calof in Beamish definirata internacionalizacijo kot proces prilagajanja operacij podjetja mednarodnemu okolju, v te operacije pa so vključeni strategija, struktura in sredstva podjetja. Najbolj zanimiva je Břečková razlaga internacionalizacije, ki je v prvem delu podobna teoriji Welcha in Loustarinena, saj jo označuje kot proces vpletenosti v mednarodne transakcije, internacionalizacija pa temelji na obliki ter stopnji vpletenosti podjetja (Kubičkova 2014, 320).

Pojav internacionalizacije, ki v osnovi zajema mednarodno rast in razvoj podjetij, prinaša posledično poskus prodora ter vstopa podjetij na tuje trge. Izbor tujih trgov,

strategija in oblika vstopa ter cilji, ki jih podjetje želi doseči na posameznih trgih, morajo biti skrbno načrtovani in temeljiti na znanju, izkušnjah ter analizah podjetja (Kotler 2004, 384). Vse to je še toliko bolj pomembno zaradi visokega rizika, ki ga prinaša vstop majhnih ali srednje velikih podjetij na tuje trge. Prav tako so za tovrstna podjetja glavna ovira prodora na tuji trg omejena sredstva, zato morajo biti le-ta pametno in učinkovito porabljena (Kubičkova 2014, 320).

Gospodarskim družbam, podjetjem in njihovim menedžerjem bi bilo najenostavneje delovati samo na domačih trgih, kjer so zakonske regulative jasne, jezik poznan, valute varne ter politične razmere stabilne ali gotove. Vendar različni dejavniki in motivi, ki jih bomo v nadaljevanju poglobljeje pogledali, podjetja prisilijo, da se začenejo ozirati preko svojih meja ter postanejo globalno naravnana. Čeprav v določenem trenutku podjetje na domačem trgu posluje dobro, se to lahko zelo hitro spremeni z vstopom tujih konkurenčnih podjetij na domači trg (Kotler 2004, 384). Medtem ko so se podjetja v preteklosti posluževala konvencionalnega, nespremenljivega pristopa iskanja boljših produktov in storitev, se je situacija do danes povsem spremenila. Podjetja, ki so prisotna na tujih trgih, se morajo nenehno truditi in vlagati napore v iskanje novih priložnosti za ohranitev konkurenčnega položaja – tako na tujih kot domačih trgih (Riviere, Suder 2016, 847).

2.1.1 Internacionalizacijsko znanje

V zadnjem času je zaradi pomembnosti mednarodnega poslovanja in s tem povezanih strateških odločitev v porastu literatura o mednarodnem marketingu. Za uspešnost podjetij v procesu internacionalizacije je ključna akvizicija pravega in relevantnega znanja. V praksi se je zato uveljavil izraz internacionalizacijsko znanje oziroma internationalization knowledge, ki zajema in vključuje izkustveno znanje, strukture ter izkušnje s področja internacionalizacije. Teoretiki so razvili strukturo s tremi nujnimi kategorijami internacionalizacijskega znanja, ki so potrebne za uspešen vstop na trg in razvoj lokalnih strategij, ter druge postopke, s katerimi se srečujejo podjetja pri mednarodnem poslovanju. Podjetja lahko s pravo oceno sredstev, ki so potrebna za uspeh, in primernim internacionalizacijskim znanjem razvijejo konkurenčno prednost na domačih trgih ter dosežejo odličen tržni položaj na tujih tržiščih (Fletcher in drugi 2013, 47). Znanje in poznavanje tujih trgov je izrednega pomena že na ravni Evropske unije, ki je sicer postala en sam velik trg, vendar je sestavljena iz različnih nacionalnih

trgov, ki imajo popolnoma svojo zgodovino, pravo, kulturo in svoje tradicije (Golob in Podnar 2007, 245).

Zaradi tega so za uspešen proces internacionalizacije in prodor na tuje trge pomembne raziskave, ki so sicer le delen odgovor na potrebe internacionalizacije, a hkrati odgovarjajo na ključna vprašanja, kaj podjetja potrebujejo, zakaj potrebujejo, kje lahko to dobijo ter kateri tip internacionalizacijskega znanja je potreben. Brez teh informacij in znanj lahko podjetja ter njihovi managerji pri vstopih na tuje trge ostanejo neučinkoviti oziroma neuspešni (Fletcher in drugi 2013, 48).

Raziskave mednarodnega marketinga in procesa internacionalizacije so izpostavile tri ključne kategorije internacionalizacijskega znanja (Fletcher in drugi 2013, 49–51):

- **Znanje o vstopu na trg**, ki je potrebno za razvoj vstopnih strategij na novih trgih in implementacijo strateških odločitev.
- **Znanje o okolju**, ki pomaga pri iskanju, ocenjevanju in razvoju strategij za doseganje konkurenčne prednosti ter implementacijo le-teh na novih trgih.
- **Znanje o upravljanju mednarodnega podjetja**, ki je potrebno za zbiranje in oceno informacij o mednarodnih izzivih ter načinih vodenja in strukturiranja internacionaliziranih podjetij za uspešen nastop na tujih trgih.

2.1.2 Motivi in spodbude za internacionalizacijo

Najpogostejši dejavniki, ki podjetja pritegnejo k poslovanju na mednarodnih trgih, so napadalnost konkurenčnega podjetja, priložnost za večji dobiček na tujih trgih in zmanjševanje odvisnosti od določenega trga (Kotler 2004, 385). Hollensen na drugi strani za glavni proaktivni motiv pri večini podjetij prav tako razglasi ustvarjanje dobička (glej tabelo 2.1), hkrati pa doda, da na odločitev podjetja za mednarodno poslovanje po navadi vpliva več faktorjev oziroma motivov hkrati (Hollensen 2011, 50).

Tabela 2.1: Glavni motivi internacionalizacije

PROAKTIVNI MOTIVI	REAGIBILNI MOTIVI
Cilji dobička in rasti	Pritiski konkurence
Nagnjenost poslovodstva k mednarodnemu poslovanju	Zasičen in premajhen domači trg

Tehnološke kompetence	Presežek v produkciji
Edinstvenost proizvoda	Nezasedene proizvodne zmogljivosti
Tržne priložnosti na tujih trgih	Nepričakovana tuja naročila
Ekonomija obsega in prihrankov	Podaljševanje prodaje sezonskih izdelkov
Davčne spodbude	Bližina do kupcev (tudi psihološka)

Vir: Hollensen (2011, 51).

Proaktivni motivi predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja in izvirajo iz lastne motivacije podjetja (notranjega okolja in virov), da izkoristi posebne sposobnosti ter prednosti, ki jih poseduje (npr. posebna tehnološka znanja), prav tako pa tudi možnosti trgov. Reagibilni motivi pomenijo odziv na zunanje pritiske, grožnje domačega ali tujih trgov in konkurentov, ki se jim podjetja postopno (pogosto pasivno) prilagajajo (Makovec Brenčič in drugi 2009, 27).

V današnjem poslovnem okolju sta pomembni obe vrsti motivov in nobene vrste ne smemo zanemarjati ali podcenjevati.

Na internacionalizacijo oziroma mednarodno poslovanje podjetij pa poleg motivov vplivajo tudi zunanje in notranje spodbude (Makovec Brenčič et al. 2009, 28). Pri mednarodno rastočih podjetjih je redkost, da specifičen oziroma samostojen faktor povzroči ali spodbudi k internacionalizaciji poslovanja, temveč gre v večini primerov za kombinacijo faktorjev, ki spodbudijo internacionalizacijske procese (Hollensen 2011, 57).

Tabela 2.2: Spodbude za nagnjenost k internacionalizaciji

NOTRANJE SPODBUDE	ZUNANJE SPODBUDE
Perceptiven management	Zahteve trga
Osebna omrežja	Network partners, Partnerji
Ključni notranji dogodek	Konkurenčna podjetja
Uvažanje kot notranja internacionalizacija	Tuji strokovnjaki

Vir: Hollensen (2011, 57).

2.2 Izbor trgov in strategije vstopa

Nobeno podjetje ni v vakuumskem prostoru oziroma izolirano od okolice, temveč se nahaja znotraj določenega okolja, v katerem načrtuje, deluje in se povezuje. Beseda okolje v tem pomenu označuje skupek zunanjih silnic, ki imajo kakršenkoli vpliv na delovanje posameznikov, skupin, oblasti in organizacij. Silnice se med seboj močno razlikujejo. Na posamezne okoljske razmere imajo podjetja omejen vpliv, nekatere od teh razmer se pojavljajo globalno, internacionalno, spet druge imajo zgolj regionalni ali lokalni doseg in vpliv.

Analiza okolij je pred vsakim načrtovanjem trženja in vstopom na tuje trge nujen del trženjske analize. Pozna različne pristope in načine analiz, ki se iz leta v leto spreminjajo ter dopolnjujejo (Hrastelj 2003, 28). Poznavanje okolja mednarodnega poslovanja je ključnega pomena pri vstopu na tuje trge, ker s tem spoznamo ključne razlike in posebnosti zunanjih trgov. S tem lažje omejimo stopnjo tveganja (Kenda 2001, 84). Podjetja na okolje, v katerega vstopajo, praktično ne morejo vplivati, lahko pa se nanj ustrezno pripravijo in se mu prilagodijo. To trditev zagovarja tudi Philip Kotler. Ta pravi, da delujejo podjetja, dobavitelji, posredniki, odjemalci, konkurenti in javnost v makrookolju, kjer so prisotne številne sile in vplivi, na katere pa podjetje nima vpliva, zato jih mora spremljati in se za uspešno delo ustrezno odzivati (Kotler 2004, 161).

Okolje je za natančnejšo analizo preširok pojem, zato ga delimo na makro in mikro okolje. V literaturi najbolj razširjena PEST analiza okolja preučuje vplive političnih, ekonomskih, socioloških in tehnoloških silnic okolja. Zasledimo tudi številne druge podobne analize, v katere so vključeni tudi informacijsko, tehnološko in ekološko okolje (Hrastelj 2003, 28). Philip Kotler pa za makrookolje navaja šest poglavitnih silnic: demografske, gospodarske, naravne, tehnološke, politično-pravne in družbeno-kulturne silnice. Kljub temu da so navedene in analizirane ločeno, je po njegovem mnenju zelo pomembno tudi njihovo medsebojno delovanje ter odnosi, ki vplivajo na razvoj novih tržnih priložnosti in pojav morebitnih nevarnosti (Kotler 2004, 162).

2.2.1 Izbor tujih trgov

Sprejemanje odločitev o vstopu na trge je zelo težko delo, posebej zato, ker je trgov v obdobju razvite družbe izredno veliko. Ključno je poznavanje in razumevanje procesov, modelov ter postopkov izbora trgov in segmentov, saj je nesmiselno preučevati ter vstopati na vse trge hkrati (Hrastelj 2003, 98).

