

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA MARIBOR

Magistrsko delo

**MODEL STRATEGIJE VSTOPA NA TRGE
IDENTIFIKACIJSKIH DOKUMENTOV
V AFRIKI**

Marec 2016

Simona Strnad

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA MARIBOR

Magistrsko delo

**MODEL STRATEGIJE VSTOPA NA TRGE
IDENTIFIKACIJSKIH DOKUMENTOV V AFRIKI**

**THE MODEL OF ENTRY STRATEGIES ON THE
MARKET FOR IDENTIFICATION DOCUMENTS IN
AFRICA**

Kandidatka: Simona Strnad, Poštna pot 27, Celje
Študijski program: Ekonomija in poslovne vede
Študijska usmeritev: Mednarodna ekonomija
Mentor: izredni profesor, dr. Milan Jurše

Maribor, marec 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju izr. prof., dr. Milanu Juršetu za strokovno vodenje in nasvete pri nastajanju magistrske naloge in lektorici Poloni Otoničar za jezikovno obdelavo magistrske naloge.

Zahvala je namenjena tudi sodelavcem grafičnega podjetja za pomoč pri izvedbi raziskave ter moji dragi družini in prijateljem za vse spodbude in razumevanje.

IZJAVA

Podpisana študentka Simona Strnad izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvomizr. prof., dr. Milana Juršeta.

Zaradi dejstva, da empirična raziskava magistrskega dela vsebuje številne poslovne informacije grafičnega podjetja, ki je predmet naše raziskave, objave na spletnih straneh ne dovoljujem.

Celje, 7. 3. 2016

Podpis:

Simona Strnad

POVZETEK

V zadnjih letih pospešena krepitev globalizacije in liberalizacija trgovine zahtevata od podjetij vključevanje in konkuriranje na globalnem trgu, z namenom izkoriščanja tržnih priložnosti za doseganje večje prodaje in dobička. Strateško zasnovana prisotnost na tujih trgih omogoča podjetjem ne le obstoj, temveč tudi rast in dinamičen razvoj. Pri tem pa se postavlja vprašanje izbire ustrezne strategije vstopa na tuji trg, kar je odvisno ne samo od zaznanih priložnosti in nevarnosti v okolju, temveč tudi od sposobnosti podjetja za ustvarjanje in učinkovito razporejanje resursov ter od opredeljene strategije rasti podjetja.

Grafično podjetje Cetus se tega zaveda, zato skuša svoje prodajne aktivnosti razpršiti na vse štiri kontinente na področju prodaje celovitih rešitev identifikacijskih dokumentov, predvsem pa na afriške trge, in sicer zaradi manjše zasičenosti trgov. Z izbrano temo magistrskega dela bi želeli pomagati podjetju Cetus pri učinkovitem vstopu in razvoju tržne pozicije na afriških trgih. Namen raziskave v magistrskem delu je bil ugotoviti ustreznost uporabljenih strategij vstopa na izbrane afriške trge in spoznati potrebno prilagajanje strategij razvoja tržne pozicije zahtevam trga pri prodaji celovitih rešitev izdaje identifikacijskih dokumentov, in sicer zaradi tržnih in institucionalnih specifičnosti vsakega posameznega nacionalnega trga. Z raziskavo smo skušali tudi razumeti interese in vplive lokalnih institucionalnih akterjev na dodeljevanje poslov in proces trženja ter ugotoviti, kako tehnološka razvitost trga in povezovanje podjetij v ponudbene koalicije vplivata na prodajni uspeh.

Rezultati raziskave so pokazali, da je vsak lokalni afriški trg specifičen, zato zahteva prilagojen tržni nastop že ob vstopu in razvoju začetne tržne pozicije, ter da je v vseh afriških državah prisotna visoka stopnja korupcije in s tem specifični subjektivni vpliv posameznih akterjev na dodeljevanje poslov. Ugotovljeno pa je bilo tudi, da se pri prodaji na tistih afriških trgih, ki so v fazi enostavne tehnološke razvitosti, lažje dosegajo večji prodajni uspehi, kot če bi prodajali na trgih visoke tehnološke razvitosti. Pri tem je povezovanje z lokalnimi partnerji na posameznem afriškem trgu v ponudbene koalicije nujnost, v nasprotju s povezovanjem s konkurenčnimi podjetji, saj ostaja grafično podjetje, zaradi svoje majhnosti, neprepoznavno na trgu.

Ključne besede:

Globalizacija, mednarodni marketing, strategije vstopa na tuji trg, tržna pozicija, vpliv lokalnih institucionalnih akterjev, korupcija.

ABSTRACT

In recent years, increasing globalization and trade liberalization require from companies the incorporation and competition in the global market in order to exploit market opportunities for achieving higher net sales revenues and profits. The above mentioned presence in foreign markets enables the existence, growth and development of companies. This raises the question of choosing an appropriate entry strategy for the foreign market, which depends not only on perceptual opportunities and dangers in the environment, but also on the ability of companies to create and efficiently allocate the resources and to define the growth strategy of the company.

The graphic company Cetus is aware of that and therefore tries to disperse its sales activities on four continents in the field of selling complete solutions for identification documents, particularly in the African markets, due to lower saturation of these markets. We would like to help the company Cetus to effectively enter and develop its market position in the African markets with the chosen theme of this Master's degree thesis. The purpose of the research in this Master's degree thesis was to determine the adequacy of used entry strategies in selected African markets and to meet the necessary adjustment strategies for the development of market position and the market for selling complete solutions of issuing identification documents, because of market and institutional specificities of each national market. With the research we wanted to understand the interests and impacts of local institutional actors on getting the contracts and the marketing process, and to find out how the technological development of the market and the integration of companies in the bid coalitions, impact on the sales success.

The results of the research showed that each local African market is specific and requires an adjusted market performance by entering and developing the initial market position, and that in all African countries there is a high degree of corruption and the specific subjective impact of individual actors on getting the contracts. It was also found out that by selling in the those African markets, which are at the stage of simple technological development, greater sales successes are achieved than by selling in the markets of high technological development. That's why it is necessary for the local partners to integrate in the individual African market into a bid coalition, as opposed to integrating with its competitors, because the graphic company, due to its smallness, remains unrecognizable in the market.

Key words:

Globalization, international marketing, foreign market entry strategies, market position, the impact of local institutional actors, corruption.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve	3
1.3	Načrt poteka raziskave	4
1.3.1	Hipoteze	5
1.3.2	Predvidene raziskovalne metode	7
1.3.3	Predpostavke in omejitve raziskave	9

I. DEL: TEORETIČNA IZHODIŠČA RAZISKAVE

INSTITUCIONALNI OKVIRI RAZVOJA NACIONALNIH TRGOV IN MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA VSTOPA IN RAZVOJA TRŽNE POZICIJE GRAFIČNIH PODJETIJ NA MEDNARODNIH TRGIH..... 11

2	INSTITUCIONALNI VPLIVI NA RAZVOJ NACIONALNEGA TRGA	11
2.1	Opredelitev in zasnova mednarodnega marketinga	11
2.1.1	Opredelitev mednarodnega marketinga	11
2.1.2	Osnova mednarodne menjave	12
2.1.3	Motivi in dejavniki vključevanja podjetja v mednarodno menjavo	12
2.2	Institucionalno okolje nacionalnega trga	13
2.2.1	Naravno in tržno okolje	14
2.2.2	Politično in ekonomsko okolje.....	14
2.2.3	Tehnološko okolje.....	15
2.2.4	Pravno okolje	15
2.2.5	Kulturno okolje	15
2.2.6	Interno okolje	16
2.2.7	Akterji in vplivi institucionalnega okolja na trženje identifikacijskih dokumentov vladnim institucijam.....	16
2.3	Oblikovanje strategij vstopa na nacionalni trg	18
2.3.1	Opredelitev in glavne značilnosti ter teoretična izhodišča strategij vstopa na tuji trg	18
2.3.2	Alternativne strategije vstopa na tuje trge.....	20
2.3.2.1	Vstop na tuji trg z izvozom izdelkov.....	20
2.3.2.2	Pogodbene oblike vstopa na tuji trg	21
2.3.2.3	Vstop na tuji trg z neposrednimi naložbami	22
2.3.3	Vpliv procesa globalizacije na izbor vstopnih strategij v grafični panogi na različnih nacionalnih in lokalnih trgih identifikacijskih dokumentov.....	23
2.4	Razvoj tržne pozicije na tujih trgih	24
2.4.1	Razvoj začetne tržne pozicije na tujih trgih	24
2.4.2	Razvoj tržne pozicije na obstoječih tujih trgih.....	24
2.4.3	Krčenje tržne pozicije na tujih trgih.....	25
2.5	Teoretični model managementa tržne pozicije grafičnega podjetja na reguliranih trgih	25

II. DEL: EMPIRIČNA RAZISKAVA STRATEGIJ VSTOPA IN RAZVOJA TRŽNE POZICIJE PODJETIJ V GRAFIČNI DEJAVNOSTI NA IZBRANIH NACIONALNIH TRGIH V AFRIKI 29

3 AFRIŠKI TRG IN PRODAJA IDENTIFIKACIJSKIH DOKUMENTOV29

3.1 Analiza okolja izbranih afriških držav, na katere vstopajo podjetja v grafični dejavnosti29

3.1.1	Analiza naravnega in tržnega okolja v izbranih afriških državah	30
3.1.2	Analiza političnega in ekonomskega okolja v izbranih afriških državah.....	32
3.1.3	Analiza tehnološkega okolja v izbranih afriških državah	34
3.1.4	Analiza pravnega okolja v izbranih afriških državah.....	34
3.1.5	Analiza kulturnega okolja v izbranih afriških državah	36
3.1.6	Primerjalna analiza in vpliv okolja na trženje identifikacijskih dokumentov v izbranih afriških državah	37

3.2 Strateška analiza konkurence na trgu identifikacijskih dokumentov v izbranih afriških državah 41

3.2.1	Burundi	42
3.2.2	Gvineja Bissau	42
3.2.3	Madagaskar	42
3.2.4	Niger	42
3.2.5	Nigerija	42
3.2.6	Somalija	43
3.2.7	Sudan	43
3.2.8	Primerjalna analiza glavnih konkurentov na trgu identifikacijskih dokumentov v Afriki in Evropski uniji	43

4 PREDSTAVITEV GRAFIČNE INDUSTRIJE NA PRIMERU GRAFIČNEGA PODJETJA CETIS.....47

4.1 Gospodarske razmere v letu 2014 in razvojne značilnosti grafične industrije47

4.1.1	Raziskave in razvoj	49
4.1.2	Tehnološki in tržni trendi v grafični industriji	49

4.2 Strategije vstopa družbe Cetis na tuje trge.....50

4.2.1	Predstavitev družbe Cetis.....	50
4.2.2	Analiza prodaje družbe Cetis	51
4.2.3	Motivi in razlogi družbe Cetis za vstop na tuje trge	57
4.2.4	Uporabljene strategije vstopa na tujih trgih	59

4.3 Strategije vstopa družbe Cetis na trge izbranih afriških držav60

4.3.1	Prednosti in slabosti uporabljenih strategij vstopa v izbranih afriških državah	63
-------	---	----

4.4 Primerjalna analiza uspešnosti v pridobivanju poslov družbe Cetis na nacionalnem afriškem trgu in trgih Evropske unije.....68

4.5 Kritično ovrednotenje teoretičnega strateškega modela na primeru trženja identifikacijskih dokumentov družbe Cetis na izbranih afriških trgih70

5	ZAKLJUČNE UGOTOVITVE.....	73
6	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	75

SEZNAM TABEL IN SLIK

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na posamezne strategije vstopa na nacionalni trg.....	19
Tabela 2: Značilnosti naravnega in tržnega okolja izbranih afriških držav	30
Tabela 3: Pregled poslovnih prihodkov in števila zaposlenih konkurenčnih podjetij družbe Cetis v letih 2010 do 2014.....	45
Tabela 4: Uporabljene strategije vstopa v izbrano afriško državo	61
Tabela 5: Prednosti in slabosti uporabljenih strategij vstopa v izbranih državah	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovne hipoteze magistrskega dela	7
Slika 2: Zaznavanje korupcije po svetu, indeks 2014	17
Slika 3: Model strateškega managementa tržne pozicije grafičnega podjetja na reguliranih trgih	27
Slika 4: Pregled konkurence in njihovih sloganov	43
Slika 5: Prihodki konkurence in družbe Cetis v letih 2013 in 2014 (v milijonih €)	44
Slika 6: Cetisovi prodajni stebri in produkti varnostnih tiskovin.....	53
Slika 7: Deleži prodaje družbe Cetis po regijah v letu 2014	54
Slika 8: EBITDA marža po vrsti produktov v obdobju 2011–2014	55
Slika 9: Gibanje prodaje varnostnih tiskovin v obdobju 2011 do 2014 v skupni prodaji družbe Cetis.....	55
Slika 10: Delež prodaje varnostnih tiskovin po regijah v letu 2014	56
Slika 11: Delež prodaje VT po prodajnih skupinah v letu 2014	56
Slika 12: Napoved rasti trga varnostnih tiskovin	71