Pred vstopom na tuje trge si mora podjetje najprej zastaviti jasne tržne cilje in določiti svojo politiko. Raziskovalni timi, ki ocenjujejo nove trge, morajo določiti, ali bi z naložbo zaslužili dovolj za pokritje dejavnikov tveganja in drugih morebitnih slabosti. Na podlagi tega se podjetje odloči, v kateri državi ali skupini držav bo prodajalo, določiti pa mora tudi hitrost in obseg predvidenih ali morebitnih širitev. V zadnjih letih se je izjemno povečalo število regionalnih gospodarskih povezovanj, ko se vzpostavijo sporazumi o trgovini med skupinami držav. To povzroča, da podjetja vstopajo na celotna območja v tujini hkrati in ne samo na trg ene države (Kotler 2004, 387–390). Vstopanje na mednarodne trge je odvisno tudi od velikosti podjetja in njegovih preteklih izkušenj, zato je po navadi pri manjših podjetjih nesmiselno načrtovati vstop na več trgov, temveč je boljša postopna rast mednarodnega poslovanja (Hrastelj 2003, 98–100). Podjetje, ki vstopa na tuji trg, se mora o tržnih razmerah in posebnostih najprej izobraziti ter seznaniti, potem lahko vanj vlaga vse več sredstev, pridobljeno znanje pa nato uporabi in implementira tudi na drugih podobnih trgih (Gabrielsson 2012, 27).

Takšno politiko poslovanja zagovarja tudi Philip Kotler, ki pravi, da je »na splošno pametneje delovati v manj državah in tam temeljiteje ter z močnim prodiranjem v vsako državo« (Kotler 2004, 387). Postopna rast mednarodnega poslovanja pa na drugi strani ne pomeni počasnih in trajajočih odločitev. Izkušnje iz prakse kažejo, da so odločitve in dejavnosti mednarodno uspešnih ter rastočih podjetij večinoma temeljite in hitre (Hrastelj 2003, 99).

Na privlačnost tujih trgov, kamor se podjetje podaja, vpliva več dejavnikov, najpogostejši pa so vrsta izdelka, geografske razmere, dohodek, prebivalstvo in politične razmere (Kotler 2004, 387). Poenostavljeno je tržna privlačnost za tuja podjetja odvisna od gospodarskega, politično-pravnega in kulturnega okolja države, v katero podjetje vstopa. Znano je dejstvo, da številna podjetja najraje poslujejo s sosednjimi državami ali z državami, ki jih zaradi podobnega jezika, zakonov in kulture družijo »psihična bližina« (Kotler 2004, 389). Pravzaprav se osredotoči podjetje tudi najprej na tiste trge, ki so mu fizično, geografsko in predvsem kulturološko blizu, kar zaradi poznavanja razmer ter lažjega zbiranja informacij zmanjšuje stopnjo tveganja (Hrastelj 2003, 99).

2.2.2 Strategije vstopa na tuje trge

Izbira načina in oblike vstopa podjetja na mednarodne trge predstavlja za vsako podjetje težko odločitev, vse oblike pa hkrati pomenijo proces internacionalizacije

podjetja. Med vsemi možnimi načini in oblikami vstopnih strategij je veliko takšnih, ki predstavljajo visoko stopnjo tveganja, posledično grožnjo in hkrati priložnost za podjetje (Hrastelj 2003, 138).

Root (Hollensen 2011, 320) pri izbiri vstopnih strategij navaja tri različna pravila. Naivno pravilo se pojavi, kadar odločevalci izberejo enako vstopno strategijo za vse tuje trge in hkrati zavračajo heterogenost trgov. Pri pragmatičnem pravilu odločevalci za vstopno strategijo izberejo izvedljiv vstopni način za vsak tuji trg posebej. V prvih fazah vstopa začne podjetje po navadi poslovati na način z nizko stopnjo tveganja in le v primeru, da strategija ne deluje profitabilno, začne iskati ter preizkušati alternativne rešitve.

Strateško pravilo določa, da so pred končno odločitvijo vsi alternativni vstopni načini sistematično primerjani in ocenjeni. V praksi se to pravilo aplicira tako, da podjetje izbere tisti vstopni način, ki najprej prinaša čim večji dobiček – ne glede na sredstva podjetja, tveganje in njihove neprofitne cilje (Hollensen 2011, 320).

Kljub temu da veliko podjetij pri vstopu na trg uporablja prvi dve pravili, bom sam v nadaljevanju več pozornosti posvetil strateškemu pravilu, ki zagovarja analitični pristop.

Pred izbiro vstopne strategije je najpomembnejša temeljita analiza vseh dejavnikov. Najpomembnejši in najpogostejši kriterij izbora podjetij je pričakovan dobiček vstopa, ki pa je hkrati tudi najtežje dosegljiv kriterij (Hrastelj 2003, 141). S tem se strinja tudi Hollensen, ki zagovarja izbiro vstopne strategije, ta pa temelji na pričakovani donosnosti oziroma dobičku. V tem prav tako vidi težko nalogo podjetij, posebej na trgih, kjer primanjkuje relevantnih podatkov.

Dejavnike, ki vplivajo na način vstopa na tuje trge, Hollensen razdeli v štiri skupine (Hollensen 2011, 322):

- **Notranji dejavniki**

Notranji dejavniki, ki vplivajo na vstop podjetij na tuje trge, so velikost podjetja, njegove izkušnje v mednarodnem okolju in produkti ali storitve, s katerimi na te trge vstopa (Hollensen 2011, 323).

- **Zunanji dejavniki**

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na odločitev o vstopu na tuji trg, so socio-kulturne razlike med udeleženci, stopnja tveganja, velikost trga, pričakovana rast, trgovske ovire in intenzivnost prisotne konkurence (Hollensen 2011, 325).

- **Iskane značilnosti**

Podjetje, ki vstopa na tuji trg, išče vstop z določenimi značilnostmi, kot so pripravljenost ali nepripravljenost na raven tveganja, stopnja nadzora in fleksibilnost (Hollensen 2011, 325).

- **Prenos specifičnega vedenja**

Pri prenosu specifičnega vedenja gre za prenos know-how-a (Hollensen 2011, 326).

Makovec Brenčič deli vstopne strategije na tri glavne skupine: izvozne, pogodbene in investicijsko-naložbene, medtem pa njihove značilnosti obravnava z vidika ocene tveganja, stopnje nadzora ter fleksibilnosti podjetja (Hrastelj 2003, 138). Na drugi strani razlikuje Kotler pri vstopu na tuji trg med posrednim in neposrednim izvozom, podelitvijo licence, skupnimi ter neposrednimi vlaganji, strategije pa obravnava v povezavi z zavezanostjo, s tveganjem, z nadzorom in možnostmi za dobiček (Kotler 2004, 390).

2.3 Upravljanje tržno-komunikacijskega spleta

Trženje je pojem oziroma disciplina, ki se že od samega začetka ves čas spreminja, dopolnjuje in se nenehno ozira za novimi orodji, ki sledijo trenutnim trendom. Stroka pozna za trženje veliko različnih definicij, teorij, konceptov in orodij, ki pa se med seboj v določenih segmentih tudi razlikujejo. Splošna družbena definicija označuje trženje kot »družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo ter želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno izmenjujejo izdelke oziroma storitve, ki imajo vrednost« (Kotler 2004, 9). Za managersko opredelitev trženja se je v preteklosti najpogosteje pojavil opis, da gre za umetnost prodaje izdelkov, medtem ko je že v 70. letih prejšnjega stoletja Peter Drucker zavrnil to tezo in prodajo izključil iz najpomembnejših sestavin trženja. Po njegovem mnenju je namen trženja poznati in razumeti potrošnike, njihove potrebe ter želje tako dobro, da jim storitev ali produkt v celoti ustreza, zato se prodaja odvija sama po sebi (Kotler, 9).

Združenje American Marketing Association pa je trženje opredelilo kot »proces načrtovanja in izvedbe koncepta, cen, trženjskega komuniciranja ter distribucije v zvezi z idejami, izdelki in s storitvami, da pride do menjave, ki zadovolji cilje posameznikov ter organizacij« (Kotler 2004, 9). Trženjsko upravljanje je torej umetnost in znanost

izbire pravih potrošniških trgov, pridobivanje, ohranjanje potrošnikov, ustvarjanje, posredovanje ter komuniciranje za večjo vrednost izdelka ali storitve za kupca (Kotler, 9). Pojem mednarodnega trženja definira tradicionalna teorija kot del trženja, kjer se aktivnosti izvajajo preko nacionalnih meja. Kasnejše teorije, opredelitve in avtorji opozarjajo na razvojnost ter dinamičnost mednarodnega trženja, zato njegove sodobne opredelitve ne zajemajo le razlik v prostoru oziroma na domačih in tujih trgih, temveč predvsem način delovanja ter izvajanja tega trženja. Temeljna podlaga in pogoj za razvoj mednarodnega trženja je mednarodna trgovina, ki je v podjetjih logično nadaljevanje notranje trgovine (Hrastelj 2003, 16).

Trženje je v tesni povezavi s tržnim komuniciranjem. To je komunikacija s potrošniki z namenom posredovanja informacij, ki jih kupci potrebujejo pri svojih nakupnih odločitvah. Tržno komuniciranje posreduje potrošnikom podatke o koristi nekega produkta ali storitve, oblikovano pa je z namenom, da jih prepriča v nakup. Pri komunikaciji s potrošniki je na voljo več različnih orodij. Najbolj vidno orodje tržnega komuniciranja je oglaševanje, poleg tega pa so zelo uspešna orodja tudi osebna prodaja, predstavitve, promocije, publiciteta, odnosi z javnostmi in direktni marketing, ki vključuje internet (Hollensen 2011, 586).

Z vsemi temi orodji upravlja znotraj podjetij oddelek za marketing, ki mora biti pri svojem delu uveljavljen, relevanten in uspešen. Pomembno je, da izvaja primerne, ustrezne in pravočasne marketinške strategije, s katerimi podjetje postane ali ostaja korak pred konkurenti. Vse to potencialno izboljšuje položaj na trgu, zvišuje tržni delež in končno zadovoljuje potrošnikove potrebe, želje ter zahteve. Posledično je oblikovanje in izvajanje uspešne marketinške strategije v poslu ključnega pomena, še posebej v industriji stekleničene vode (Fejza in Asllani 2013, 274).

Vzemimo za primer Kosovo, kjer posebej v industriji ustekleničene vode še vedno izrazito pogosto velja prepričanje, da ve lastnik podjetja vse o poslu in zmore skrbeti poleg vodenja tudi za naloge ter dolžnosti s področja marketinga, računovodstva in z drugih področij poslovanja (Fejza in Asllani 2013, 276). Menim, da se s podobnimi težavami soočajo tudi v podjetjih različnih branž po Sloveniji, posebej v primerih, ko gre za družinska podjetja, kjer razmerja in naloge zaposlenih znotraj organizacije niso natančno definirana ter razmejena. Posledično nastajajo pogosto velike vrzeli med lastniki in menedžerji, ki se odražajo na poslovnem področju kot izguba možnosti za rast ali nezmožnost predvidevanja zunanjih tveganj in socio-ekonomskih problemov (Fejza in Asllani 2013, 276).

2.3.1 Upravljanje tržno-komunikacijskega spleta na tujih trgih

Upravljanje marketinškega spleta na tujih trgih je eno ključnih področij podjetij za uspešno poslovanje znotraj visoko konkurenčne in globalizirane svetovne ekonomije. Poleg tega je upravljanje marketinškega spleta za tuji trg veliko bolj zahtevno od upravljanja na domačem trgu. Mednarodni marketing se razlikuje od marketinga na domačem trgu, saj se v tujem okolju podjetja soočajo z razlikami v okusu potrošnikov, različnimi potrebami in željami, nacionalno kulturo, različnimi ekonomskimi in tehnološkimi stopnjami, strukturo trga, drugačno poslovno kulturo, političnimi in pravnimi razmerami (Ali Ekber Akgü in drugi 2014, 610).

Med pomembnejše strateške odločitve pri mednarodnem poslovanju sodi odločitev, ali na tujih trgih nastopiti s standardizirano obliko tržno-komunikacijskega spleta ali jo prilagajati vsaki državi posebej (Hollensen 2011, 586). Standardizacija in adaptacija marketinškega spleta sta postali pomembna tema študij o mednarodnem marketingu. Mnogi raziskovalci zagovarjajo pristop standardizirane strategije upravljanja marketinškega spleta, medtem ko drugi teoretiki zagovarjajo potrebo po adaptaciji. Zagovorniki standardizacije vidijo različne trge bolj homogene in zagovarjajo, da se potrošnikove želje, potrebe in okusi ne razlikujejo med različnimi mednarodnimi trgi in nacijami. Medtem nasprotniki standardizacije in zagovorniki adaptacijske strategije opozarjajo na težave pri uporabi standardnega pristopa ob soočenju s posebnimi okoliščinami na različnih mednarodnih trgih (Ali Ekber Akgü in drugi 2014, 611).

Avtor Jones ugotavlja, da mednarodno oglaševanje ni področje za neizkušena podjetja, saj je mednarodne kampanje izredno težko izpeljati dobro in pravilno, zato so pogosto neučinkovite. Hkrati Jones dodaja, da je seveda možno izvesti dobro multitržno kampanjo, saj je veliko podjetij razvilo ideje, ki temeljijo na močnih oglasnih sporočilih, ta pa presegajo kulturne meje. Študije multitržnih kampanj kažejo, da podjetja, ki so z isto kampanjo prisotna na več trgih hkrati, raje kot značilnosti in prednosti izdelka izpostavljajo globlji emocionalni vidik blagovne znamke (Field 2008, 2). Na uspešnost standardiziranega tržnega komuniciranja na mednarodnih trgih vpliva več dejavnikov hkrati. Pomembno je, da se v oglaševalski kampanji na tujem trgu upošteva jezikovne razlike, in sicer tako pri oblikovanju slogana kot imenih produkta in blagovnih znamk. V preteklosti smo bili priča že številnim primerom nerodnih prevodov tržno-komunikacijskih sporočil, ki niso bila ustrezno prilagojena razmeram ali potrošnikom posameznega trga. Upoštevati je potrebno tudi ekonomsko razvitost trga, na katerem se izvajajo marketinške aktivnosti, saj je dostop do nekaterih medijev

ponekod lahko omejen. Na uspešnost tržnega komuniciranja imajo močan vpliv tudi socio-kulturni dejavniki. Religija, stališča, izobrazba in druge kulturne dimenzije imajo močan vpliv na interpretacijo ter razumevanje simbolov in signalov, ki jih prejmejo iz sporočil. Potrebno pa je omeniti tudi pravne in regulativne okvire, ki se razlikujejo od države do države. Zlasti pazljiv je treba biti pri oglaševanju tobačnih in alkoholnih izdelkov ter paziti, da vse marketinške aktivnosti potekajo in ostajajo znotraj regulativnih pravnih predpisov (Hollensen 2011, 588).

3 Študija primera

V študiji primera bom predstavil podjetje Dana d.o.o. (v nadaljevanju Dana), industrijo brezalkoholnih pijač, njen nastanek in njene posebnosti. V nadaljevanju bom poskušal predhodno napisana teoretska izhodišča in uveljavljene poslovne prakse povezati s podjetjem Dana. Raziskovanje temelji na podatkih iz letnih poročil podjetja Dana, podatkih objavljenih na uradni spletni strani, magistrski nalogi Marka Hrena, direktorja podjetja Dana in podatkih, ki so bili pridobljeni s poglobljenima intervjujema z vodjo prodaje na tujih trgih in predstavnikom distributerja podjetja Dana.

3.1 Industrija brezalkoholnih pijač

3.1.1 Pojav brezalkoholnih pijač

Brezalkoholne pijače so se v sedemnajstem stoletju prvič pojavile v Evropi kot mešanica vode in limoninega soka ter sladkane z medom. Gazirane pijače so se prav tako prvič pojavile v Evropi, navdahnjene pa so bile s kipečo vodo iz naravnih izvirov, za katero je veljalo, da ima zdravilne koristi (Gale Global Industry Overviews 2011).

3.1.2 Koncept brezalkoholnih pijač

Brezalkoholne pijače, v angleškem jeziku imenovane tudi soft drinks, so lahko gazirane ali negazirane, največkrat pa vsebujejo naravna ali umetna sladilna sredstva, naravne ali umetne okuse in ostale sestavine. Nekateri analitiki industrije brezalkoholnih pijač zagovarjajo tradicionalen koncept, ki v to skupino pijač vključuje tudi gazirane pijače. Vendar v širšem smislu pojma brezalkoholnih pijač nikakor ne smemo pozabiti tudi na druge pijače, pripravljene za takojšnje zaužitje, kot so čaji, kave, zeliščni napitki, sokovi, športne in energijske pijače, katerim priljubljenost vztrajno raste (Gale Global Industry Overviews 2011).

3.1.3 Panoga brezalkoholnih pijač

Sutton panogo brezalkoholnih pijač opredeljuje kot tako imenovani 'mehanizem nenehnega vstopanja na trg' (Matraves 2002, 296). V preteklosti je bila industrija brezalkoholnih pijač prisotna v večini primerov zgolj lokalno, z izjemo nekaterih multinacionalnih produktov. Zaradi predpostavke, da morajo podjetja za prodor blagovne znamke na vsak nov trg vsakič znova investirati v oglaševanje in izvajati ločene oglaševalske akcije za širjenje branda, je konkurenčni boj za prevlado na trgu potekal na nacionalnih ravneh. Evropski trg pa se je po obdobju integracije popolnoma spremenil. Po vzpostavitvi Evropske unije sta se velikost in posledično pomembnost

trga izdatno povečali, hkrati pa se je za podjetja povečal tudi dostop do širših geografskih območij (Matraves 2002, 297).

Odprtje trga Evropske unije je pomenilo enako kot katerokoli povečanje trga, saj so imela podjetja s tem dostop do večjega geografskega področja. To pa ob zgornji predpostavki pomeni, da se z večanjem trga hkrati povečujejo tudi fiksni stroški podjetja. Slednje je privedlo do tega, da se je tekmovanje med evropskimi podjetji pogosteje kot na evropski ravni odvijalo na nacionalnih ravneh (Matraves 2002, 296). Po Suttonu je za panogo brezalkoholnih pijač značilna visoka homogenost. To pomeni, da med produkti na trgu ni večjih razlik, njihove glavne značilnosti so si bolj ali manj podobne, med sabo pa pogosto tekmujejo na področju cen, dizajna in oglaševanja. Homogenost označujejo tudi endogeni fiksni stroški, ki so enkratni in jih podjetja pogosto porabijo za raziskave, razvoj ter oglaševanje. Še več, podjetja na vsakršno povečanje trga vedno odgovorijo z vlaganjem v oglaševanje ali raziskave in razvoj (Matraves 2002, 296).

3.1.4 Potrošnja brezalkoholnih pijač

V preteklosti so se na področju potrošnje pijač na globalni ravni zgodile pomembne spremembe. Tradicionalne navade sicer niso povsem izginile, vendar opažamo na drugi strani izrazito rast modernih navad pitja pijač, ki izražajo nove trende in hkrati kažejo nove poslovne priložnosti. Ta dinamika je posledica dveh dejavnikov: socialnih sprememb v družbi in odziva podjetij pijač na omenjene spremembe (Palić in drugi 2010, 464). Podobne trende opaža Palić na območju Hrvaške, kjer je kultura pitja pijač prav tako pod vplivom širših socialnih sprememb. Vzrokov za prehod iz tradicionalnega uživanja pijač v modernega je več, glavni nosilci sprememb pa so procesi urbanizacije, globalizacije, izobilja, pomanjkanje časa, povečanje zaposlovanja žensk in vpliv množičnih medijev (Palić in drugi 2010, 464).

Potrošnja brezalkoholnih pijač pa se občutno razlikuje v različnih regijah in kulturah. Hkrati ni nujno, da konzumiranje pijač sovпада z demografsko ali ekonomsko razvitostjo. Skupna prodaja podjetja Coca-Cola Co. je na primer v Nemčiji, Veliki Britaniji, Španiji, Italiji, Franciji in državah Beneluksa, ki veljajo za najbolj razvita gospodarstva na svetu, enaka kot prodaja v Mehiki in Braziliji, kjer je gospodarstvo v razvoju (Gale Global Industry Overviews 2011). Za primer vzemimo še hrvaški trg v obdobju med leti 1998 in 2007, ko je kategorija stekleničene vode doživela svojo

največjo rast. Njena potrošnja se je s povečanjem z 2 milijonov na 3,8 milijona hektolitrov skoraj podvojila, s tem pa je prehitela tudi segment gaziranih pijač. Gre za precej nenavadno situacijo glede na to, da je Hrvaška država bogatih vodnih virov, voda iz vodovoda pa se lahko brez omejitev uživa v večini hrvaških mest (Palić in drugi 2010, 464). Podoben trend je moč zaznati tudi v drugih evropskih državah, kjer je kljub kvalitetni vodovodni oskrbi naraščala prodaja ustekleničene vode in drugih podobnih izdelkov. Vsekakor v teh primerih, ko gre na trgu za tako veliko porabo dobrine, ki je pravzaprav vsem na voljo brezplačno, ne moremo govoriti o racionalnem vedenju potrošnikov.

3.1.5 Vpliv blagovnih znamk

Pijače s prepoznavno blagovno znamko so osrčje celotne industrije brezalkoholnih pijač. Produkti zasebnih oziroma trgovskih blagovnih znamk se prodajajo izključno pri posameznih trgovcih v supermarketih, vendar dosegajo kljub temu na mnogih trgih pomemben delež. Tržni deleži posameznih kategorij sektorja brezalkoholnih pijač kažejo, da so se domači proizvajalci prilagodili in se uspešno borijo z globalnimi znamkami (Gale Global Industry Overviews 2011). To potrjujejo tudi razmere na hrvaškem trgu, kjer imajo njihove domače blagovne znamke stekleničene vode, ledenega čaja in pomarančnega soka celo višji tržni delež od substitutov, ki delujejo pod okriljem globalne blagovne znamke Coca-Cola – kljub njihovim ogromnim marketinškim naporom (Palić in drugi 2010, 465).