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spremenjeni strukturi trgov je poslovna prisotnost na tujih trgih za večino podjetij v različnih panogah nujna za njihov obstoj in rast. Vsako zapiranje in omejevanje aktivnosti na domači trg pomenita stagnacijo in v nadaljevanju lahko tudi propad. Kot sta zapisala tudi avtorja Czinkota in Ronkainen (1998), je v času globalizacije trgov postalo zapiranje pred konkurenco praktično nemogoče. Kljub več let trajajoči globalni finančni recesiji (od leta 2008 dalje), pa so postali vplivi globalizacije, ki je dosegla svoj pospešeni razmah v zadnjih nekaj desetletjih, vse bolj obširni in raznoliki. Zato morajo tudi podjetja, navkljub negativnim silnicam, ki izhajajo iz kriznih okoliščin, te trende spremljati in se nanje ustrezno ter hitro odzivati, saj si bodo lahko zagotovila primeren okvir za uspešno delovanje na mednarodnih trgih le s primernim prilagajanjem lastnega delovanja spreminjajočim se zunanjim okoliščinam. Pogoj za razvoj je torej znati živeti s spremembami, jih predvideti in se na njih pripraviti. Množica motivov spodbuja podjetja v širitev poslovanja preko nacionalnih meja, pomembnejši pa so zlasti naslednji: zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja, pa tudi različni zunanji vzvodi, ki spodbujajo njihove čezmejne poslovne aktivnosti.

Slovenija je bila do leta 1991 del Jugoslavije, države s pretežno zaprtim gospodarstvom, kjer so imela vsa jugoslovanska podjetja dovolj velik trg za svoje proizvode in storitve. Z razpadom te države in osamosvojitvijo Slovenije so podjetja v Sloveniji zašla v velike težave, ker so izgubila ogromen del svojega tradicionalnega trga za svoje proizvode in storitve, pa tudi zaradi večje izpostavljenosti silnicam mednarodne konkurence, zaradi liberalizacije domačega trga in s tem tudi krčenja tradicionalne zaščite domačih proizvajalcev pred mednarodno konkurenco. Slovenski proizvajalci so bili prisiljeni agresivno vstopati na tuje trge, saj je bilo brez širitve poslovanja preko nacionalnih meja težko ustvarjati prednosti, ki jih prinaša ekonomija obsega ter na tak način obdržati konkurenčnost in učinkovitost poslovanja. To so le nekateri zunanji vzvodi pritiska na podjetja, zaradi katerih je postala širitev podjetij v tujino nujna. Tako je npr. tudi vodstvo družbe Cetus kmalu prišlo do spoznanja, da je domači trg premajhen za uresničevanje poslanstva in vizije družbe, zato se je odločilo za internacionalizacijo poslovanja družbe in razširitev prodaje svojih produktov na tuje trge.

Tržni portfolio omogoča razvrščanje držav z vidika tržnih potencialov in tržnih rizikov ter predstavlja izhodišče za analizo strategij vstopa na posamezne trge. Obstaja nujnost uravnovešenega tržnega portfolia (Cavusgil, Ghauri in Agarwal, 2002). V portfolio oceni trgov podjetje oceni svojo tržno pozicijo na osnovi meril tržne privlačnosti in lastnega konkurenčnega položaja. Kot je zapisal avtor Hollensen (2004), se podjetja pri izbiranju tujih trgov večinoma ravnavajo po načelu geografske in kulturne distance, kjer izbiro omejujejo na tiste trge, ki so jim geografsko blizu ali pa so z vidika kulture podobni njihovi državi. Podobno kot večina slovenskih podjetij se je tudi družba Cetus sprva odločila vstopiti na geografsko in kulturno bližje zahodne trge, kjer pa postaja konkurenca vse ostrejša. Zahodni trgi vse bolj prehajajo v fazo zrelosti, s tem pa se tudi krepijo tendence stagniranja rasti trga, zato se povečujejo tudi presežki proizvodnih zmogljivosti ponudnikov, kar vse vodi v pospešeno zaostrovanje konkurenčnega tekmovanja in velike pritiske na znižanje cen. Prav iz navedenih

razlogov so se v družbi Cetus odločili vstopiti tudi na nove trge, zlasti tiste, ki se nahajajo v fazi rasti. Tako se trudijo vstopiti, izgraditi, obdržati ali razširiti tržno pozicijo na različnih afriških trgih, trgih bivše Jugoslavije, trgih Vzhodne Evrope in na trgih Srednje Amerike.

Vprašanje, kako najbolje vstopati na tuji trg, je pomembno za vodstvo družbe kot tudi za mednarodnega tržnika, saj je od tega odvisno izoblikovanje marketinškega programa in uresničevanje marketinških aktivnosti. Podjetja imajo na razpolago široko paleto alternativnih oblik strategij vstopa na tuje trge, ki se medsebojno razlikujejo glede na potrebna finančna vlaganja, raven tveganja, ki ga mora prevzeti podjetje, in stopnjo nadzora nad izbranim trgom. Podjetje lahko izdelke proizvaja v domači državi ter jih nato prenaša na tuji trg s strategijo izvoznega trženja, druga skrajna opcija pa so neposredne naložbe v tujini, ustanovitev oz. nakup lastnega proizvodnega podjetja v tujini (Lymbersky, 2008). Med tema skrajnima opcijama pa lahko podjetja izbirajo tudi med drugimi alternativnimi strategijami vstopa na tuje trge, ki se nahajajo z vidika svojega konceptualnega značaja med tema skrajnima strateškima alternativama. Nujni sta internacionalizacija podjetja in gradnja mednarodne konkurenčnosti (Porter, 2010). Seveda pa je pri presoji o izboru primerne vstopne strategije potrebno upoštevati tudi značilnosti izbranih ciljnih trgov, na katere želi podjetje vstopiti, ugotovljene nevarnosti in priložnosti na tujem trgu, zmožnosti podjetja in postavljene dolgoročne cilje s strani vodstva. Tak strateški okvir je osnova za gradnjo začetne tržne pozicije na izbranih trgih. Ko prične podjetje poslovati na izbranem tujem trgu, mora presoditi tudi ustreznost izbrane strategije vstopa in prilagajati strategijo razvoja tržne pozicije. Nenehno mora namreč preverjati, ali izbrana strategija omogoča izkoriščanje vseh tržnih priložnosti na izbranem tujem trgu in ali zagotavlja dolgoročni obstoj in rast na določenem trgu. Le primerna strategija lahko omogoča doseganje večjih tržnih deležev s povečanjem prodaje na izbranem tujem trgu.

Odzivi podjetja ob vstopanju na tuje trge so odvisni tako od notranjega okolja podjetja, kot tudi zunanje okolje na izbranem trgu. Številni in raznoliki kompleksni elementi zunanje okolje podjetja predstavljajo kompleksen in dinamičen sistem. Podjetje na ta zunanji (institucionalni) kontekst in okoliščine običajno nima vpliva, zato jih mora čim bolj zgodaj prepoznati in vključevati v svoje strateško odzivanje na zunanje vzrode razvoja trga, če želi biti uspešen tekmelec svojim konkurentom na izbranih trgih. Lokalne tržne razmere in pogoji vstopa na tuji trg namreč pogosto zahtevajo, da podjetje po vstopu na določeni trg za svoje izdelke prilagaja strategije ali celo uporablja netradicionalne strategije razvoja tržne pozicije. Vodstvo družbe in mednarodni tržniki se morajo zavedati, da je nujno potreben razvoj zmožnosti za obvladovanje različnih strategij vstopa na tuji trg ter strategij razvoja tržne pozicije in trga, izbor primerne strategije pa prilagoditi konkretnim tržnim razmeram na izbranem tujem trgu.

Ob vstopu na nove afriške trge se soočajo podjetja z ogromnimi notranjimi in zunanjimi pritiski in omejitvami, katerim pa se lahko vsaj delno izognejo z izborom in razvojem jasne in strukturirane vstopne strategije za lokalni trg ter z učinkovitim planiranjem, ob upoštevanju omenjenih omejitev.

Notranje omejitve so:

- omejenost finančnih in kadrovskih resursov – v fazi implementacije morajo biti vseskozi racionalni in poskrbeti, da so stroški v okviru planiranih;
- čas – zelo pomembno je biti ob pravem času na pravem mestu in s tem izkoristiti vse priložnosti, bistvene pa so tudi učinkovite razvojne aktivnosti za zagotavljanje finančnih rezultatov.

Zunanje omejitve so:

- razpoložljivi podatki in informacije o trgu, na katerega vstopa podjetje – nezadostno razumevanje trga, kot posledica pomanjkanja pravih informacij o trgu, onemogoča optimalen pristop;
- konkurenca s svojimi agresivnimi dejanji – poskuša zagotoviti konkurenčno prednost pred vstopom drugih ponudnikov na trg;
- kultura – pomembno je, da se podjetja prilagodijo kulturi trga, na katerega vstopajo (prilagoditev grafičnih dizajnov, proizvodov, načina trženja, obnašanja ipd.).

Podjetja se morajo na aktivnosti glavnih, pa tudi tistih s šibkejšo pozicijo na trgu, odzvati strateško, če želijo dolgoročno dobičkonosno izkoriščanje tržnih priložnosti. Kot ugotavlja Porter (2010), lahko omejujejo bodoči dobiček naslednje štiri dodatne konkurenčne silnice:

- potrošniki z zdravim razumom – vplivajo na znižanje cen;
- vplivni dobavitelji – povzročajo nižanje dobičkov;
- novi konkurenti, ki si z generiranjem povečanja investicij in posledično novimi kapacitetami, ambiciozno prizadevajo za uspeh in obstanek na trgu s prevzemanjem tržnega deleža;
- nadomestna ponudba, ki lahko povzroči izgubo kupcev.

V magistrskem delu želimo ugotoviti pomen izbora primerne strategije vstopa podjetja v grafični panogi na afriške trge ter ustreznost in učinkovitost uporabljenih strategij podjetij v grafični dejavnosti pri vstopu na izbrane afriške trge. Afriški trgi so namreč postali zelo zanimivi trgi za podjetja iz zahoda. Empirično raziskovanje bomo na primeru družbe Cetus omejili na preučevanje prodaje celovitih rešitev izdaje identifikacijskih dokumentov na afriške trge, razčlenili strateške razsežnosti vstopa na netradicionalne nacionalne trge z vidika uresničevanja prodajnih in finančnih ciljev podjetja. Predlagali bomo, kjer bo potrebno, uporabo novih strategij razvoja tržne pozicije in trga. Prav tako bomo preučili vplive institucionalnega konteksta na strategijo trženja (Ghemawat, 2007) in njegov pomen za trge identifikacijskih dokumentov, pri čemer pa morajo podjetja upoštevati institucionalno kompleksnost na teh trgih. Raziskave potrjujejo, da je institucionalni kontekst pomemben zunanji dejavnik vpliva na tržno pozicijo tujih podjetij na lokalnih trgih (Fahey in Narayan 1986. Peng et al. 2008, str. 920–936).

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

V razmerah pospešenega globaliziranja trgov morajo podjetja nujno in kritično razmisliti o svojem poslanstvu in trženjskih strategijah. Podjetja ne delujejo več na trgu, na katerem imajo stalne, znane tekmece in odjemalce, ki bi vselej ostali lojalni do proizvajalcev. Odjemalci lahko izbirajo med številnimi dobavitelji, ki se trudijo, da bi izpolnili vsako njihovo potrebo. Slediti je potrebno tehnološkemu napredku in potrebam svojih odjemalcev.

V magistrskem delu bomo preučili, med katerimi možnimi strategijami vstopa na tuje trge na področju celovitih rešitev izdaje identifikacijskih dokumentov lahko izbira podjetje, upoštevajoč specifičnosti grafične dejavnosti in značilnosti trga vrednostnih tiskovin, ter kateri so motivi za vstopanje podjetja na tuje trge. Posebej bomo proučili ustreznost izbranih strategij vstopa na afriške trge ter prednosti in slabosti izbora strategij glede na obstoječo in potencialno konkurenco, hkrati pa morebitno nujnost potrebnega prilagajanja strategij razvoja tržne pozicije in trga za prodajo celovitih rešitev izdaje identifikacijskih dokumentov. Na osnovi izbrane strategije vstopa in razvoja tržne pozicije se namreč izoblikuje marketinški program in uresničuje se potrebne marketinške aktivnosti, s pomočjo katerih si lahko družba

zagotovi prednostno mesto pred konkurenti, pa tudi dovolj veliko razlikovalnost od ostalih ponudnikov.