Vse pomembnejši konkurent pa v sektorju proizvodnje pijač postajajo supermarketi in večji trgovci. Skladno z njihovo rastjo so vse bolj agresivni tudi v marketingu njihovih blagovnih znamk, kar vključuje tudi brezalkoholne pijače. Čeprav potrošniki po navadi raje od trgovinskih izberejo uveljavljene blagovne znamke, igra pri njihovi izbiri veliko vlogo tudi cena. Posebej v času recesije se je prodaja pijač trgovskih blagovnih znamk povečala (Gale Global Industry Overviews 2011). Ta trend so opazili tudi v podjetju Dana. V letnem poročilu namreč navajajo, da potrošniki kupujejo cenovno bolj ugodne izdelke iz akcij, promocij in v večji meri posegajo po trgovinskih blagovnih znamkah ter nakupujejo v diskontnih trgovinah (Uprava družbe Dana 2015, 2). Trgovci vse več vlagajo v svoje blagovne znamke in njihov marketing, ker so ekskluzivne, poleg tega pa jim služijo tudi kot sredstvo diferenciacije od drugih trgovcev. Vlaganja so v zadnjih tridesetih letih povzročila velik porast tržnega deleža tudi zasebnih blagovnih znamk (Renko in drugi 2010, 289).

Večje blagovne znamke se na boj s trgovskimi blagovnimi znamkami odzivajo z nižanjem cen, vendar to zmanjšuje njihov dobiček. Produkti trgovskih blagovnih znamk predstavljajo zato močno konkurenco proizvajalcem brezalkoholnih pijač, posebej v Evropi, saj ponujajo supermarketi obsežno zbirko zasebnih produktov (Gale Global Industry Overviews 2011). Temu mnenju se pridružuje tudi predstavnik za prodajo na tujih trgih v Dani, ki opaža, da je »med potrošniki vse manj zvestobe do blagovnih znamk, saj kupci kupujejo predvsem izdelke v akciji«.

3.2 O podjetju Dana

Podjetje Dana je bilo ustanovljeno leta 1952. Prvi proizvodni asortiman podjetja so sestavljale alkoholne pijače. Na tržišču so izreden uspeh dosegli likerji, izdelani na osnovi zdravilnih rastlin. Leta 1967 so na trg lansirali osvežilno gazirano pijačo Frutella, ki je s prepoznavnim pomarančnim okusom postala pravi hit pri otrocih in mladini.

Po letu 1970 je podjetje prešlo iz obrtniške v industrijsko proizvodnjo, program pa so dopolnili s sadnimi sokovi in z različnimi drugimi brezalkoholnimi pijačami s sadnimi destilati, koncentratu in z aromami (Tradicija 2016). Sledila so desetletja močnega poslovnega vzpona, katerim so se pridružila prelomna leta padca v začetku devetdesetih let. Sprememba lastništva in prodajne strategije, inovativni programi ter kakovostni proizvodi so podjetju omogočili ohranitev položaja pri potrošnikih (Uprava družbe Dana 2013, 2). Na prehodu v novo stoletje sta se pojavili ideja in želja po svoji vodi. Hidrogeološke raziskave, izvedene marca 1999, so pokazale, da bi na območju tovarne Dana lahko zajeli kakovostno vodo, zato so maja 2002 izvrtali poskusno vrtino, kmalu zatem pa na globini 122 metrov odkrili nedotaknjeno mineralno izvirsko vodo (Danin izvir in polnjenje 2016).

Danes je podjetje Dana z Mirne na Dolenjskem v lasti družbe Plasta d.o.o., po velikosti pa ga uvrščamo med srednje velike družbe. Trenutno zaposluje podjetje 100 delavcev. V lanskem letu so ustvarili za dobre 13 milijona evrov prihodkov, od tega je čisti dobiček znašal dobrih 400.000 evrov, kar je nekoliko več kot v lanskem letu (Rajšek, 2016). Podjetje Dana po analizah financ za leto 2015 spada med 4,3% najboljših poslovnih subjektov v Sloveniji, ter se s tem uvršča v razred AA (Gradivo za medije 2015). Njihov dolgoročni cilj je doseči 5% letno rast prodaje in do leta 2018 preseči 15 milijonov evrov prihodkov (Uprava družbe Dana 2015, 19).

3.3 Upravljanje tržno-komunikacijskega spleta na tujih trgih

3.3.1 Produkt

V podjetju Dana pod svojimi blagovnimi znamkami tržijo več kot 120 proizvodov, ki vključujejo naravno mineralno vodo, sokove, nektarje, sadne pijače, negazirane osvežilne pijače, ledene čaje, sirupe in alkoholni program (Izdelki 2016). Njihove usmeritve pri izdelkih so visoka kakovost, varnost in zanesljivost proizvodov, prilagajanje trendom ter spremembam na trgu, iskanje novih tehnoloških rešitev in uvajanje novih okusov ter embalaž. Zadnja leta tržna prizadevanja prilagajajo sodobnemu potrošniku, ki se zanima za naravo in zdravo življenje. Zvesti ostajajo potrošnikom in svojemu poslanstvu, ko z izdelki ter s storitvami vzpodbujajo boljše življenje (Tradicija 2016). V podjetju Dana kot najpomembnejšo lastnost svojih produktov vidijo kakovost, zato je prav skrb za kakovost ena glavnih prioritet podjetja (Uprava družbe Dana 2014, 3). Vse od leta 2000 imajo razvit sistem vodenja kakovosti po standardu ISO 9001:2008. Prav tako imajo pridobljen certifikat IFS – International Food Standard za področje hrane, izvajajo pa tudi redni notranji nadzor na temeljih HACCP sistema, ki je del sistema vodenja kakovosti. Vse svoje izdelke skrbno kontrolirajo v lastnem laboratoriju, preverja pa jih tudi več pooblaščenih zunanjih institucij in samostojnih raziskovalcev. Delovanje v skladu s standardi kakovosti je za podjetje Dana vodilo, ki omogoča varnost in kakovost njihovih proizvodov, hkrati pa s tem povečujejo zaupanje svojih kupcev (Skrb za kupce 2016).

Produkti, s katerimi nastopajo na tujih trgih so nespremenjeni in ohranjajo svoje lastnosti, kvaliteto, sestavo in blagovno znamko, zato lahko rečemo, da gre v tem primeru za standardizirano strategijo. Medtem ko na domačem trgu nastopajo s celotnim izdelčnim spletom, na izvoznih trgih nastopajo le s tremi kategorijami proizvodov: sokovi v tetrapaku, sirupi in alkoholom. Vode z okusi, navadne vode in drugi sokovi v plastenkah imajo v tujini zanemarljivo majhen delež in so bolj lokalne narave. Vodja prodaje za tuje trge pravi, da so se za te tri kategorije izdelkov odločili zato, ker smo z njimi v tujini lahko konkurenčni. "Z embalirano vodo je na tuje trge izredno težko prodirati, saj je to lokalni posel. Skoraj vsaka država ima svoje domače proizvajalce embaliranih vod, ki so po tržnih deležih na prvih mestih. Seveda so v večini držav prisotne tudi vode globalnih blagovnih znamk, ki pa ne dosegajo visokih tržnih deležev." Asortiman njihovih proizvodov in razmerje med njimi se razlikuje od države do države, saj so potrebe različne, prav tako pa se konkurenca na trgih precej razlikuje.

V največji meri ima vpliv na asortiman produktov, s katerim nastopajo na določenem trgu, distributer, saj se on odloča, kaj bodo kupcem ponudili. Iz tega izhaja, da je izdelčni splet oziroma asortiman na tujih trgih prilagojen oziroma adaptiran razmeram.

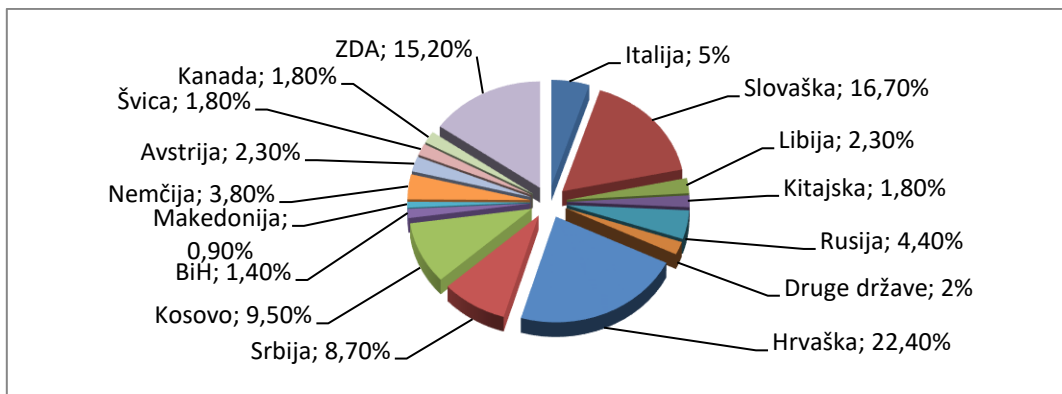
Tabela 3.1: Strategije upravljanja produktnega spleta na tujih trgih.

PRODUKTNI SPLET	STRATEGIJA	RAZLIKA
Sestava produkta	Standardizirana	/
Barva produkta	Standardizirana	/
Embalaža produkta	Standardizirana	/
Ime izdelka	Standardizirana	/
Ime blagovne znamke	Standardizirana	/
Izdelčni splet/asortiman	Adaptirana	Asortiman se prilagaja

3.3.2 Tržne poti

Zaradi zasičenosti domačega trga Dana pospešeno usmerja svoje prodajne aktivnosti že vrsto let na tuje trge (Uprava družbe Dana 2015, 2). Podjetje Dana je na tujih trgih prisotno v več kot 20 državah, od tega je polovica držav izven trgov Evropske unije. Prodaja na tujih trgih se po javno dostopnih podatkih vsako leto povečuje in trenutno predstavlja okrog 30 % celotne prodaje, kar je bil tudi dolgoletni cilj podjetja. Največjo prodajo dosegajo na Hrvaškem (22,4 % celotne prodaje na tujem), drugi največji trg je s 16,7 % Slovaška, na tretjem mestu so s 15,2 % ZDA, nato pa si sledijo še Kosovo, Srbija, Italija, Rusija in druge države (glej sliko 3.1) (Uprava družbe Dana 2015, 12). V lanskem letu so uspešno prodrli na nove izvozne trge Švedske, Švice ter Bosne in Hercegovine (Gradivo za medije 2015).

Slika 3.1: Struktura vrednostne prodaje na tujih trgih v letu 2014



Vir: Uprava družbe Dana (2015, 12).

Vodja prodaje na tujih trgih v podjetju Dana pravi, da je »največji razlog za nastop na tujih trgih presežek v produkciji, saj je slovensko tržišče premajhno, zato so primorani iskati nove priložnosti na tujem. Drugi najpomembnejši motiv pa je zagotovo cilj ustvarjanja dobička in zagotavljanje rasti podjetja.« Poleg majhnosti je domači slovenski trg tudi precej zasičen, zato podjetje prodajne aktivnosti že nekaj let pospešeno usmerja na tuje trge (Uprava družbe Dana 2015, 2). Na internacionalizacijo podjetja Dana vplivajo torej tako proaktivni kot reagibilni motivi.

Izbor trgov

Na izbiro trga, na katerega bodo v podjetju Dana vstopili, vpliva več dejavnikov. Vodja tujih trgov pove, da vstopajo predvsem na trge, ki so jim teritorialno blizu. »Pred vsakim vstopom zberemo podatke o trgu, naredimo tržne analize in ugotavljamo, v katerih segmentih smo konkurenčni lokalnim igralcem. Na trgih, kjer smo prisotni že več desetletij, uporabljamo izkušnje in preteklo znanje o trgu. Na trge vstopamo tudi na podlagi povpraševanj, ki jih dobivamo za naše različne izdelke.«

Strategije vstopa

Prodaja na tujih trgih in sam izbor trgov me je zanimal predvsem zaradi strategij vstopanja. V svoji dispoziciji sem predvideval, da podjetje Dana uporablja standardiziran nastop na tujih trgih. Standardizacijo nastopa razumem kot enotno uveljavljeno strategijo vstopa ne glede na tržne ovire, razmere in cilje.

Vodja prodaje na tujih trgih pravi, da vstopne strategije delijo na dva načina. »Prvi način je distribucija, ki ga uporabljamo v največ primerih. Drugi način je direktna prodaja trgovcem, ki ga uporabljamo na hrvaškem in avstrijskem trgu. V preteklosti

smo imeli tudi prakso podelitve licence, tako za proizvodnjo kot prodajo, vendar smo to strategijo opustili.« Svojo prvo hipotezo moram ovreči, saj podjetje Dana ne uporablja standardizirane vstopne strategije, načini vstopa niso enotni in se med seboj razlikujejo, njihova izbira pa je odvisna od več dejavnikov. »Za strategijo se odločamo na podlagi več dejavnikov. Direktna prodaja, ki se je poslužujemo v Avstriji in na Hrvaškem, je za nas ugodnejša kot posredni izvoz s pomočjo distributerjev. Poleg stroškovne učinkovitosti imamo pri direktni prodaji vse niti v rokah, saj sami direktno komuniciramo s trgovci in s tem dosegamo večjo mero nadzora.« Medtem Kenda pravi, da direktna prodaja sicer res omogoča boljši vpogled v tuji trg, vendar stroški kljub prihranjeni proviziji niso manjši, saj mora v takšnem primeru podjetje samo vzpostaviti prodajni sistem (Kenda 2001, 155). Posredni izvoz s pomočjo distributerjev uporabljajo v podjetju Dana v primerih, ko niso do potankosti seznanjeni z razmerami na trgu. Vodja prodaje za tuje trge pravi: »Naši distributerji trg zelo dobro poznajo in so pri svojem delu lahko neprimerno bolj profesionalni. S tem tudi nekoliko zmanjšujemo vstopna tveganja.« Pri izvozu s pomočjo distributerjev so vstopna tveganja res nizka, saj so stroški izvoznega podjetja omejeni na lokalno promocijo, raziskavo izbora primerne posrednika in na vrednost samega blaga (Kenda 2001, 155). Medtem ko je na slovenskem trgu distribucija produktov Dane intenzivna, saj so prisotni v vseh segmentih; maloprodaji, v vendingu oziroma segmentu prodajnih avtomatov in segmentu HORECA. Medtem je na tujih trgih distribucija izdelkov bolj specializirana, saj delujejo izključno v maloprodajnem ali retail segmentu, kar pomeni, da se njihovi izdelki prodajajo le v trgovskih centrih. Iz tega izhajam, da je segment prodaje na tujih trgih standardiziran, saj se med državami ne razlikuje.

Tabela 3.2: Strategije upravljanja tržnih poti na tujih trgih.

TRŽNE POTI	STRATEGIJA	RAZLIKA
Vstopna strategija	Adaptirana	Posredna/neposredna prodaja
Segment prodaje	Standardizirana	Izključno segment retaila

3.3.3 Tržno komuniciranje

Celoten evropski trg pijač je izredno konkurenčen in dinamičen. Po rezultatih študije zaznavajo podjetja stopnjo konkurenčnosti različno. V malih in srednje velikih podjetjih občutijo managerji konkurenčni pritisk nekoliko višji kot vodstva v velikih podjetjih. Obenem managerji menijo, da pridobivajo z marketinškimi napori njihova podjetja konkurenčno prednost in pripomorejo k boljšemu tržnemu položaju (Palić in drugi 2010, 467). Enakega mnenje je tudi predstavnik distributerja izdelkov Dane, ki pravi, da je trg pijače v Evropi izredno zasičen. »Večina držav ima svoje lokalne proizvajalce pijač, poleg njih pa so na trgih prisotna še globalna podjetja, ki so izredno prepoznavna in posledično zelo konkurenčna. Zato je zelo pomembno, da proizvajalci pijač nenehno vlagajo v marketing in razvoj novih produktov ter s tem ostajajo v koraku s časom.« Podjetje Dana si z aktivnostmi tržnega komuniciranja povečuje ugled in moč svojih blagovnih znamk, povečuje zadovoljstvo ter lojalnost potrošnikov, kupcev in dobaviteljev ter s tem prispeva k rasti in razvoju podjetja (Hren 2010, 60). Hkrati Dana pri tržnem komuniciranju ostaja družbeno odgovorna, saj se je s podpisom zaveze industrije brezalkoholnih pijač zavezala k nekomercialnemu obnašanju v šolah, jasnemu informiranju o energijski vrednosti na lastnih blagovnih znamkah, ponudbi različnih izdelkov, spodbujanje zdravega življenjskega sloga in obljubi, da ne bo svojih izdelkov oglaševala otrokom mlajšim od 12 let (Gradivo za medije 2015).

V Dani ostajajo zato pri izbiri trženjskih orodij inovativni, saj postaja, kot sami zatrjujejo, tržno komuniciranje s končnimi potrošniki ob vse hujši konkurenci in vse večji ponudbi najrazličnejših izdelkov ključnega pomena (Tradicija 2016). Pri neosebni komunikacijski obliki dajo v podjetju Dana največji poudarek na oglaševanje po televiziji, radiu, vele plakatih in tiskanih medijih. V zadnjem času se intenzivno posvečajo tudi elektronskim medijem in oglaševanju na spletnih straneh ter socialnih omrežjih (Hren 2010, 59), kamor jih usmerjajo tudi svetovni trendi. V letu 2016 se pričakuje, da se bodo vložki v digitalno oglaševanje povečali za 15 %, dosegli bodo neverjetnih 68 milijard dolarjev in s tem prvič presegle stroške televizijskih oglasov (Fulgoni 2016, 2).

Oglaševalska orodja, ki jih uporabljajo v podjetju Dana, so (Hren 2010, 60):

- televizijski oglasi: POP TV, A Kanal, TV 3 in TV Slovenija;
- radijski oglasi: Radio 1, Radio Postojna, Radio Krka in druge radijske postaje;
- oglasi v tiskanih medijih, plakatna mesta in različno ostalo oglaševanje.

Dana namenja poleg oglaševanja največ pozornosti pospeševanju prodaje. S tem želijo doseči čim hitrejši in močnejši odziv potrošnikov. S pospeševanjem prodaje spodbujajo obstoječe potrošnike k ponovnemu nakupu, hkrati pa poskušajo pridobiti nove porabnike. V podjetju ugotavljajo, da so učinki pospeševalnih aktivnosti najuspešnejši v kombinaciji z oglaševanjem. Pri pospeševanju prodaje Dana tesno sodeluje tudi s svojimi distributerji. Predstavniki distributerja pravi, da Dana sproti seznanjajo s potrebami trga. Ves reklamni material za pospeševanje prodaje je izdelan v skladu z letnimi načrti podjetja Dana in je na voljo v omejenih količinah, zato z njim ravnajo izredno skrbno in premišljeno. Z njim največkrat nagradijo le stranke, ki dosegajo dobre prodajne rezultate.

Aktivnosti s področja pospeševanja prodaje so (Hren 2010, 60):

- POS material: majice, svinčniki, kozarci, namizni podstavki, žoge, športni dresi, pohodne palice, kolesarski dresi;
- oprema prodajnih mest: posebna stojala za predstavitev izdelkov, namizni ceniki, zastave, označevalci;
- nagradne igre, bonus pakiranja in darila;
- degustacije: degustacije izdelkov v večjih trgovskih centrih;
- cenovni popusti in akcijske cene v sodelovanju s trgovci;
- posebno oglaševanje skupaj s trgovci, udeležba na sejnih itd.

V raziskavi, ki je bila opravljena na hrvaškem trgu, so merili marketinško orientiranost med proizvajalci pijač. Raziskovalni vzorec je vključeval vodilne kadre s področja prodaje in marketinga različnih proizvajalcev pijač. V raziskavi je 98,2 % anketirancev kot najpomembnejšo ali eno izmed najpomembnejših marketinških lastnosti, ki prispevajo k večji konkurenčnosti, prepoznalo kakovost produkta. Ostale pomembne marketinške aktivnosti so še učinkovito vodenje prodaje in skrb za ključne kupce ter razvoj močne blagovne znamke (Palič in drugi 2010, 466–468). Kakovost produkta lahko definiramo kot izvrstnost in vrednost produkta. Kakovost je komplementarna strateškemu managementu in je ena izmed glavnih osnov za konkurenčno prednost. Področje marketinga razume kakovost kot obseg lastnosti produkta, ki ustrezajo potrošnikovim potrebam in zahtevam (Golob in Podnar 2007, 247). Kot najpomembnejšo marketinško lastnost so kakovost prepoznali tudi v Dani, kar sem že predhodno omenil pri opisu produktov. Skrb za kakovost tako ostaja ena glavnih

prioritet podjetja. Poleg kakovosti kot glavne vrednote navajajo še varnost in zanesljivost v odnosu do kupcev, dobaviteljev, zaposlenih, lastnika ter okolja, usmerjenost v inovativnost, odličnost v ugledu in družbeno odgovornost (Uprava družbe Dana 2014, 3)

Potrošniki smo izpostavljeni zelo široki ponudbi stekleničenih vod. Vode se razlikujejo po kakovosti, čistosti, sestavi, izvoru, kemični obdelanosti ali neobdelanosti, po vsebnosti mehurčkov, načinu dostopnosti in še bi lahko naštevali (Izbira vode, 2016), proizvajalci pa poskušajo kupce prepričati z obljubami o kakovosti svojega produkta. Prav ta koncept zaznane kakovosti ima ogromen vpliv na upravljanje marketinških aktivnosti. Zaznana kakovost je odvisna od potrošnikovih potreb, želja, zahtev, pričakovanj in percepcije vrednosti nekega produkta, ki nastane v celotnem obdobju odnosa potrošnik – proizvajalec. Pravzaprav je zaznana kakovost potrošnikovo mnenje o odličnosti in superiornosti nekega produkta (Renko in drugi 2010, 291).