Namen raziskave je izoblikovati konceptualni model za izbor primerne strategije vstopa in razvoja tržne pozicije podjetij v grafični dejavnosti na afriške trge pri prodaji celovitih rešitev izdaje identifikacijskih dokumentov, analizirati tržni položaj družbe Cetus ter oceniti alternativne opcije za krepitev pozicije na izbranih afriških trgih.

V prvem delu raziskave bomo bolj pozorni na konceptualne vidike mednarodnega marketinga in njegovih prvin, ki so širša determinanta strateške odločitve podjetja o vstopu na izbrane trge v tujini. V osrednjem delu pa se bomo ukvarjali s strategijami vstopa in načini razvoja pozicije na trgu, ki jih bomo tudi preverili na praktičnem primeru grafične družbe Cetus. Na osnovi spoznanj iz raziskave pa bomo v sklepnem delu ovrednotili možne strategije vstopa in razvoja tržne pozicije na afriškem trgu.

Cilji v teoretičnem delu pričujočega dela so:

- preučiti vso pomembno in dostopno literaturo s področja mednarodnega marketinga, strategij tržnega vstopa in strategij razvoja tržnih pozicij;
- prikazati marketinški koncept mednarodnega poslovanja ter možnih načinov mednarodnega tržnega vstopa na tuje trge in razvoja tržne pozicije;
- poiskati najpomembnejše spremenljivke v procesu planiranja marketinških aktivnosti ter strategij tržnega vstopa in
- izoblikovati konceptualni model za izbor primerne strategije vstopa in razvoja tržne pozicije podjetij v grafični dejavnosti.

Cilji empirične raziskave so:

- predstaviti grafično panogo in analizirati vplive na izbor strategije vstopa na tuje trge za grafična podjetja;
- preučiti strategije vstopa na mednarodne trge, na katere grafična podjetja najpogosteje vstopajo;
- predstaviti pomembnejše afriške trge za prodajo celovitih rešitev izdaje identifikacijskih dokumentov;
- ugotoviti institucionalni vpliv in vplive relevantnih akterjev na dodeljevanje poslov;
- preučiti strategije vstopa grafičnih podjetij na afriške trge in vplivne dejavnike mikro- in makrookolja;
- vpliv tehnološke razvitosti trga na prodajne uspehe podjetja;
- izvršiti empirično analizo tržnih strategij vstopa družbe Cetus ter razvrstiti alternativne strategije vstopa na trge izbranih afriških držav;
- primerjalna analiza glavnih konkurentov na afriškem trgu;
- primerjalna analiza uspešnosti v pridobivanju poslov na afriškem trgu in trgih Evropske unije (v nadaljevanju EU).

1.3 Načrt poteka raziskave

Raziskava bo potekala v dveh fazah:

- 1. faza: teoretičen del,
- 2. faza: empirična raziskava.

V prvi fazi raziskave bomo preučili pomembnejšo, novejšo in dostopno literaturo s področja mednarodnega marketinga, strateškega managementa, institucionalnih okvirov razvoja odnosa med akterji v nekem nacionalnem okolju, strategij vstopa na tuje trge in razvoja tržnih pozicij na tujih trgih. Poudarek bo na vstopnih strategijah, prilagojenih konceptih trženja na nacionalnem institucionalnem trgu identifikacijskih dokumentov in teoretičnem modeliranju strateških okvirov za vstop na tuje trge. Pridobljena teoretična znanja pa bomo vključili v drugo, empirično fazo raziskave magistrskega dela.

Empirično raziskovanje bo usmerjeno v preučitev ter predstavitev ciljnih grafičnih trgov v Afriki ter konkurence na teh trgih. Grafična podjetja se za vstop na izbrane afriške trge odločajo z določenimi vstopnimi strategijami. V empiričnem delu raziskave bomo, ob upoštevanju različnih institucionalnih, okoljskih in drugih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro ustrezne strategije, analizirali razpon uporabljenih vstopnih strategij in strategij razvoja tržnih pozicij ter poskušali odgovoriti, zakaj so se podjetja odločila za izbrane strategije vstopa in razvoja tržne pozicije. S kvalitativno raziskavo bomo preučili izbrani primer vstopnih strategij družbe Cetus ter poiskali tej družbi alternativne strategije vstopa in strategije razvoja tržne pozicije. Zaključili bomo s sintezo modela trženja identifikacijskih dokumentov v afriški regiji, kjer bomo povzeli značilnosti regije, institucionalne vidike ter naredili primerjavo med »razvito« EU in »manj razvito« afriško regijo.

1.3.1 Hipoteze

Osnovne hipoteze, ki jih bomo preverjali v magistrskem delu, so naslednje:

Kot kažejo različne raziskave, je obravnavanje strategij čezmejne tržne ekspanzije nujno umestiti v okvir vplivov silnic konkurence, panoge in institucionalnega okolja izbranih držav, saj, kot je mogoče razbrati iz zanimivih člankov avtorjev (Peng, Sun, Pinkham in Chen. 2009; Peng, Wang in Jiang. 2008), so lokalni trgi, zlasti trgi manj razvitih držav z avtorskimi političnimi sistemi, institucionalno kompleksni, podvrženi spremenljivim silnicam političnih interesov in vplivov, zato je nujno analizo izdelčnih trgov umestiti v širši institucionalni okvir. Kot je tudi razvidno iz analize indeksa dojemanja korupcije držav in ozemelj (Transparency International, 2014), ki prikazuje oceno o ravni koruptivnosti v javnem sektorju posamezne države oziroma regije, lahko ugotovimo večjo zaznano stopnjo korupcije v javnem sektorju na celotnem afriškem področju. Zaradi vsega ugotovljenega postavljamo naslednjo raziskovalno hipotezo:

H1: Visoka stopnja regulacije trga identifikacijskih dokumentov zahteva od ponudnikov izdelkov razumevanje interesov in vplivov lokalnih institucionalnih akterjev na dodeljevanje poslov in proces trženja.

Kot trdita tudi avtorja Fahey in Narayan (1996), je osnovno vrednost analize okolja potrebno videti v njeni uporabi za strateško odločanje in strateško razmišljanje. Zaradi dejstva, da je mednarodno poslovno okolje po svoji sestavi zelo zapleteno, dinamično in ga podjetje praviloma ne more kontrolirati, je za uspešno izvedbo marketinških aktivnosti podjetja na tujih trgih nujna aktivna raziskava tržnega in institucionalnega okolja in prilagajanje zasnove marketinga tržnim priložnostim, nevarnostim in tržnim omejitvam v okolju. Torej je ena od ključnih dimenzij trženjske zasnove poslovanja prilagajanje okolju trga, na katerega vstopa podjetje oziroma na njem utrjuje svojo tržno pozicijo. Podjetja morajo pred vstopom na nov nacionalni trg spoznati njegove lastnosti in posebnosti tudi z vidika institucionalnega okvira nacionalnega okolja, saj se trgi medsebojno razlikujejo z vidika potreb in zahtev odjemalcev ter po značilnostih makrookolja (Peng, Pinkham in Chen. 2009; Peng, Wang in Jiang. 2008). Nedvomno se lahko izognemo neuspehu ob vstopu na tuji trg, če predhodno pridobimo

ustrezne informacije o makro- in mikrookolju trga, ob tem pa je podjetje ob vstopu na nov trg soočeno s široko paletto novih izzivov in rizikov, ki vplivajo na strateške odločitve managerjev o osnovi trženja in strategijah vstopa. Torej je potrebno najprej pridobiti informacije o splošnem poslovnem okolju, nato pa še informacije o tržnih razmerah za specifični izdelčni oziroma storitveni trg podjetja ter temu prilagoditi tržni nastop in razvoj tržne pozicije podjetja na regionalnem trgu. Na osnovi navedenega postavljamo sledečo hipotezo:

H2: Različnost mikro- in makrookolij ter ostale značilnosti posameznih nacionalnih trgov identifikacijskih dokumentov vodijo do tega, da ne moremo obravnavati celotnega regionalnega afriškega trga kot enovitega trga, temveč zaradi tržnih in institucionalnih specifičnosti vsak nacionalni trg zahteva prilagojen tržni nastop pri razvoju tržne pozicije ponudnika identifikacijskih dokumentov.

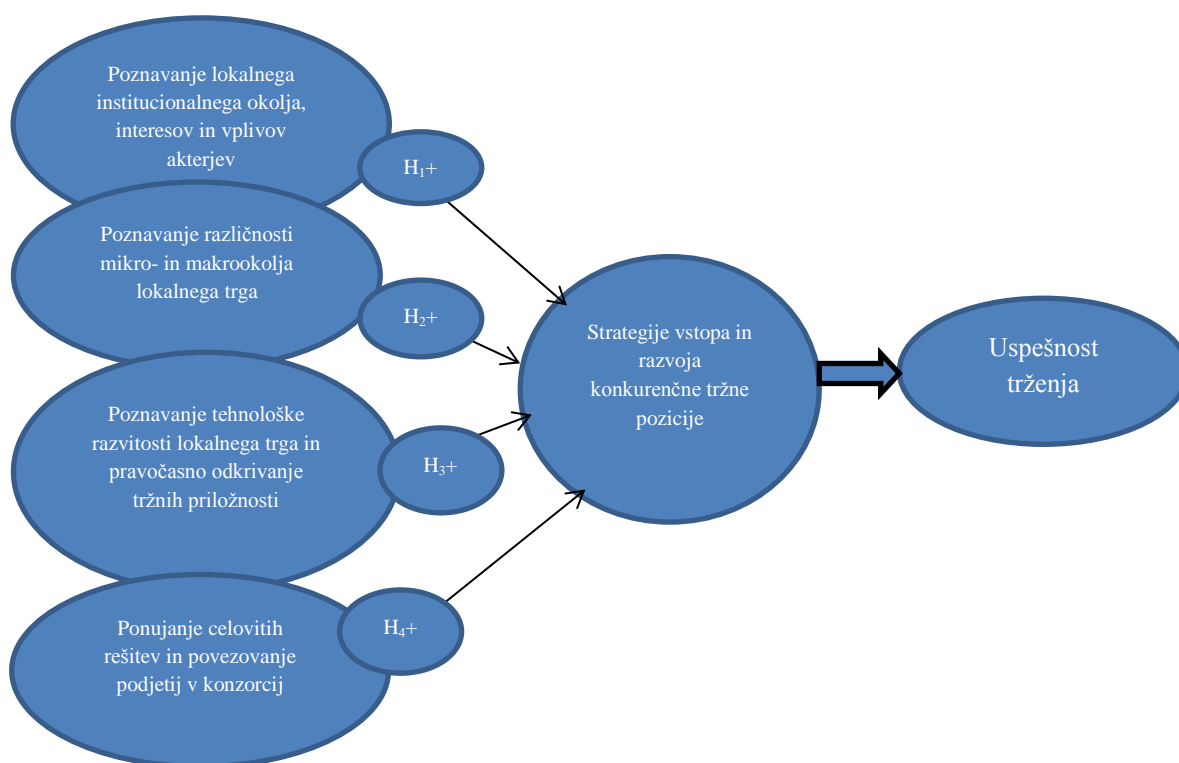
V mednarodni trgovini je življenjski cikel izdelka povezan z razvojem mednarodne konkurence, z odzivi nosilcev povpraševanja, naložbami in lociranjem proizvodnje. Določen izdelek, ki je že dosegel fazo tržne zrelosti na enem trgu, je morda lahko šele v fazi uvajanja na nekaterih drugih trgih, na določenih trgih pa se morda sploh še ni pojavil. To spoznanje omogoča podjetju lansiranje izdelkov na nove trge, na katerih lahko obstajajo dodatne možnosti za širitev trženjskih aktivnosti podjetja in rast njegove prodaje. Podjetje uporablja zgodnji vstop na tuji trg in izkoriščanje pozicije »biti prvi na trgu« kot pomemben vzvod za ustvarjanje in utrjevanje tržne pozicije na izbranih regionalnih trgih. Zaradi navedenega bomo preverili naslednjo hipotezo:

H3: Vstop na nove trge identifikacijskih dokumentov v fazi enostavne tehnološke razvitosti, kar po večini velja za nacionalne afriške trge, omogoča zgodnje odkrivanje in izkoriščanje tržnih priložnosti in gradnjo prednostne konkurenčne pozicije ter posledično večji prodajni uspeh kot vstop na trge, ki so v fazi visokotehnološke razvitosti trga in večje konkurence na trgu identifikacijskih dokumentov.

Možnost za tržno ekspanzijo podjetja na tuje trge je v veliki meri odvisna od ustreznosti ponudbe z vidika potreb, zahtev in pričakovanj odjemalcev na izbranih tujih trgih. Ob vstopu na tuje trge velika večina podjetij v večji ali manjši meri prilagaja ponudbo svojih izdelkov in storitev zahtevam izbranih ciljnih trgov, kar še posebej velja za odjemalce, katerim podjetja ponujajo in tržijo identifikacijske dokumente, saj so ti vpeti v kompleksen lokalni institucionalni sistem (North 1998, Peng, Pinkham in Chen. 2009; Peng, Wang in Jiang. 2008). Razvoj in utrjevanje tržne pozicije sta mogoča s strateškimi povezavami z lokalnimi partnerji na izbranih tujih trgih (lobisti) kot tudi s povezovanjem s konkurenčnimi ali komplementarnimi podjetji. To še posebej velja za manjša podjetja, ki nimajo dovolj lastnih resursov za kvaliteten dolgoročni nastop na trgu. Takšno razmišljanje in dosedanje osebne poslovne izkušnje so nas pripeljali do preverbe naslednje hipoteze:

H4: Ponujanje celovitih rešitev na področju izdaje identifikacijskih dokumentov in povezovanje podjetij v ponudbeno koalicijo zagotavljata celovitejše obvladovanje trga v regiji ter uspešnejši razvoj tržne pozicije na trgih kot pa zgolj omejeno ponujanje identifikacijskih dokumentov posameznega podjetja.

Slika 1: Osnovne hipoteze magistrskega dela



1.3.2 Predvidene raziskovalne metode

Pri raziskovanju bomo uporabili več raziskovalnih metod. Z metodo kompilacije (povzemanja) bomo povzeli opazovanja, spoznanja, stališča in sklepe drugih avtorjev ter na tej osnovi zbrali vsa dejstva in razložili dobljene podatke in informacije o grafični panogi. Določena dejstva, procese in pojave v procesu internacionalizacije podjetij bomo opisali brez znanstvenega tolmačenja in pojasnjevanja, uporabili bomo metodo deskripcije in analize. S pomočjo metode deskripcije (opisovanja) bodo opisani teorija, pojmi in spoznanja.

Preverjaje H1 in H2:

Mikro- in makrookolje nacionalnih trgov identifikacijskih dokumentov v Afriki, na katere je družba že vstopila ali še bo vstopila, sta institucionalno regulirana in se bistveno razlikujeta od okolja EU, kar bistveno vpliva na izbor primerne strategije vstopa. Zaradi pritiska konkurentov in ostalih turbulentnih sprememb v mikro- in makrookolju afriških držav, kot tudi zaradi nepreglednega in nestabilnega institucionalnega sistema, raznolikih interesov relevantnih akterjev in političnih tveganj, mora grafično podjetje, ki ponuja identifikacijske dokumente na trgih v Afriki, spremeniti oziroma prilagoditi strategije vstopa in razvoja tržne pozicije in trga, če se želi dolgoročno obdržati in celo razširiti tržno pozicijo na omenjenem trgu. Pri tej raziskavi bomo uporabili poleg že navedenih metod še metode anketiranja, tržnega opazovanja in neformalnega iskanja informacij.

Metodo anketiranja bomo izvedli s pomočjo vnaprej pripravljenega delno strukturiranega anketnega vprašalnika, katerega vsebina bo, zaradi lažjega anketiranja, delno prilagojena značilnostim lokalnega konteksta izbranih trgov v Afriki. Vprašalnik bo predtestiran na izbranem majhnem vzorcu relevantnih tržnih akterjev. Intervju bo usmerjen v pridobivanje podatkov o mikrookolju izbranih afriških držav, to je o potencialni konkurenci in odjemalcih,

ter pridobivanje informacij o relevantnih institucionalnih akterjih, ki vplivajo na dodeljevanje poslov na izbranih trgih v Afriki. Osebo anketiranje, ob vnaprej pripravljenem delno strukturiranem vprašalniku, bodo na terenu izvedli tržniki, skrbniki pogodb družbe Cetis, ki že delujejo na izbranih trgih v Afriki. Anketirali bodo posrednike in zastopnike družbe Cetis na afriških trgih ter obstoječe poslovne partnerje na afriškem trgu. Osebo pa bomo, ob sodelovanju nabavne službe družbe Cetis, telefonsko anketirali tudi dobavitelje zaščiteneh materialov, potrebnih za izdelavo identifikacijskih dokumentov, ki že sodelujejo s konkurenčnimi grafičnimi podjetji.

Pri tržnem opazovanju pa se bomo predvsem omejili na usmerjene neformalne in formalne razgovore tržnikov, posrednikov in zastopnikov družbe Cetis ob različnih stikih na izbranih trgih, na mednarodnih sejmih in konferencah na področju identifikacijskih dokumentov. S tem bomo pridobili mehke informacije za boljše razumevanje konteksta, znotraj katerega teče pridobivanje posla. Vsako leto se namreč predstavniki družbe Cetis udeležujejo dveh najbolj znanih dogodkov na področju identifikacijskih dokumentov, to sta Intergraf konferenca, ki se vsako leto odvija v drugi državi, in Cartes, ki se odvija vsako leto v Parizu. Na obeh dogodkih je mogoče srečati obstoječe in potencialne odjemalce iz skorajda vseh držav na svetu, kot tudi obstoječe in potencialne konkurente ter dobavitelje. Ob izvedenih formalnih razgovorih oziroma poslovnih sestankih s poslovnimi partnerji bomo še posebej selektivno dovzetni za določene informacije in bomo ocenjevali njihov pomen za zastavljen raziskovalni problem. Na osnovi tržnega opazovanja in neformalnih razgovorov bomo skušali priti zlasti do naslednjih informacij:

- značilnosti odjemalcev identifikacijskih dokumentov (demografske značilnosti – prihodek in izobrazba; psihografske in vedenjske značilnosti – potrebe, vrednote in vedenje);
- informacije o obstoječi in potencialni konkurenci ter odkrivanje tržnih niš;
- informacije o makrookolju posamezne države v Afriki (morebitne inovacije, pomembnejši zakoni, vplivne skupine organizacij ali posameznikov, kulturne značilnosti družbe).

Z opazovanjem in anketiranjem bomo skušali ugotoviti, kako vsi ti podatki in informacije vplivajo na izbor strategije vstopa in razvoja tržne pozicije na določenem afriškem trgu. Za preverjanje druge hipoteze bomo uporabili tudi triangulacijo podatkov, izbranih z internetnih spletnih strani, in podatke iz različnih strokovnih publikacij in konferenc institucij (Gospodarska zbornica Slovenije, MZZ – konzulati, ambasade), ki analizirajo in spremljajo razvoj izbrane regije. S tem bomo pridobili podatke o spolu in vedenjskih značilnostih odjemalcev, veri, jezikih, kolonialnih povezavah, številu prebivalcev, kupni moči držav, tehnološkem razvoju posamezne države, pomembnejših zakonih, ki obravnavajo področje izdaje in personalizacije identifikacijskih dokumentov v izbrani državi in zakonov na področju odpiranja podjetij tujcev v Afriki.

Preverjanje H3:

Za podjetja, ki načrtujejo vstop na nove trge, je zelo pomembno, v kateri fazi tehnološke razvitosti trga vstopi podjetje na ciljni trg. V empiričnem delu raziskave bomo oblikovali metodološki model za ocenjevanje stopnje razvitosti trga na osnovi nabora primernih parametrov in na tej osnovi analizirali stopnjo razvoja afriškega trga po posameznih (izbranih) afriških državah ter ugotavljali kako vpliva trenutek vstopa na trg na uspeh grafičnega podjetja, to je na dosežen tržni delež in obseg prodaje. Že z zgoraj omenjeno metodo anketiranja ob vnaprej pripravljenem delno strukturiranem anketnem vprašalniku, namenjenem poslovnim partnerjem na afriškem trgu, in metodo tržnega opazovanja ter

formalnimi in neformalnimi razgovori ob rednih poslovnih srečanjih s poslovnimi partnerji na afriškem trgu bomo pridobili podatke o trenutno veljavnih identifikacijskih dokumentih, predvsem podatke o vrstah uporabljenih zaščitnih elementov na obstoječih identifikacijskih dokumentih. Nujno pa moramo pridobiti tudi podatke o razvitosti državnega sistema izdaje identifikacijskih dokumentov, ki je pokazatelj tega, ali je država pripravljena na uvedbo novejših rešitev izdaje identifikacijskih dokumentov na trg kot tudi na uvedbo novih vrst zaščitnih elementov na identifikacijske dokumente. Dobljene rezultate bomo nato primerjali z razmerami na visoko razvitih trgih EU.

Preverjanje H4:

Ob pospešeni globalizaciji trgov tečejo in se prepletajo s procesom globalizacije tudi procesi internacionalizacije, združevanja ter povezovanja podjetij – ponudnikov identifikacijskih dokumentov v grafični dejavnosti – v ponudbene koalicije. Večina grafičnih podjetij ob velikih prevzemih ter združitvenih pritiskih, ki zagotavljajo uspešen nastop na globalnih trgih, izgubi svojo samostojnost. Tovrstna povezovanja so pomembna predvsem za manjša podjetja. Z metodo komparacije bomo primerjali nastop konkurenčnih grafičnih podjetij na afriških trgih, njihove trženjske strategije, marketinški program in operativne aktivnosti pri prodaji identifikacijskih dokumentov ter skušali ugotoviti, katera podjetja so pri tem uspešnejša glede na dosežen tržni delež in obseg prodaje; tista, ki delujejo samostojno, ali tista, ki se združujejo s konkurenco. Podatke bomo pridobili iz letnih poročil in strokovnih člankov, objavljenih na internetnih straneh obstoječih in potencialnih konkurentov.

Splošna spoznanja o grafični panogi bomo opisali v prvem delu magistrskega dela ob uporabi že naštetih raziskovalnih metod. Z metodo študije primera bomo preučili družbo Cetis, ki prodaja v nekaterih primerih samo tisk identifikacijskih dokumentov, na drugi strani pa pogosto ponuja tudi celovite rešitve na področju identifikacijskih dokumentov (od zajema in zbiranja podatkov, vzpostavitev centralnih registrov, tiska dokumentov in vzpostavitev personalizacije identifikacijskih dokumentov). Z metodo indukcije bomo spoznanja o analiziranih konkurenčnih grafičnih podjetjih posplošili na nivo celotne grafične panoge in z metodo komparacije presojali, ali je mogoče oblikovati enoviti strateški okvir tržnega delovanja podjetij oziroma je nujno tak okvir prilagajati glede na danosti in konkurenčno sposobnost posameznih ponudnikov identifikacijskih dokumentov. Povzemali bomo spoznanja, stališča, sklepe in navedbe drugih avtorjev ter na osnovi navedenega prišli do novih samostojnih posplošenih ugotovitev in sklepov.

Poleg naštetih metod bomo v fazi empiričnega raziskovanja uporabili še metodo dedukcije, saj bomo splošna teoretična znanja, zlasti z vidika vpliva institucij na regulirani trg in posledice za ponudnike izdelkov oziroma rešitev na tem trgu, pridobljena iz domače in tuje literature ter virov, uporabili na primeru vstopa grafičnih podjetij na afriški trg. Na osnovi teoretičnih spoznanj bomo v empiričnem delu na osnovi analize izbranih praktičnih primerov ter na a podlagi metod sinteze, ponazoritve (konkretizacije) in posploševanja (generalizacije) prišli do ustreznih spoznanj in zaključkov.

1.3.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Zaradi kompleksnosti izbrane tematike bo raziskava omejena na sledeče načine:

- v okviru analize grafične panoge bomo raziskavo omejili na določeno število podjetij, in sicer na tiste, ki so že prisotna na afriškem trgu;
- poglobljeno bomo preučevali vstopne strategije na tuje trge in razvoj tržnih pozicij;

- preučevali bomo primernost že uporabljenih in potencialnih strategij vstopa na izbrane trge v afriških državah (Burundi, Gvineja Bissau, Madagaskar, Niger, Somalija in Sudan), in sicer z zornega kota podjetij, ki delujejo na področju prodaje identifikacijskih dokumentov;
- osnove mednarodne menjave, mednarodni marketinški koncept in analizo okolja bomo preučevali le v tolikšni meri, kolikor bo potrebno za preučevanje opredeljenega raziskovalnega problema v magistrskem delu.