V podjetju Dana svojo kakovost poleg vseh standardov in certifikatov izražajo tudi z marketinškimi aktivnostmi, saj je to glavni atribut njihovih izdelkov. V letu 2014 so po desetih letih ponovno preverili kvaliteto njihove vode. Biološki preizkusi so pokazali, da loči naravno mineralno vodo Dana od drugih slovenskih stekleničenih vod daleč najnižja stopnja genotoksičnosti (Uprava družbe Dana 2015, 3). To prednost so izpostavili v takratni komunikacijski strategiji in o tem obveščali potrošnike (glej sliko 3.1). S sloganom »Pijte boljšo vodo« so dosegli zelo dobre prodajne in komunikacijske rezultate. Cilj oglaševanja je bil ljudi prepričati v nakup embalirane vode in njeno kvaliteto ter jih podučiti, v čem je Danina voda boljša od konkurence (Hren 2010, 60). Za še bolj uravnoteženo tržno strategijo in uspeh na trgu mora produkt poleg kakovosti upoštevati še druge elemente, kot so cena, distribucija, inovacije ter raznolikost (Golob in Podnar 2007, 253).

Slika 3.1: Primer oglasa podjetja Dana



Vir: Boljše plastenke za boljšo vodo (2012).

Tržno komuniciranje na tujih trgih

Na tujih trgih, kot sem že omenil, deluje podjetje Dana izključno v segmentu maloprodaje, medtem ko na domačem trgu tudi v segmentu HORECA in vendingu oziroma segmentu prodajnih avtomatov. Posledično je na tujih trgih največ tržno-komunikacijskih dejavnosti na področju direktnega marketinga in pospeševanja prodaje, kar v največji meri vključuje oglaševanje v trgovinah oziroma na prodajnih mestih in pojavljanje v akcijskih katalogih trgovcev. V dogovoru s trgovskimi centri pospešuje podjetje Dana prodajo v trgovinah z različnimi degustacijami, akcijskimi cenami, zakupi polic, s posebnimi pakiranjmi, z nagradnimi igrami itd. (Hren 2010, 59). Vodja prodaje na tujih trgih v podjetju Dana je povedal, da pripravljajo tržno-komunikacijske strategije v njihovem podjetju v sodelovanju z marketinškim oddelkom in zunanjo marketinško agencijo. Za večje projekte in kampanje skrbi agencija, ki v skladu z njihovimi idejami in željami pripravi kreativno zasnovo, predlog tržnega komuniciranja ter samo izvedbo komunikacijskih kampanj.

V mnogih podjetjih so v zadnjem času spoznali, da je kratkovidno govoriti le o marketingu s kupci, pač pa je moč marketinško sodelovati tudi s poslovnimi partnerji, kamor sodijo distributerji in trgovci (Jančič 199, 73). Te povezave med partnerji zelo dobro vzpostavljajo tudi v Dani, saj vse komunikacijske strategije podjetja potekajo s pomočjo distributerjev in trgovcev ter se vsako leto prilagajajo potrebam na trgu (Uprava družbe Dana 2015, 2). To potrdi tudi predstavnik distributerja, ki pravi, da z Dano sodelujejo zelo dobro. Vse bolj upoštevajo njihove predloge in potrebe, saj distributer predstavlja povezovalno nit med proizvajalcem in končnimi potrošniki.

Predstavnik distributerja pravi, da se iz podjetja Dana z njimi vse večkrat posvetujejo o ključnih odločitvah, novih produktih, okusih itd. Distributerji imajo namreč največ povratnih informacij iz terena in predstavljajo ključen vezni člen.

Poleg vseh teh aktivnosti poskušajo v Dani prodajno mrežo širiti tudi s predstavitvami na sejnih. Nenehno se prilagajajo trendom, iščejo nove tehnološke rešitve, uvajajo nove okuse in embalaže, vse več aktivnosti pa usmerjajo v iskanje novih tržnih priložnosti na tujem (Uprava družbe Dana 2015, 2). Vodja prodaje za tuje trge pravi, da so konkurenčni pritiski za manjša podjetja velika obremenitev, saj se podjetja med sabo razlikujejo v tržnih deležih. »Pri nas marketinških aktivnosti v obliki televizijskih oglasov ali jumbo plakatov na tujih trgih praktično nimamo, saj so naši tržni deleži premajhni za tovrstne komunikacijske aktivnosti, poleg tega pa distribucijsko nismo tako dobro pokriti. Preprosto povedano – ni smotno oglaševati naših izdelkov po italijanski televiziji, če smo zastopani v zgolj desetih veleblagovnicah.«

Po besedah vodje prodaje na tujih trgih vlaga podjetje Dana na izvoznih trgih na področju marketinga največ v hrvaški trg. Po opravljenih tržnih analizah so ugotovili, da je hrvaški trg perspektiven, saj nam je geografsko blizu, je večji od slovenskega, poleg tega pa mu je po svojih lastnostih in strukturi precej podoben.

Glede višine sredstev za tržno komuniciranje Hren navaja, da uporablja za izračun proračuna marketinški oddelek skupek več metod, končni proračun pa nato potrdi uprava (Hren 2010, 59). V letna poročila zadnjih petih let so vključeni tudi bilančni izkazi, iz katerih sem lahko razbral stroške sejmov, reklame in reprezentance, kot je navedeno v poročilu. To stroškovno mesto sem posplošil na stroške marketinga in jih primerjal z letnim prometom podjetja. Stroški marketinga so se v zadnjih štirih letih gibali od 4,2 % do 5,4 % letnega prometa. Vodja prodaje na tujih trgih v podjetju je povedal, da je višina sredstev, namenjenih za tržno komuniciranje, vnaprej določena na podlagi planov prodaje. »Plani so strukturirani glede na posamezne trge in države. Po internem usklajevanju višine sredstev med upravo in drugimi oddelki višino sredstev potem sporočimo marketinški agenciji. Stroški za marketing sicer nikoli niso bili fiksni, saj pride včasih do kakšnih izrednih dogodkov, na katere se je treba odzvati.« Podjetje Dana za tržno komuniciranje na tujih trgih pa uporablja standardiziran pristop, saj marketinške strategije ne spreminja.

Tabela 3.3: Strategije upravljanja tržnega komuniciranja na posameznih tujih trgih.

TRŽNO KOMUNICIRANJE	STRATEGIJA	RAZLIKA
Stroški tržnega komuniciranja	Adaptirana	Tržna vlaganja se med seboj razlikujejo
Aktivnosti tržnega komuniciranja	Adaptirana	Orodja so prilagojena
Področje tržnega komuniciranja	Standardizirana	Izključno v segmentu maloprodaje
Upravljanje tržnega komuniciranja	Adaptirana	Distributer/Trgovec/Oglaševalska agencija

3.3.4 Cena

V podjetju Dana cene produktov določajo za vsako državo posebej. Vodja prodaje za tuje trge je povedal, da cene določajo na podlagi analiz proizvodnih stroškov, maloprodajnih cen, marž trgovcev, distributerjev, konkurence, carinskih dajatev in drugih okoliščin, ki imajo vpliv na cenovno politiko. Upoštevajo tudi kupno moč potrošnikov, ki se znotraj majhnega geografskega območja lahko zelo razlikuje. "Na strateških trgih našega podjetja opravljamo več analiz glede cenovne politike, medtem ko na manj pomembnih trgih cenam ne posvečamo tolikšne pozornosti." Znotraj podjetja imajo sicer določena pravila cenovne politike, ki zajemajo kalkulacijske cene za vsak produkt posebej in iz tega sledijo prodajne cene. Na tujih trgih so veleprodajne cene njihovih izdelkov nižje v primerjavi s cenami na domačem trgu. Posledično se pogosto zgodi, da je naš produkt cenejši v tujini kot doma. Vzrok za to je v manjših maržah, tako trgovcev kot distributerjev, saj bi sicer izdelek težje spravili v promet. "

Tabela 3.4: Strategije upravljanja cen na tujih trgih.

CENE	STRATEGIJA	RAZLIKA
Cena produkta	Adaptirano	Cene se razlikujejo od države do države

3 Sklep

Pri raziskovanju in pripravi teoretičnega dela za študijo primera sem ugotovil, da je polje mednarodnega poslovanja zelo obširno in kompleksno področje, ki se od panoge do panoge izredno razlikuje. Vsaka industrija ima namreč svoje posebnosti, prednosti, slabosti in priložnosti, ki pa jih ne moremo posploševati na vse sektorje. Pri iskanju teorij in izhodišč sem opazil, da je pretežen del literature, ki obravnava sektor pijač, namenjen raziskavam o vplivu marketinga na zdravje, okolje, ozaveščenost o sladkorju v pijačah ter mnogih drugih vidikih porabe pijač. Kljub temu sem uspel pridobiti kvalitetne, zanesljive in kompetentne vire s področij trga ter marketinga industrije pijač. Moje prvo raziskovalno vprašanje je bilo, ali podjetje Dana na tujih trgih nastopa s standardiziranimi produkti, ali jih prilagaja. Na podlagi opravljenih intervjujev sem ugotovil, da podjetje Dana produkti splet upravlja standardizirano, kar pomeni, da svojih izdelkov tujim trgom ne prilagaja. Edini element, ki se na področju produktnega spleta tujih trgov spreminja je izdelčni splet oziroma asortiman, s katerim nastopajo na tujih trgih. Podjetje uporablja strategijo adaptacije, saj asortiman prilagaja vsaki državi posebej.

Drugo raziskovalno vprašanje je bilo ali podjetje Dana pri nastopu na tujih trgih uporablja standardiziran ali adaptiran pristop. Iz kvalitativne raziskovalne metode, kjer sem uporabil poglobljeni intervju, in na osnovi letnih poročil sem ugotovil, da podjetje na tuje trge vstopa na dva načina, in sicer prek distributerjev in z direktno prodajo, torej podjetje vstopa na tuje trge nestandardizirano, saj ne uporablja vnaprej določene enotne vstopne strategije, temveč jo izberejo na podlagi raziskav. Strategija vstopa je adaptirana, kar potrjujejo tudi tržne raziskave, ki jih opravijo pred vsakim vstopom. Njihov analitičen pristop k internacionalizaciji pomeni, da se za izbiro vstopne strategije odločijo na podlagi tržnih razmer in ne na podlagi vnaprej določenega vzorca. V podjetju Dana izhajajo iz predpostavke o heterogenosti trgov, zato na tuje trge ne vstopajo v obliki enotnega ali standardiziranega vstopa. Na področju segmenta prodaje, ki se pojavlja na tujih trgih, sem ugotovil, da podjetje uporablja standardizirano strategijo, saj se na vseh tujih trgih enako pojavlja le v segmentu maloprodaje oziroma retaila.

Z naslednjim raziskovalnim vprašanjem sem se spraševal, ali podjetje Dana pri tržnem komuniciranju na tujih trgih uporablja standardizirano ali adaptirano strategijo. Strategije tržnega komuniciranja na tujih trgih podjetja Dana se med seboj razlikujejo.