Predpostavljamo:

- da so teoretična izhodišča, ki jih najdemo v različnih virih raziskovanja, uporabna in prenosljiva v prakso;
- da pregledana literatura nudi dovolj široka znanja za najprimernejšo rešitev raziskovalnega problema;
- primerno dostopnost do potrebne literature, podatkov in informacij;
- zadostno dostopnost do vseh potrebnih podatkov o svetovno znanih grafičnih podjetjih, ki že delujejo na področju prodaje identifikacijskih dokumentov na afriškem trgu.

Pri pisanju magistrskega dela bomo uporabili domačo in tujo literaturo. V pomoč nam bodo tudi podatki na internetu in dostopni interni podatki grafičnih podjetij, ki so javno dostopni. Uporabili pa bomo tudi strokovno znanje, pridobljeno med študijem, in osebne izkušnje, pridobljene med osemnajstletnim opravljanjem dela v prodaji varnostnih tiskovin.

I. DEL: TEORETIČNA IZHODIŠČA RAZISKAVE INSTITUCIONALNI OKVIRI RAZVOJA NACIONALNIH TRGOV IN MODEL STRATEŠKEGA NAČRTOVANJA VSTOPA IN RAZVOJA TRŽNE POZICIJE GRAFIČNIH PODJETIJ NA MEDNARODNIH TRGIH

2 INSTITUCIONALNI VPLIVI NA RAZVOJ NACIONALNEGA TRGA

2.1 Opredelitev in zasnova mednarodnega marketinga

Mednarodni marketing je pogosto definiran kot mednarodni proces načrtovanja in izvrševanja koncepta cen, komunikacij, distribucije idej, blaga ter storitev v postopkih menjave, ki zadovoljujejo cilje posameznikov in podjetja.

Osnovni razlog za vključevanje in konkuriranje podjetij na globalnem trgu je izkoriščanje tržnih priložnosti z namenom doseganja večje prodaje in dobička. Z menjavo izdelkov in storitev na trgu podjetja sledijo uresničevanju svojih ciljev, z ustvarjanjem ustreznega pozitivnega finančnega rezultata pa si lahko zagotovijo normalno izvajanje reprodukcijskega procesa in s tem tudi svoj obstoj in razvoj z novimi investicijami. Nekatera podjetja so preprosto prisiljena v to, da se začno ukvarjati z mednarodnim marketingom. V to jih velikokrat prisilijo majhen domači trg, slabše razvito domače gospodarstvo in vstop tuje konkurence na domači trg, kar posledično povzroča premajhno rast prodaje, presežke delovne sile in proizvodnih kapacitet. Trdimo lahko, da ima za razvoj slovenskega gospodarstva zelo velik pomen sodelovanje Slovenije in njenih podjetij v mednarodni menjavi.

Če naredimo primerjavo med trženjem na domačem trgu in mednarodnim trženjem, lahko ugotovimo, da se trženje na domačem trgu po svojih izhodiščih, načelih, instrumentih in metodah bistveno ne razlikuje od mednarodnega trženja. Ker se izvaja mednarodno trženje izven nacionalnih meja domače države, zagotovo obstaja razlika v obsegu procesov in postopkov, delovanje pa je hkrati bolj zapleteno. Mednarodni tržnik mora poznati tuje kulturno, sociološko, tržno, družbenoekonomsko, finančno, tehnološko in ekološko okolje. Razlike med posameznimi državami so predvsem v jeziku, kulturi, nacionalnih valutah, komuniciranju, dokumentaciji, pravnih in carinskih predpisih, distribuciji, poslovnem tveganju, konkurenci, razširjenosti korupcije idr.

2.1.1 Opredelitev mednarodnega marketinga

Mednarodni marketing (Jurše, 2000) je zasnova delovanja podjetja na tujih trgih v procesu internacionalizacije in globalizacije poslovanja in konkurence. Je dokazljivo spoznanje o tem, kako na izbranih trgih pridobiti nove kupce in hkrati ohraniti obstoječe kupce ter doseči, da bodo kupci in ostali udeleženci menjalnih procesov zadovoljni, saj bo na tak način tudi podjetje lažje dosegalo planirane cilje in posledično tudi pozitivne poslovne učinke (prilagojeno po Strnad 2002, str. 12). Mednarodni marketing je celovit poslovni sistem

mednarodne trgovine s sledečimi prvinami menjave: blago, storitve, znanje, tehnologija, ideje in kapital.

Jurše (1997a, str. 9) opredeljuje mednarodni marketing kot univerzalno gospodarsko aktivnost, ki je prisotna v vsaki družbi, s čimer se lahko strinjamo, saj je marketing aktivnost, ki posameznikom in podjetjem zagotavlja proizvode in storitve, ki jih potrebujejo za svoj obstoj, razvoj in delovanje. Podjetje ima na razpolago sledeče opcije za zagotavljanje dolgoročne rasti in razvoja ter ustvarjanja dobička:

- širitev prodajnih dejavnosti na nove trge,
- razvoj novih proizvodov ali storitev za prodajo na obstoječih trgih,
- prilagajanje in dopolnjevanje obstoječih proizvodov in storitev za širjenje prodaje na obstoječih trgih.

2.1.2 Osnova mednarodne menjave

Splošna znana definicija mednarodne menjave je menjavanje izdelkov, storitev, znanja, kapitala in idej preko meja domače države. Ko podjetje ne more več dosegati širitve svoje dejavnosti na domačem, obstoječem trgu, zaradi zasičenosti trga in/ali stagniranja povpraševanja, začne z iskanjem tujih trgov in raziskovanjem potreb na tujih trgih. Podjetje se običajno postopno vključuje v mednarodno menjavo in s tem posledično postopoma večja delež prodaje na tujih trgih, vse dokler ne doseže najvišje stopnje preživitvene odvisnosti od prodaje na tujih trgih. Takrat govorimo o mednarodnem podjetju, za katerega je tipična obširna internacionalizacija delovanja in poslovanja, ki vodi v razvoj njegove ustrezne mednarodne podobe. Mednarodna menjava je globalna aktivnost. K temu je prispeval razvoj tehnologije. Je pa danes sama mednarodna menjava po eni strani veliko bolj enostavna zaradi vse boljših transportnih in komunikacijskih poti, po drugi strani pa bolj zapletena zlasti zaradi večje konkurence na trgu. Konkurenca med podjetji v različnih delih sveta vodi k pospešenemu skrajšanju življenjskega cikla posameznih tehnologij, saj podjetja nenehno razvijajo novejšje tehnologije.

Izvajanje poslovnih dejavnosti v tujini pa prinaša vodilnim managerjem v podjetju, kot tudi mednarodnim tržnikom, mednarodne izkušnje, dodatna znanja, nove ideje ter nove pristope za reševanje nastalih situacij. Vsi zaposleni, ki so vključeni v mednarodne poslovne operacije podjetja, razvijajo posebna znanja, postanejo inovativni in učinkovitejši, kar lahko vodi v krepitev konkurenčnih prednosti podjetja tudi na domačem trgu.

2.1.3 Motivi in dejavniki vključevanja podjetja v mednarodno menjavo

Po mnenju večine avtorjev je celoten svetovni trg v procesu globalizacije (Czinkota in Ronkainen 1998, str. 5). V današnjem času težko najdemo državo v svetu, ki ni tako ali drugače vključena v mednarodno trgovino, mednarodno delitev dela in v kakšno mednarodno organizacijo. Večinoma pripisujejo avtorji širitvi mednarodne menjave podoben pomen, kot ga je v preteklosti imela industrijska revolucija. Žal ne obstaja enotno pravilo oziroma konceptualni model čezmejne ekspanzije, ki bi ga lahko podjetja uporabila, da bi dosegla uspeh v mednarodnem trženju.

V nadaljevanju navajamo nekaj faktorjev, iz katerih so sestavljeni glavni motivi vključevanja podjetja v mednarodno menjavo:

- stalna rast prodaje na domačem trgu je omejena in ni vedno uresničljiva zaradi vstopa tujih globalnih konkurentov in omejene velikosti domačega trga;
- z vstopom podjetja na tuje trge se zmanjša poslovno tveganje, saj podjetje ni več odvisno samo od enega, zlasti domačega trga;
- s povečano prodajo na tujih trgih lahko podjetja zaradi ekonomije obsega bolje izkoristijo svoje proizvodne kapacitete in razpoložljivo delovno silo;
- s trženjem na tujih trgih podjetja pridobijo pomembne izkušnje in ustrezno tržno znanje, kar jim omogoča uspešno obvladovanje konkurence ne samo na tujem, ampak tudi na domačem trgu, kjer je prav tako pomembno ohraniti ali celo povečati obstoječi tržni delež.

Na odločitev vodstva o vključitvi podjetja v mednarodno menjavo vplivajo številni dejavniki, ki se med podjetji bistveno razlikujejo. Na splošno pa lahko izpostavimo sledeče dejavnike:

- politika podjetja oziroma notranje okolje podjetja, ki vpliva na oblikovanje motivov vključevanja podjetja v mednarodno menjavo. V politiko podjetja sodijo kultura in poslovna filozofija podjetja (sistem splošnih načel, vrednot in navad podjetja, vizija podjetja, prepričanja, mišljenja in stališča zaposlenih, še posebej odločevalcev v podjetju), nagibi podjetja za prodajo na mednarodnih trgih in raven internacionalizacije poslovanja podjetja;
- dejavniki okolja – mikro- in makrookolje domače in tuje države kot tudi mednarodno okolje, ki vključuje številne multilateralne in bilateralne sporazume, pa tudi ukrepe mednarodnih, gospodarskih in političnih asociacij in integracij;
- spremembe na mednarodnih trgih sprožajo tehnično-tehnološki razvoj, razvoj transportnih povezav ter komunikacijske in informacijske tehnologije, krepki pa se tudi proces odpravljanja ovir v mednarodni menjavi in pospešena globalizacija trženjskih aktivnosti.

2.2 Institucionalno okolje nacionalnega trga¹

Brez ustreznih marketinških informacij o mednarodnih trgih mednarodni tržniki ne morejo uspešno načrtovati strategij za management tržne pozicije podjetja na tujih trgih. Pred izvajanjem mednarodnega marketinga je analiza okolja nujna, saj so razlike med okolji posameznih trgov izredno velike. Za učinkovito odločanje podjetja pri izvajanju trženjskih aktivnosti na tujih trgih je pomembno razumevanje tujega okolja, ki je običajno veliko bolj zapleteno kot okolje domačega trga.

Turbulentne spremembe v mednarodnem poslovnem okolju so vse pogostejše in vedno bolj nepredvidljive. Tovrstne spremembe povzročajo strateška presenečenja, ki imajo vpliv na vodenje podjetij. Podjetja se morajo tem spremembam aktivno prilagajati oziroma morajo imeti sposobnost pravočasnega in pravilnega odzivanja na spremembe v mednarodnem okolju, če želijo biti uspešna. Kar pomeni, da morajo podjetja pravočasno zaznati signale sprememb, ustrezno reagirati in se z ustreznimi aktivnostmi pravočasno prilagoditi bodočim spremembam. Vsako mednarodno naravnano podjetje se mora zavedati, da sta nerazumevanje

¹ Povzeto po: Jurše 1997b, str. 261–262.

tujega okolja in vpliv različnih sestavin okolja na zasnovo marketinga in posledično temu zgrešenih marketinških akcij podjetja na tujih trgih pogosto vzrok neuspeha podjetja.

2.2.1 Naravno in tržno okolje

Naravno okolje je dano z geografskim položajem države in ga opredeljujejo topografske značilnosti, naravna bogastva in klima ter posledično število prebivalcev. To vsaj deloma oblikuje ekonomsko situacijo v državi, ki se izkazuje z različnimi kazalniki, kot so na primer bruto domači proizvod (BDP), bruto domači proizvod na prebivalca (BDP/pc), standard kupne moči, stopnja brezposelnosti, zaposlitvena struktura prebivalcev, raznovrstnost proizvodnje in podobno.