Njihova strategija tržnega komuniciranja je v največji meri odvisna od načina vstopa na trg, prodajnih ciljev in rezultatov ter produktov, s katerimi nastopajo na trgu. Posledično na tujih trgih prihaja do razlik pri stroških tržnega komuniciranja, ki jih podjetje prilagaja na podlagi strateške pomembnosti posameznega trga. Točnih podatkov o višini sredstev na posameznih trgih žal nisem uspel pridobiti, jasno pa je, da se od države do države med seboj razlikujejo. Podjetje prilagaja tudi aktivnosti tržnega komuniciranja, kar pomeni da orodja tržnega komuniciranja niso standardizirana temveč adaptirana. Prav tako je prilagojeno upravljanje tržnih komunikacij, saj jih na tujih trgih lahko vodijo distributerji v sodelovanju s trgovci in oglaševalska agencija. Standardizirano je edino področje oziroma segment tržnega komuniciranja, saj podjetje Dana na tujih trgih deluje le v maloprodaji, zato so vse komunikacije usmerjene v ta segment.

Pri raziskovanju upravljanja cen na tujih trgih sem ugotovil, da cene določajo na podlagi analiz proizvodnih stroškov, maloprodajnih cen, marž trgovcev, distributerjev, konkurence, carinskih dajatev in drugih okoliščin, ki lahko vplivajo na cenovno politiko. Ugotovil sem, da so na tujih trgih veleprodajne cene njihovih izdelkov nižje v primerjavi s cenami na domačem trgu. Cene tako prilagajajo vsaki državi posebej, zato ugotavljam, da gre za adaptirano cenovno strategijo.

Na podlagi raziskanega ocenjujem, da podjetje Dana izbira svoje strategije upravljanja marketinškega spleta strateško. V povezavi s teorijo ugotavljam, da njihove upravljalne odločitve temeljijo na analitičnih podlagah. Na dobro strateško ravnanje kažejo tudi poslovni rezultati podjetja, saj svoje prihodke že nekaj let zapovrstjo povečujejo – tako na domačem kot tudi na tujih trgih. Prav dobiček je tudi najpomembnejši in najpogostejši kriterij izbora podjetij, ki pa je hkrati tudi najtežje dosegljiv kriterij. Kot je razvidno iz njihovih poslovnih poročil, si trend rasti in širitev poslovanja obetajo tudi v prihodnosti.

V času, ko sem pripravljal diplomsko delo, je ostalo podjetje Dana po prodaji nekaterih slovenskih podjetij edino slovensko podjetje v segmentu ustekleničene vode. Ostala, nekdanja slovenska podjetja, so prešla v lastništvo tujih podjetij, kar bo po mojem mnenju vplivalo tudi na Danine nadaljnje komunikacijske strategije. Za potrošnike je domače poreklo produkta eden izmed pomembnih atributov, kriterijev in meril za nakup.

4 Literatura

1. Ali Ekber Akgüna, Halit Keskinb, Hayat Ayarc. 2014. Standardization and Adaptation of International Marketing Mix Activities: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150: 609–618.
2. *Boljše plastenke za boljšo vodo*. 2012. *Marketing magazin*. Dostopno na: <http://www.marketingmagazin.si/izbor-mmeseca/47/boljse-plastenke-za-boljso-vodo>. (23. april 2016).
3. *Danin izvir in polnjenje*. Dostopno na: <http://www.dana.si/O-Dani/Tehnologija/Danin-izvir-in-polnjenje>. (7. marec 2016).
4. Fejza, Ejup in Alban Asllani. 2013. Marketing strategies of bottled water producing companies: the case of Kosovo. *European Scientific Journal*. 9(13): 274–283.
5. Field, Peter. 2008. Multi-market campaigns. *Admap januar (490)*: 16–18.
6. Fletcher, Margaret, Simon Harris in Glenn Robert Richey Jr. 2013. Internationalization Knowledge: What, Why, Where and When?. *Journal of International Marketing*, 21(3): 47–71.
7. Fulgoni, Gian. 2016. How to maximize the return on investment from digital marketing. *Warc Best Practice marec*.
8. Gabriëlsson, Peter, Mika Gabriëlsson in Tomi Seppälä. 2012. *Journal of International Marketing* 20(2): 25–48.
9. *Gale Global Industry Overviews. Soft Drinks and Bottled Water (Global Industry Overview)*. 2011. Dostopno na: [http://www.warc.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Content/ContentViewer.aspx?MasterContentRef=7f7d8148-9ce0-408e-b310-db82b74403bc&q=Soft+Drinks+and+Bottled+Water+\(Global+Industry+Overview\)+Gale+Global+Industry+Overviews%2c+2011&CID=A95572&PUB=GALE-EGI](http://www.warc.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Content/ContentViewer.aspx?MasterContentRef=7f7d8148-9ce0-408e-b310-db82b74403bc&q=Soft+Drinks+and+Bottled+Water+(Global+Industry+Overview)+Gale+Global+Industry+Overviews%2c+2011&CID=A95572&PUB=GALE-EGI).
10. Golob, Urša in Klement Podnar. 2007. Competitive advantage in the marketing of products within the enlarged European Union. *European Journal of Marketing* 41(¾): 245–256.
11. *Gradivo za medije*. 2015. Rezultati poslovanja podjetja Dana, d.o.o. v prvih osmih mesecih leta 2015. Dostopno na: <http://www.mirna.si/dokumenti/o-dani-poslovanje-investicije-zaposleni-izdelki.docx>. (10. marec 2016).
12. Hollensen, Svend. 2011. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. 5th edition. Harlow [etc.]: Financial Times/Prentice Hall.

13. Hrastelj, Tone in Makovec Brenčič, Maja. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Hren, Marko. 2010. *Marketinško komuniciranje v podjetju Dana*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
15. *Izbira vode*. Dostopno na: <http://www.boljsavoda.si/Izbira-vode>. (20. maj 2016).
16. *Izdelki*. Dostopno na: <http://www.dana.si/Izdelki>. (5. marec 2016).
17. Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
19. Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
20. Kubičkova, Lea, Votoupalova, Marcela in Toulouva, Martina. 2014. Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12: 319–328.
21. Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Rasković, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Matraves, Catherine. 2002. European Integration and Market Structure in the Soft Drinks Industry. *International Journal Of The Economics Of Business* 9(3): 295–310.
23. Palic, Mirko, Bruno Grbac in Ivan Kovac. 2010. Level of market orientation among croatian beverage producers and distributors. *International Journal Of Management Cases* (2): 463–472.
24. Rajšek, Bojan. 2016. Dana z dobičkom in spet na sodišču. *Delo* januar 2016. Dostopno na: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/dana-z-dobickom-in-spet-na-sodiscu.html>. (3. marec 2016).
25. Renko, Nataša, Butigan, Ružica in Vuletić, Ante. 2010. Marketing strategy For small Business growth in croatia. *International Journal Of Management Cases* no. 2: 287–295.
26. Riviere, Monica in Gabriele Suder. 2016. Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal. *International Business Review*. 25(4): 847–858.
27. *Skrb za kupce*. Dostopno na: <http://www.dana.si/O-Dani/Skrb-za-kupce>. (7. marec 2016).

28. Svetličič, Marjan, Andreja Jaklič in Anže Burger. 2007. Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises from Selected Central European Economies. *Eastern European Economics* 45 (4): 36–65.
29. *Tradicija*. Dostopno na: <http://www.dana.si/O-Dani/Tradicija>. (7. marec 2016).
30. Uprava družbe Dana. 2013. *Letno poročilo 2012*. Dostopno na: <http://www.ajpes.si/jolp/>. (2. februar 2016).
31. Uprava družbe Dana. 2014. *Letno poročilo 2013*. Dostopno na: <http://www.ajpes.si/jolp/>. (2. februar 2016)
32. Uprava družbe Dana. 2015. *Letno poročilo 2014*. Dostopno na: <http://www.ajpes.si/jolp/>. (2. februar 2016)

Priloge

Priloga A: Transkript intervjuja z Damjanom Ostankom, vodjem prodaje za tuje trge v podjetju Dana

1. Na podlagi česa izbirate državo, v katero vstopate?

»Vstop na tuji trg je odvisen od več dejavnikov hkrati. Najpogosteje vstopamo na tuje trge, ki so nam teritorialno blizu. Pred vsakim vstopom zberemo podatke o trgu, naredimo tržne analize in ugotavljamo, v katerih segmentih smo konkurenčni lokalnim igralcem. Na trgih, kjer smo prisotni že več desetletij, uporabljamo izkušnje in preteklo znanje o trgu, v našem primeru sta to trga Kanade in ZDA. Na trge vstopamo tudi na podlagi povpraševanj, ki jih dobivamo za naše različne izdelke.«

2. Zakaj sploh vstopate na tuje trge?

»Največji razlog za nastop na tujih trgih je v našem podjetju presežek v produkciji. Slovensko tržišče je premajhno v primerjavi z našo proizvodno kapaciteto, zato smo primorani k iskanju novih priložnosti na tujem, da zapolnimo produkcijsko kapaciteto. Drugi najpomembnejši motiv pa je zagotovo cilj ustvarjanja dobička in zagotavljanje rasti podjetja. Hkrati smo z vstopanjem na tuje trge v nenehnem iskanju tudi novih priložnosti, ki se pojavljajo na trgih.«

3. Kakšne so vaše vstopne strategije pri nastopu na tujih trgih?

»Vstopne strategije v našem podjetju delimo na dva načina. Prvi način je distribucija, ki ga uporabljamo v največ primerih. Z našimi izdelki zalagamo distributerje, oni pa potem širijo svojo prodajno mrežo po celotni državi. Na ta način poslujemo v Italiji, na Kosovem, v Bosni, Libiji, na Kitajskem, v ZDA, Rusiji in še drugje. Drugi način je direktna prodaja trgovcem, ki delujejo v segmentu maloprodaje. Ta način v Evropski uniji uporabljamo na hrvaškem in avstrijskem trgu. V preteklosti smo imeli tudi prakso podelitve licence na območju Srbije. Licenco smo podelili tako za proizvodnjo kot prodajo naših izdelkov, vendar smo to strategijo opustili.«

4. Na podlagi česa se odločate za strategijo vstopa na tuje trge?

»Za strategijo se odločamo na podlagi več dejavnikov. Direktna prodaja, ki se je poslužujemo v Avstriji in na Hrvaškem, je za nas ugodnejša od posrednega izvoza preko distributerjev. Poleg stroškovne učinkovitosti imamo pri direktni prodaji vse niti v

rokah, saj sami direktno komuniciramo s trgovci in s tem dosegamo večjo mero nadzora. Posredni izvoz preko distributerjev uporabljamo v primerih, ko nismo do potankosti seznanjeni z razmerami na trgu, medtem ko naši distributerji trg zelo dobro poznajo in so pri svojem delu lahko neprimerno bolj profesionalni. S tem tudi nekoliko zmanjšujemo vstopna tveganja.«

5. Ali imajo vsi distributerji ekskluzive?

»Načeloma ne oziroma tega nikoli ne navajamo v pogodbah o sodelovanju. Imamo pa dogovor, če dobimo povpraševanje iz države, kjer smo že zastopani, ponudbo prvi naredi obstoječi distributer.«

6. S katerimi proizvodi nastopate na tujih trgih?

“Na izvoznih trgih nastopamo s tremi kategorijami proizvodov: sokovi v tetrapaku, sirupi in alkohol. Vode z okusi, navadne vode in drugi sokovi v plastenkah imajo v tujini zanemarljivo majhen delež. Za te tri kategorije izdelkov smo se odločili zato, ker smo z njimi v tujini lahko konkurenčni. Z embalirano vodo je na tuje trge izredno težko prodirati, saj je to lokalni posel. Skoraj vsaka država ima svoje domače proizvajalce embaliranih vod, ki so po tržnih deležih na prvih mestih. Seveda so v večini držav prisotne tudi vode globalnih blagovnih znamk, ki pa ne dosegajo visokih tržnih deležev. Asortiman naših proizvodov in razmerje med njimi se razlikuje od države do države, saj so potrebe različne, prav tako pa se konkurenca na trgih precej razlikuje. V največji meri ima vpliv na assortiman produktov, s katerim bomo nastopili na določenem trgu, distributer, saj se on odloča, kaj bomo kupcem ponudili.”