Osnova za ustrezno načrtovanje mednarodne marketinške strategije podjetja je dobro poznavanje tržnega okolja države, na trge katere podjetje namerava vstopiti. Nacionalni trgi se med seboj razlikujejo v velikosti tržnega potenciala, stopnji razvitosti in razvoja ter poslovnih priložnosti. Temu okolju pa mora podjetje prilagoditi marketinški program. Za zagotavljanje strateške prednosti podjetja pred konkurenco je potrebna natančna opredelitev trgov, na katerih podjetje načrtuje svoje poslovne operacije (Jurše 1997a, str. 43). Za dolgoročni uspeh podjetja sta bistvena poznavanje in razumevanje vseh specifičnih značilnosti in zahtev trga. Bistvene ovire vstopa podjetja na trg so:

- aktivnosti vladnih organov in njihov prispevek k protekcionizmu;
- zaščita domače industrije, ki prepreči oziroma vsaj ovira vstop tujih ponudnikov na domači trg, vse z namenom preprečevanja odliva dobičkov, zmanjšanja stopnje brezposelnosti na lokalnem trgu dela, povečanja državne varnosti in zaščite lokalnih mladih industrijskih panog;
- tarifne (carinske dajatve in davki na izdelke, ki prestopijo državno mejo) in netarifne ovire (so težje prepoznavne, v zadnjem času pa precej bolj pomembne od tarifnih ovir; gre za različne sanitarne in izdelčne standarde, kvote, finančne regulative, carinske in vstopne procedure);
- podjetniške, poslovne ovire na ravni podjetja, ki jih povzročata poslovna praksa ali dogovori z odvisnimi domačimi podjetji.

2.2.2 Politično in ekonomsko okolje

V mednarodnem poslovanju se podjetja srečujejo tudi s političnim okoljem določene države, ki je zaradi množice različnih držav kompleksno in pogosto predstavlja kritično področje pri ocenjevanju stopnje privlačnosti in tveganj izbranih trgov. Politično okolje opredeljuje tveganost življenja in poslovanja v državi. Z vidika podjetja so najpomembnejši položaj države v svetu, njena stabilnost, odprtost do tujih naložb in vstopa tujih podjetij ter odprtost do zaposlovanja tujcev in seveda učinkovitost birokracije. Politični in ekonomski motivi so različne komponente, ki pa so pogosto povezane (Onkvist in Shaw 2004, str. 86). Ob spremembi politike v izbrani državi lahko imajo podjetja koristi, če uspejo pravilno in hitro reagirati, lahko pa pomeni sprememba politike tudi izgubo posla. Ciljna država ima lahko parlamentarni politični sistem (preferenice prebivalcev vlade upoštevajo pri odločitvah) ali avtorski politični sistem, kjer vlade diktirajo sistem vladanja. Če je v državi prisotna politična nestabilnost, lahko ta v veliki meri relativizira privlačnost tržnega potenciala določene države.

Ekonomsko okolje je ključna dimenzija okolja tuje države, saj v veliki meri opredeljuje marketinške priložnosti za mednarodno delovanje podjetja in tržnik je samo na osnovi

podrobne analize te dimenzije nacionalnega okolja sposoben odgovoriti na naslednji temeljni vprašanja: prvič, kako velik je trg, in drugič, kakšen je trg (Jurše 1997a, 43). Namen analize ekonomskega okolja je ugotovitev, ali je obravnavani trg obetajoč ali ne, pri tem pa moramo upoštevati tudi finančno okolje tuje države, kjer imamo v mislih predvsem stabilnost valute (menjalni tečaj). Na tej osnovi lahko opredelimo tržne potenciale in marketinške naloge, ki jih mora izvesti tržnik na določenem trgu.

2.2.3 Tehnološko okolje

Tehnološki napredek je eno glavnih vodil razvoja in preoblikovanja trga. Tehnološki napredek, temelječ na znanju in izkušnjah, je ena glavnih konkurenčnih prednosti med podjetji, saj jim omogoča racionalnejšo izrabo praviloma vedno omejenih virov. Tehnološki napredek je prinesel tudi neverjeten razvoj na področju komunikacij in izmenjave informacij, kar je svet povežalo v enotni globalni trg. Tista okolja in tista podjetja, ki v tehnološkem smislu zaostajajo, bodo izgubljala v ekonomskem smislu.

2.2.4 Pravno okolje

Vsaka država običajno oblikuje in razvija lasten pravni sistem, ki je lahko v celoti neodvisen od pravnih sistemov drugih držav. Pravna zakonodaja vpliva na to, katere mednarodne poslovne aktivnosti so dovoljene in katere niso dovoljene, ter predpisuje pravila glede pridobivanja vstopnih viz, delovnih dovoljenj in sporazumov o zaposlovanju. Vsaka država s pravno zakonodajo po svoje rešuje vprašanje patentov in zaščite blagovnih znamk kot tudi razreševanje sporov med strankami v okviru sklenjenih mednarodnih pogodb.

Obstajajo pa tudi različne oblike bilateralnih in multilateralnih sporazumov, s katerimi države urejajo posamezna pravna vprašanja; gre za različne dogovore, protokole, listine, konvencije ipd. Ti sporazumi so še posebej pomembni na področju uvoza in izvoza blaga, kjer se države dogovorijo o postopnem zmanjševanju ali celo ukinitvi carinskih dajatev.

2.2.5 Kulturno okolje

Kulturo lahko označimo kot način razmišljanja, interakcij in življenja članov neke kulturne skupnosti, ki se prenaša iz roda v rod tako, da jo naslednja generacija sprejme ter se jo nauči. Lahko rečemo, da predpisuje družbeno sprejemljivo vedenje in omogoča lažjo komunikacijo, pogosto pa vodi tudi do poenotenja vzorcev interakcije, navad in običajev. Zajema različne vrednote, običaje, umetnost, norme in vpliva na predstavo o določenih izdelkih in preko njih dejansko vpliva tako na njihove nakupne odločitve in potrošnjo, preko lastne osebne izkušnje (zadovoljstva, všečnosti idr.) v tem procesu pa tudi na njihove nadaljnje miselne procese. Kulturne posebnosti določene države pomembno vplivajo na strategijo delovanja podjetja na tujem trgu in na oblikovanje instrumentov trženja, torej tako na izdelek, trženjsko komuniciranje kot tudi na distribucijo in prodajne pogoje. Kulturo kot pojem lahko definiramo na veliko načinov. Na enostaven način jo lahko definiramo kot (Onkvist in Shaw 2004, str. 155):

- odličnost v umetnosti in književnosti,
- znanje, prepričanje in vedenje, ki so odvisni od sposobnosti mišljenja in družbenega učenja,
- skupna stališča, vrednote, cilji in prakse, ki so značilni za institucije, organizacije ali skupine.

Države lahko po Hallu delimo na države z visoko kontekstno kulturo ter države z nizko kontekstno kulturo (Jurše 1997a, str. 59). Navedena delitev vodi k razumevanju lokalnega sociokulturnega konteksta različnih nacionalnih kultur in njihovega vpliva na odločitve vodstva podjetja. Razlika med obema navedenima tipoma kulturnega konteksta je v tem, na kakšen način se sporočila (verbalna in neverbalna) posredujejo ter na kakšen način se sprejemajo. V državah z nizko kontekstno kulturo (kot so npr. ZDA, Nemčija in Švica) so sporočila jasna in se običajno prenašajo z verbalno komunikacijo. Bistvena je vsebina sporočanja, ne pa toliko, na kakšen način sporočamo. V državah z visoko kontekstno kulturo (kot so npr. Azija, Bližnji vzhod in Afrika) je komuniciranje bolj posredno, bistven je način, kako in v kakšni obliki je bilo sporočilo podano. Celotno sporočilo poleg verbalnega dela eksplicitno dopolnjuje še neverbalna komunikacija.

Najpomembnejši elementi kulturnega konteksta družbe so:

- jezik (v komuniciranju je bistveno, da tržniki znajo govoriti uradni jezik države ob vstopu na trg),
- materialna kultura (pred vstopom je potrebno oceniti stanje transportnih in komunikacijskih povezav),
- izobrazba (pred vstopom na trg moramo poznati izobrazbeno strukturo prebivalcev),
- estetika (del kulture, ki se nanaša na lepoto ter okus ter vpliva na dizajn tiskovine, embalažo, oblikovanje blagovnih znamk, medijska in oglaševalna sporočila),
- religija ima velik vpliv na trženje skozi verske praznike, vlogo žensk, vlogo družine, vlogo cerkve in porabniške vzorce,
- vrednote in stališča, ki so osnova za vedenje udeležencev v poslovnem procesu, zato jih je potrebno pozorno preučiti pred vstopom na določen trg.

Značilnosti družbenega okolja pomembno obeležujejo vrednote, ki so skupne večini pripadnikov neke skupnosti ali družbe. V tem primeru govorimo o nacionalni kulturi. Sicer pa se lahko omejimo tudi na poslovno ali industrijsko kulturo in kulturo podjetja, ki ji pravimo tudi organizacijska kultura. Na vse te lahko vplivajo izobrazba, delovne navade in ne nazadnje socialna varnost ljudi, ki je v tesni povezavi z gospodarskim stanjem v državi.

2.2.6 Interno okolje

Na načrtovanje, izvajanje ter nadziranje marketinških aktivnosti podjetja vplivajo povezave zunanjega in notranjega okolja podjetja in na drugi strani sistematičen proces pridobivanja tržnega znanja (razumevanja zunanjih okoliščin) v podjetju in njegovega kroženja med relevantnimi akterji znotraj podjetniškega sistema. Notranje okolje podjetja sestavljajo resursi podjetja, njegove sposobnosti in pristojnosti. Kultura podjetja, njegova mednarodna naravnost, stopnja internacionalizacije ter organizacijska struktura so bistveni dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje strategij marketinških aktivnosti ter odločitve v zvezi z njimi (Jurše 1997a, str. 51). Na prodajni uspeh podjetja vplivajo tudi organiziranost podjetja, način komunikacije in motivacije med zaposlenimi, torej organizacijska kultura in klima.

2.2.7 Akterji in vplivi institucionalnega okolja na trženje identifikacijskih dokumentov vladnim institucijam

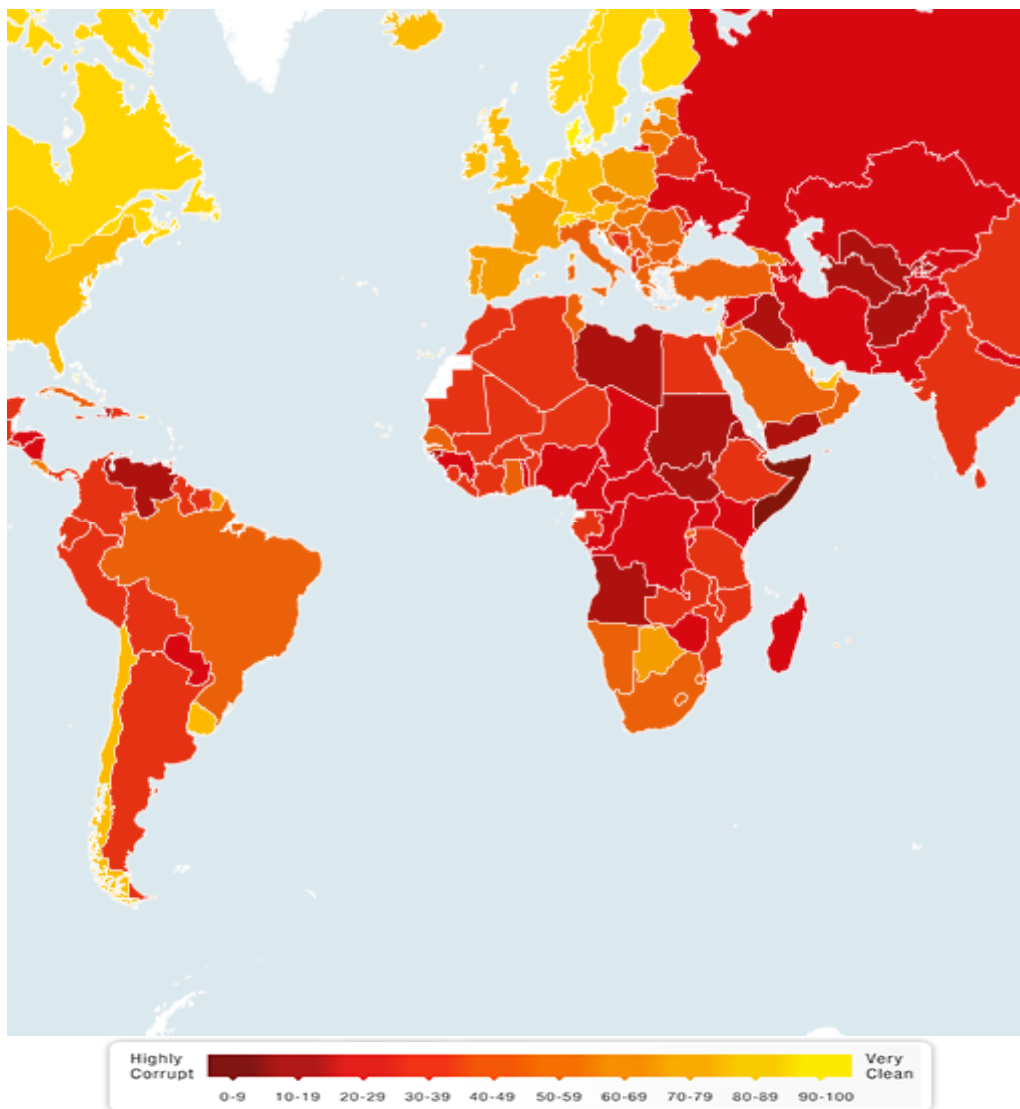
Visoka stopnja regulacije trga identifikacijskih dokumentov zahteva od ponudnikov izdelkov razumevanje interesov in vplivov lokalnih institucionalnih akterjev na dodeljevanje poslov in proces trženja. Ko vladne institucije sprejemajo svoje nakupne odločitve, so pod vplivom osebnih, strokovnih (tehničnih, regulativnih in proceduralnih meril), ekonomskih in drugih dejavnikov presoje. Kadar se konkurenčni proizvodi med seboj precej razlikujejo, so

institucionalni kupci po večini bolj preračunljivi, racionalni in posvečajo več pozornosti strokovnim in ekonomskim dejavnikom presoje. Če pa se konkurenčni proizvodi med seboj bistveno ne razlikujejo, kar velja tudi za identifikacijske dokumente, na nakupno odločitev vplivajo predvsem osebni dejavniki. Osebni dejavniki izhajajo iz različnih osebnostnih značilnosti, vpliva moči in položaja kupca. Posameznik vnaša v posel svoje motive, zaznave in preference.

Kot je mogoče povzeti iz spoznanj raziskovalcev (Peng, Pinkham in Chen. 2009; Peng, Wang in Jiang. 2008), so lokalni trgi, zlasti trgi manj razvitih držav z avtokratskimi političnimi sistemi, institucionalno kompleksni, podvrženi spremenljivim silnicam političnih interesov in vplivov, zato je nujno analizo izdelčnih trgov umestiti v širši institucionalni okvir.

V nadaljevanju pričujočega dela nam analiza (Slika 2) indeksa dojemanja korupcije držav in ozemelj (Transparency International, 2014) prikazuje, kako skorumpiran je javni sektor posamezne države oziroma regije. Ugotovimo lahko večjo zaznano stopnjo korupcije v javnem sektorju na celotnem azijskem in afriškem področju ter na področju Srednje in Južne Amerike.

Slika 2: Zaznavanje korupcije po svetu, indeks 2014



Vir: (Transparency International, 2014).

Na osnovi zgoraj prikazanega ter na osnovi opravljenih anket in intervjujev na terenu, med drugim tudi na Intergraf konferenci in sejmu Cartes, lahko trdimo, da je v velikem številu držav po svetu, še posebej pa v afriških državah, javni sektor zelo skorumpiran, zato moramo upoštevati to dejstvo in se temu prilagoditi, ko pripravljamo program trženja in vstopa v določeno državo. Je pa zgornja slika zagotovo kritično opozorilo, da bi bilo potrebno narediti kaj na tem področju. Še vedno javni sektor ne dela v dobro državljanov, ampak gleda svojo lastno korist na račun slabše opremljenih šol, slabšega zdravstvenega sistema, slabše infrastrukture in podobno.

2.3 Oblikovanje strategij vstopa na nacionalni trg

Podjetja pogosto razpolagajo s preverjenimi metodami, s katerimi so že uspela na domačem trgu, zato želijo te običajno prenesti v nespremenjeni obliki na izbrane tuje trge. Takšna izbira je za podjetje najbolj logična in hkrati najbolj enostavna, najmanj rizična in s stroškovnega vidika najbolj ugodna, vendar pa ni nujno, da bo podjetje ob uporabi te metode tudi uspešno. Še posebej se lahko ta neuspeh izkaže, ko vstopa podjetje na geografsko in kulturno oddaljene trge, med katere sodijo tudi afriške države, ki so predmet naše raziskave.

Strategija vstopa na tuji trg ne pomeni le načina ponujanja in prenašanja izdelkov h kupcem v tujini, temveč je izredno pomembna strateška prvina procesa izgrajevanja in širjenja tržne pozicije v tujini ter načina prilagajanja podjetja zahtevam na različnih tujih trgih (Jurše 1997b, str. 278). Zaradi specifičnih tržnih idr. okoliščin na posameznih nacionalnih trgih sklepamo, da morajo biti mednarodni tržniki sposobni izbirati in uporabiti alternativne, torej različne strategije vstopa na tuje trge, kajti le na ta način bodo sposobni pravočasno odkriti in tudi izkoristiti tržne priložnosti na mnogih tujih trgih; na izbor in uporabo posamezne strategije namreč vplivajo značilnosti trga, konkurenčne tržne razmere, vizija podjetja in cilji podjetja, ki jih podjetje želi doseči z vstopom na izbrane tuje trge. V tem je tudi bistvo izbora primernih strategij, ki morajo na čim bolj optimalen način povezati zmožnosti in strateške ambicije podjetja z danimi konkurenčnimi idr. okoliščinami na izbranih tujih trgih.

2.3.1 Opredelitev in glavne značilnosti ter teoretična izhodišča strategij vstopa na tuji trg

Strategija vstopa na tuje trge je obsežen načrt, ki nas seznanja s smotri, cilji, resursi in politikami, ki bodo usmerjale bodoče mednarodno delovanje podjetja v dovolj dolgem časovnem obdobju, da bo podjetje doseglo načrtovano rast prodaje na svetovnem trgu (Root 1987, str. 2).

Vodstvu podjetja pa se nenehno zastavlja vprašanje glede primerne pristopa v obravnavi visoko tveganih, a z vidika tržnega potenciala vseeno privlačnih trgov. V teh primerih se podjetja raje odločajo za bolj premišljen in postopen vstop na izbrani tuji trg, ki jim omogoča hiter umik s trga ob relativno nizkih stroških (prilagojeno po Strnad 2002, str. 21).

Pogosto pa tržne razmere v tujini zahtevajo, da morajo podjetja izbrati zahtevnejše oblike vstopa na tuje trge, ki so vezane na prenos tehnološkega in drugega znanja na ozemlje druge države ali pa na prenos celotne proizvodnje ali njenih delov v tujino, zato so take oblike čezmejnne ekspanzije podjetij pogosto oprte na direktno vlaganje kapitala v tujino (prilagojeno po Strnad 2002, str. 21). Takšne strategije pa v primeru potrebnega umika s trga povzročajo podjetju visoke stroške, ki lahko ogrozijo tudi obstoj podjetja. Prav zaradi navedenega moramo biti pri izbiri strategije izredno previdni.

Strategije vstopa se med seboj razlikujejo glede na potrebno vlaganje kapitala in ostalih resursov podjetja v tujino, glede na nastale stroške vstopa, glede na potrebna znanja in izkušnje, in tudi glede na izpostavljenost podjetja rizikom in možnost nadzora marketinških aktivnosti.

Podjetje lahko izbira med različnimi strategijami vstopa na tuji trg. V Tabeli 1 prikazujemo listo najbolj kritičnih dejavnikov vstopa na tuji trg, ki vplivajo na odločitev o izboru primerne strategije vstopa.

Tabela 1: Pregled pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na posamezne strategije vstopa na nacionalni trg

STRATEGIJA VSTOPA	KATALOG KRITIČNIH DEJAVNIKOV VSTOPA V TUJO DRŽAVO
1. Izvoz	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uvozne tarife in kvote ➤ Uvozna dovoljenja ➤ Prevozni stroški ➤ Fizična oddaljenost trga ➤ Konvertibilnost lokalne valute ➤ Distribucijska in logistična infrastruktura ➤ ...
2. Licenčna proizvodnja v tujini	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaščita patentov in blagovnih znamk ➤ Proizvodna usposobljenost prejemnika licence ➤ Pravne omejitve pri plačilu licenčnine ➤ Uvozne in devizne omejitve ➤ ...
3. Pogodbena proizvodnja v tujini	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kvaliteta lokalnega kontraktorja ➤ Transfer dobička v tujino ➤ Lokalna proizvodnja komponent ➤ ...
4. Lokalna proizvodnja v tujini	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Politična stabilnost ➤ Velikost in struktura trga ➤ Stabilnost lokalne valute ➤ Transfer kapitala in dobička v tujino ➤ Lokalna stališča do tujega lastništva ➤ Obstoje lokalnega trga komponent ➤ Lokalna prometna in energetska infrastruktura ➤ Dostop do lokalnega finančnega trga ➤ ...

Vir: (Jurše, 1997a, str. 306).

2.3.2 Alternativne strategije vstopa na tuje trge

Podjetje, ki prvič vstopa na mednarodne trge, mora sprejeti osnovne odločitve glede izbire ciljnih trgov, analizirati okolje na izbranih trgih in se na koncu odločiti, na kakšen način bo vstopilo na izbrane tuje trge. Na osnovi teh odločitev pa lahko prične z izgrajevanjem tržne pozicije na izbranem trgu (prilagojeno po Strnad 2002, str. 25).

Izbor ustrezne strategije vstopa na izbrani tuji trg je pomembna strateška odločitev, ki posledično vpliva tudi na oblikovanje primernega marketinškega programa za izbrani ciljni trg. Gre za ključni in medsebojno močno povezani (soodvisni) odločitvi, ki jih je težko sprejeti, saj vključujeta določene odgovornosti. Hkrati ena velika odločitev vpliva na druge manjše odločitve (Terpstra 1989, str. 108). Ni pa mogoče izoblikovati primernih in s tem učinkovitih strategij vstopa brez vnaprejšnjega razumevanja tujih trgov in širšega poslovnega okolja izbranih držav.

Za udeležanje razvojnih ambicij po stalni (kontinuirani) rasti uporabljajo podjetja različne strategije vstopa, ki so osnovane na kombiniranju, prilagajanju in snovanju izdelkov in storitev skladno z zahtevami izbranih trgov. Izbor strategije vstopa je odvisen od zaznanih tržnih priložnosti in nevarnosti v okolju izbranega tujega trga, kot tudi od sposobnosti podjetja za ustvarjanje in učinkovito razporejanje resursov v okviru jasne predhodno opredeljene vizije in splošne strategije rasti podjetja.

Merila za izbor ustrezne vstopne strategije (Vezjak 1987, str. 165–171):

- potencial (finančni potencial, managementski potencial, profil proizvodnje, potencial R&R in trženjski potencial);
- razmere okolja in trga v tujini (razvojna stopnja ciljne države, lokacijski dejavniki ciljne države);
- cilji (tržni cilji, resursno-nabavni cilji, iztržek in gospodarnost, pripravljenost na poslovno tveganje).

2.3.2.1 Vstop na tuji trg z izvozom izdelkov

Mednarodna podjetja uporabljajo strategijo izvoznega trženja kot najpogostejšo obliko začetnega prodora in vključevanja na tuji trg. Šele v kasnejših fazah se kot nadgradnja izvoza pojavijo običajno, čeprav ne vselej in v vseh podjetjih, neposredne naložbe na tuji trg. Delitev izvoza na direktni in indirektni izvoz je tradicionalna delitev, pojavlja pa se tudi kooperativni izvoz. V večini primerov pride najprej do indirektnega izvoza (Vezjak 1987, str. 34).

Posredna oblika izvoznega trženja je najenostavnejša oblika vstopa na tuje trge (Kotler in Armstrong 1993, 585), saj zahteva minimalne spremembe v proizvodnji, organizaciji in naložbah. Tudi podjetjem z omejenimi potenciali omogoča, da lahko plasirajo izdelke na tuje trge. Posredna oblika izvoznega trženja (prilagojeno po Strnad 2002, str. 29) je prva stopnja procesa internacionalizacije podjetja, kjer se v proces mednarodne menjave vključi posrednik v domači državi, na katerega podjetje prenese določene menjalne funkcije in rizike v procesu širitve poslovanja na tuji trg. Sta pa komuniciranje in izvrševanje prodajnega procesa preko posrednika na domačem trgu precej enostavna, saj podjetje ne potrebuje posebnih znanj in izkušenj o tujem trgu, pa še tveganja so majhna, pogosto jih celo prevzame posrednik. Tovrstna strategija je ustrezna predvsem za majhna in srednje velika podjetja oz. za podjetja z omejenimi potenciali, ki šele pričenjajo s trženjem izdelkov na tujih trgih. Glavna slabost je v

tem, da podjetje nima nadzora nad trženjem, velikokrat podjetje nima stika s končnim odjemalcem, ne izgrajuje lastne tržne identitete na tujem trgu in nima vpliva na oblikovanje končne prodajne cene.