7. Kako poteka distribucija?

Na slovenskem trgu je distribucija naših produktov intenzivna, saj smo prisotni v segmentu maloprodaje, v vendingu oziroma segmentu prodajnih avtomatov in segmentu HORECA. Na tujih trgih je distribucija izdelkov bolj specializirana, saj delujemo izključno v maloprodajnem segmentu, kar pomeni, da se naši izdelki prodajajo le v trgovskih centrih.

8. V katere trge vlagate največ?

»Na izvoznih trgih na področju marketinga v našem podjetju največ vlagamo v hrvaški trg. Po opravljenih tržnih analizah smo ugotovili, da je hrvaški trg perspektiven, saj nam

je geografsko blizu, je večji od slovenskega, poleg tega pa mu je po svojih lastnostih in strukturi precej podoben. Na hrvaškem trgu dajemo največji poudarek segmentu sadnih sirupov in našim alkoholnim izdelkom, in sicer v kategoriji retails oziroma maloprodaje, tako da so skoraj vsi marketinški napori ter vlaganja namenjeni za to kategorijo.«

9. Kako pa marketing poteka na drugih tujih trgih?

»Na drugih trgih vse naše komunikacijske aktivnosti usklajujemo z distributerji, ki tudi aktivno sodelujejo pri pripravi komunikacijskih strategij. Konkurenčni pritiski so za manjša podjetja razumljivo večja obremenitev, saj se podjetja med sabo razlikujemo v tržnih deležih. Pri nas marketinških aktivnosti v obliki televizijskih oglasov ali jumbo plakatov na tujih trgih nimamo, z izjemo hrvaškega trga, saj so naši tržni deleži premajhni za tovrstne komunikacijske aktivnosti, poleg tega pa distribucijsko nismo tako dobro pokriti. Preprosto povedano – ni smotrno oglaševati naših izdelkov po italijanski televiziji, če smo zastopani v zgolj desetih veleblagovnicah.«

10. Katera marketinška orodja uporabljate?

»Vse naše komunikacijske aktivnosti so v obliki pospeševanja prodaje, direktnega marketinga, marketinga v trgovinah, ki zajema razporejanje izdelkov na policah, dogovore o zakupih polic, izgled prodajnega mesta, označevanje posebnih akcij, nagradnih iger in promocij v prodajnih katalogih. Skratka: merchandising. Izjema je edino segment »private label« oziroma kupčeva blagovna znamka, kjer pa komunikacijskih aktivnosti iz naše smeri ni.«

11. Kako pripravljate tržno-komunikacijske strategije?

»Tržno-komunikacijske strategije pripravljamo v našem podjetju v sodelovanju z marketinškim oddelkom in zunanjo marketinško agencijo. Za večje projekte in kampanje skrbi agencija, ki v skladu z njihovimi idejami ter željami pripravi kreativno zasnovo, predlog tržnega komuniciranja in samo izvedbo komunikacijskih kampanj. Plani so strukturirani glede na posamezne trge in države.«

12. Na podlagi česa določate višino sredstev, ki bo namenjena za tržno komuniciranje?

»Višino sredstev usklajujemo med upravo in drugimi oddelki, in sicer na podlagi plana prodaje za prihodnje leto. Plan prodaje se naredi za izvoz za vsako državo posebej, nato podamo predlog za višino sredstev po posameznih trgih. O smotrnosti višine sredstev potem odloča uprava podjetja in po internem usklajevanju nato višino sredstev sporočimo marketinški agenciji, ki pripravi strategijo v določenih stroškovnih okvirih. Stroški za marketing sicer nikoli niso fiksni, saj pride včasih do kakšnih izrednih dogodkov, na katere se je treba odzvati. «

13. Kako določate vašo cenovno politiko?

»Cene produktov določamo za vsako državo posebej na podlagi analiz proizvodnih stroškov, maloprodajnih cen, marž trgovcev, distributerjev, konkurence, valut, carinskih dajatev in drugih okoliščin, ki imajo vpliv na cenovno politiko. Na strateških trgih našega podjetja opravljamo več analiz glede cenovne politike, medtem ko na manj pomembnih trgih, cenam ne posvečamo tolikšne pozornosti. Znotraj podjetja imamo sicer določena pravila cenovne politike, ki zajemajo kalkulacijske cene za vsak produkt posebej in iz tega sledijo prodajne cene. Prodajne cene so v veliki meri odvisne tudi od prodajnih ciljev oziroma od prodanih količin. Na tujih trgih so veleprodajne cene naših izdelkov nižje v primerjavi s cenami na domačem trgu. Posledično se pogosto zgodi, da je naš produkt cenejši v tujini kot doma. Vzrok za to je v manjših maržah, tako trgovcev kot distributerjev, saj bi sicer izdelek težje spravili v promet.«

Priloga B: Transkript intervjuja z Janijem Jamškom, predstavnikom distributerja izdelkov podjetja Dana

1. Kako ocenjujete trg pijač; kakšna je konkurenca in kako se vedejo potrošniki?

»Na trgu pijač je trenutno zelo visoka stopnja konkurence. V preteklosti se je potrošnja pijač zaradi različnih razlogov nekoliko znižala, največ pa je k temu prispevala recesija. Trg sicer počasi spet okreva, vendar je na njem veliko domačih in tujih proizvajalcev, ki si želijo svoj delež. Vse bolj pomembno vlogo imajo v tem sektorju tudi trgovci s svojimi blagovnimi znamkami.«

2. Kako zasičen je po vašem mnenju trg pijač v Evropi?

»Trg pijače v Evropi je izredno zasičen. Večina držav ima svoje lokalne proizvajalce pijač, poleg njih pa so na trgih prisotna še globalna podjetja, ki so izredno prepoznavna in posledično zelo konkurenčna. Zato je zelo pomembno, da proizvajalci pijač nenehno vlagajo v marketing in razvoj novih produktov ter s tem ostajajo v koraku s časom. Distributerji jim pri tem sicer ne moremo pomagati, lahko pa jim svetujemo.«

3. Kaj po vašem mnenju v največji meri vpliva na potrošnikovo izbiro izdelka?

»Največ potrošnikov po naših izkušnjah gleda na cenovni vidik izdelka in ne toliko na druge lastnosti izdelka. Drug segment potrošnikov, ki da nekoliko več nase, gleda še na ostale lastnosti izdelka kot so poreklo, kakovost, dizajn in druge značilnosti po katerih se izdelki med seboj razlikujejo, vendar so ti potrošniki, kot sem že rekel, v majšini.«

4. Kako deluje vaše podjetje in v katerih segmentih delujete?

»V našem podjetju se ukvarjamo z distribucijo izdelkov Dana. V največji meri delujemo v segmentu HORECA, ki zajema oskrbovanje hotelov, restavracij in kavarn. Poleg tega prodajamo izdelke tudi nekaterim podjetjem za interno uporabo, določenim manjšim lokalnim trgovinam in drugim organizacijam, ki se ukvarjajo z organizacijo športnih ali zabavnih dogodkov. Kot distributerji svojim kupcem zagotavljamo kvalitetno storitev, ki zajema svetovanje, naročilo in dostavo izdelkov.«

5. Kako sodelujete s podjetjem Dana pri tržno-komunikacijskih aktivnostih?

»S podjetjem Dana pri tržno-komunikacijskih aktivnostih sodelujemo ves čas. Iz Dane nam zagotavljajo reklamni material, kot so plakati, namizniki, letaki, senčniki, kozarci, vzorci in druge stvari, ki jih potem v našem podjetju posredujemo končnim kupcem za namene oglaševanja na prodajnih mestih. Vse naše aktivnosti so v okvirih strategij podjetja Dana in so posredno koordinirane iz njihove strani.«

6. Kako usklajujete aktivnosti s področja pospeševanja prodaje?

»Ponavadi podjetje Dana sproti seznanjamo s potrebami na trgu. Reklamni material za pospeševanje prodaje je izdelan v skladu z njihovimi letnimi načrti in je na voljo v omejenih količinah. Posledično z njim ravnamo izredno skrbno in premišljeno, zato ga damo le strankam, ki dosegajo dobre prodajne rezultate. Kar se tiče drugih aktivnosti s področja pospeševanja prodaje kot so gratisi, nagradne igre itd, so neposredno dirigirane iz strani Dane. V našem podjetju le izvajamo njihove akcije. Sicer pa sodelovanje poteka različno. Pred uvajanjem pomembnejših novih artiklov opravimo s podjetjem Dana kakšen razgovor, kjer razjasnimo vse potrebno in se seznanimo z njihovo strategijo za nov produkt. Skupaj potem določimo prodajna mesta, kjer bomo tak produkt predstavili. V našem primeru so to največkrat gostinski lokali. Pri manjših spremembah nam ponavadi pošljejo kakšne vzorce artikla, ki jih potem razdelimo po naši prodajni mreži naprej skupaj s promo materialom.«

7. Ali v podjetju Dana upoštevajo vaše potrebe, predloge in želje?

»Z Dano sodelujemo zelo dobro. Vse bolj upoštevajo naše predloge in potrebe, saj predstavljamo povezovalno nit med njimi in njihovimi končnimi potrošniki. Vse večkrat se z nami posvetujejo o ključnih odločitvah, novih produktih, okusih itd. Distributerji imamo namreč največ povratnih informacij iz terena in predstavljamo ključen vezni člen. Z vodilnimi v podjetju Dana smo tako v tedenskem kontaktu in sproti rešujemo nastale zadeve.«

8. Ali po vašem mnenju podjetje Dana namenja dovolj sredstev za aktivnosti tržnega komuniciranja?

»Teh sredstev ni nikoli dovolj, posebej zaradi konkurenčnih pritiskov. Imam občutek, da Dana namenja vse več sredstev za tržno komuniciranje, vendar jih naša konkurenca tudi. Lahko bi namenili več sredstev v dolgoročni promocijski material, kot so hladilniki, table, senčniki, majice in druga vidna oprema v gostinskih obratih.«

9. Kako širite svojo prodajno mrežo?

»Našo prodajno mrežo širimo na več različnih načinov. En način je prek poznanstev oziroma s pomočjo naših strank, ki nas priporočijo svojim kolegom. Tak sistem je lahko zelo uspešen. Za širjenje prodajne mreže imamo sicer zadolžene trgovske potnike, ki obiskujejo obstoječe, nove in potencialne stranke.«