Neposredna oblika izvoza predstavlja že bolj sestavljeno in zahtevnejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa, kjer si podjetje pričinja izgrajevati lastno tržno identiteto na tujih trgih, ko prodaja svoje proizvode ali storitve direktno končnim kupcem ali posrednikom v tujino (prilagojeno po Strnad 2002, str. 30). Prednosti neposrednega izvoza v primerjavi s posrednim izvozom so v neposrednem stiku s tujimi odjemalci, v izvajanju lastnih strategij, krepitvi lastne blagovne znamke oziroma podobe podjetja, ob vsem tem pa ima podjetje zagotovljen dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij.

Kooperativni izvoz je strategija, pri kateri več podjetij s sorodno dejavnostjo sodeluje z izvozno družbo, ki za omejena podjetja izvaja izvozne posle in vse ostale spremljajoče aktivnosti. Glavni cilji takšnega sodelovanja podjetij so predvsem izboljšave na področju raziskav, distribucije, promocije ipd. Glavne prednosti tovrstnega sodelovanja so predvsem v delitvi stroškov in tveganja ter v celovitosti trženjskega nastopa. Med slabostmi pa lahko poudarimo predvsem to, da se sodelujoča podjetja niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.

2.3.2.2 Pogodbene oblike vstopa na tuji trg

Bistvo pogodbenih oblik vstopa na tuji trg je v tem, da želi podjetje proizvajati izdelke in storitve v geografskem smislu bližje kupcem. V nadaljevanju bomo izpostavili nekaj najpogosteje uporabljenih pogodbenih oblik vstopa: licenčna proizvodnja, franšizing, pogodbeno proizvodnja in pogodbeno vodenje.

Licenčno poslovanje je prvi korak od klasičnih do zahtevnejših oblik mednarodnega poslovanja, saj predstavlja enega od načinov vstopanja na tuje trge s prenosom proizvodnje v tujo državo, ki je oprt na proizvodno tržno sodelovanje na podlagi sklenjene licenčne pogodbe, s katero dajalec licence zagotavlja prejemniku licence določene pravice proizvodnega procesa (patenti, know-how, blagovne znamke ...). Prejemnik licence pa se obveže, da bo proizvajal in tržil izdelke in storitve v svoji državi in je za to pripravljen plačati licenčnino (Jurše 1997a, str. 266). Prednosti tovrstnega sodelovanja so tako na obeh straneh; na strani dajalca licence je prednost v tem, da se izogne naložbam kapitala in se izpostavlja relativno majhnim tržnim in drugim tveganjem ter pridobiva izkušnje za kasnejši direktni vstop. Prednost za prejemnika licence pa se kaže v dostopu do mednarodno uveljavljenih izdelkov in storitev, ki so sicer zaščiteni s patenti in blagovnimi znamkami ter bi jih sam prejemnik težko razvil z lastnimi potenciali. Pomembna slabost za dajalca licence je v tem, da vzgaja konkurenco, ki ga lahko kasneje izrine iz tujih trgov; pomembna slabost za prejemnika licence pa se kaže v njegovi povečani odvisnosti od dajalca licence. Kljub vsem naštetim prednostim lahko nastopijo težave, če država prejemnika licence ne nudi zadostne zaščite pravic industrijske in intelektualne lastnine. Spodbudna pa je v razmerah, ko zaščita obstaja, investiranje pa ni dovoljeno.

Mednarodni franšizing (prilagojeno po Strnad 2002, str. 33) je oblika licenčnega sodelovanja, pri katerem franšizor podeljuje franšizantu licenco načina organiziranja, vodenja in izvajanja poslovanja z uporabo njegove blagovne ali storitvene znamke in s tem možnost za gradnjo jasne in tržno prepoznavne podjetniške identitete, za kar prejme franšizor dogovorjena nadomestila, praviloma pa ni udeležen pri delitvi ustvarjenega dobička na lokalnem trgu.

Tovrstno poslovanje temelji na franšizni pogodbi, ki mora biti skladna z zakonodajo držav, v katerih se pogodbene stranke nahajajo. Mednarodni franšizing pospešuje tržni porast poslovnih aktivnosti na tuje trge ob relativno nizkih začetnih kapitalnih vlaganj v razvoj distribucije in trženja na izbranem lokalnem trgu oziroma več trgih. Pravzaprav gre za tesno sodelovanje med dajalcem in prejemnikom franšize; prejemnik franšize ima pravico in odgovornost, da posluje skladno s konceptom dajalca licence in v poslovanju uporablja franšizorjevo trgovsko ime, blagovno znamko, znanje in druge pravice. Prav zaradi navedenega je izrednega pomena, da izberemo kvalitetnega in zaupanja vrednega partnerja.

Pogodbeno vodenje (Jurše 1997a, str. 275) je privlačno sredstvo za pridobivanje posebne tehnologije in vodstvenega znanja brez prisotnosti tujih naložb, kjer gre torej za prenos znanja in izkušenj na osnovi pogodbenega sodelovanja. Ta strategija se je uveljavila še posebej v manj razvitih državah pri gradnji infrastrukturnih, proizvodnih in poslovnih objektov, ko tuji ponudnik tehnologije in opreme ponudi lokalnemu investitorju celovito izgradnjo objekta in tudi pogodbeno vodenje objekta za neko določeno obdobje.

Pogodbena proizvodnja je oblika vstopa na tuji trg, kjer se z lokalnim proizvajalcem dogovorijo za izdelavo določene opreme, posameznih delov ali sklopov opreme. Osnovni motiv tovrstnih pogodb pa je v izkoriščanju stroškovnih prednosti v določeni državi, oprema pa je namenjena izvozu na trg neke tretje države (Jurše 1997a, str. 275).

2.3.2.3 *Vstop na tuji trg z neposrednimi naložbami*

Za sodobna mednarodna podjetja je v določenih okoliščinah uporaba neposrednih naložb v izbrani državi kot strategije vstopa na tuji trg, ključni element uspešne marketinške strategije. Podjetja na tak način obdržijo kontrolo odločanja nad proizvodnjo, trženjem in prodajo v tujini (Ješovnik 2001, str. 160). Naložbe so ključne v procesu internacionalizacije poslovanja podjetja, še posebej takrat, ko želi podjetje zaščititi posebna znanja, s katerimi poseduje, in znanj ne želi deliti z drugimi.

Neposredne naložbe v tujini (Jurše 1997a, 278) postajajo ključni člen uspešne marketinške strategije sodobnih mednarodnih podjetij. Zato se razen za neposredne naložbe v obliki gradnje lastnih proizvodnih obratov podjetja odločajo za odkupe in prevzeme obstoječih podjetij, kar jim zagotavlja takojšen dostop do trga in distribucijske mreže, dostop do novih tehnologij in agresivne tržne strategije. Za neposredne naložbe v tujini se podjetja odločajo zaradi izkoriščanja stroškovnih prednosti lokalnega okolja tuje države ali zaradi izkoriščanja tržnega potenciala tuje države. Izpostavimo lahko predvsem joint venture naložbe v tujini, kjer gre za poslovno povezovanje dveh ali več podjetij pri projektu s skupnim vlaganjem in tveganjem (solastništvo premoženja med domačimi in tujimi partnerji), in direktne naložbe v organiziranje lastnega proizvodnega podjetja (najbolj tvegana oblika vstopa na določen trg). V kolikor lokalni predpisi v tuji državi prepovedujejo ali onemogočajo vstop tujim družbam na trg z lastnim podjetjem, se lahko podjetje odloči za vstop z joint venture strategijo, saj s to strategijo pridobi vsaj delni nadzor nad trženjem na tujem trgu. Če pa je podjetjem zakonodaja naklonjena in dovoli ustanavljanje lastnih podjetij tujih lastnikov, pa se zaradi visokih transportnih stroškov, visokih uvoznih carin, večje možnosti pospeševanja nakupa in nižjih proizvodnih stroškov kljub izpostavljenosti številnim rizikom v primerjavi z drugimi strategijami vstopa raje odločijo za tovrstni vstop na tuji trg.

2.3.3 Vpliv procesa globalizacije na izbor vstopnih strategij v grafični panogi na različnih nacionalnih in lokalnih trgih identifikacijskih dokumentov

Globalizacija je večdimenzionalen proces poglobljanja in širjenja dejavnosti po celem svetu in pomeni odpiranje državnih mej, liberalizacijo trgovine ter vodi posledično do upada stroškov mednarodnega poslovanja, kljub zaostreni konkurenci na trgu, zaradi naraščanja menjave blaga, storitev in kapitala. Iz vsakodnevne prakse lahko ugotavljamo, da lahko dogodki na enem delu sveta vplivajo na dogodke na drugem delu sveta. Pri trgovini in globalizaciji gre dejansko predvsem za blaginjo. Veliko zagovornikov svobodne trgovine in procesa globalizacije ima enotno mnenje (obstajajo tudi kakšne izjeme), da mednarodna menjava oziroma globalizacija nikakor nista v celoti pravična procesa, temveč da so posledice in rezultati za različne države in poslovne akterje lahko zelo različni. Pri trgovini niti pri globalizaciji ne gre za pravičnost, pač pa za blaginjo, standard ljudi, dobrine potrošnikov. Teorija pravi, da sta mednarodna trgovina in po analogiji globalizacija koristni nasploh. Kakšna pa je porazdelitev koristi od njiju, je drugo vprašanje (Svetličič 2004, str. 111). Globalizacija je torej koristna za vse države, ni pa koristna za vsakega posameznega državljanca, saj lahko zaradi globalizacije nekateri izgubijo službo, slabi se socialna podpora in vodi do erozije vrednot in identitet.

Po Omanovi ekonomski definiciji je globalizacija mikroekonomski proces, ki ga poganjajo ekonomske sile, zblížujoče ekonomsko oddaljenost med narodi in ekonomsko suverenost prek pospešenih gibanj komercialnih dobrin zunaj državnih in regionalnih meja, pri čemer se krepi soodvisnost držav (Svetličič 2004, str. 20). Globalizacija daje malim državam nove možnosti, ki jih brez nje ne bi imele; če se vanjo intenzivno vključijo, pa so vedno bolj ranljive in odvisne od nje (Svetličič 2004, str. 149).

V številnih državah se prav zaradi globalizacije porajajo bolj privlačni pogoji za vstop tujih podjetij na lokalne trge (prilagojeno po Strnad 2002, str. 20). V takih okoliščinah pa na strateške presoje tujih podjetij glede možne lokalizacije ali čezmejnega poenotenja marketinških strategij pomembno vpliva tudi ustvarjanje področij svobodne trgovine in sproščanje trgovine med državami znotraj gospodarskih integracij. Podjetja skušajo slediti hitrim globalizacijskim spremembam in pri tem ohraniti oziroma povečati konkurenčnost. Dobro vodena podjetja se namreč odločajo za globalno razvojno pot in svoje poslovanje izboljšujejo z vstopom na različne globalne trge. Liberalizacija svetovnih trgov in nižji stroški transporta omogočajo podjetjem iskanje konkurenčnih prednosti tudi izven nacionalnih meja. Torej nam globalizacija omogoča vstop z različnimi uporabljenimi strategijami tudi na oddaljene trge. Ob tem je izredno pomembna odločitev glede izbora ustrezne vstopne strategije, ki ne bo povzročala prevelikih stroškov, novo okolje pa bo pomenilo za podjetje razvoj in ne propad.

Prav zaradi globalizacije in liberalizacije trgovine prihaja do zasičenosti trga identifikacijskih dokumentov v EU in tudi na trgih držav bivše Jugoslavije, zato se grafično podjetje odloča za vstop na trge manj razvitih držav, kjer zlasti zaradi same rizičnosti trga konkurenca še ni tako močna. Gre za geografsko oddaljene trge, kar je povezano tudi z višjimi stroški transporta, ki jih zaenkrat identifikacijski dokumenti še prenesejo. Razlog je predvsem v tem, da pravzaprav vsa konkurenca na teh trgih prav tako prihaja iz Evrope ali ZDA, tako da se vsa grafična podjetja soočajo z enakimi stroški. Ko podjetja vstopajo na trge identifikacijskih dokumentov, je pri izboru ustrezne vstopne strategije pomembna tudi stopnja nadzora. Zaradi visoke pomembnosti produkta in kupcev se grafično podjetje odloča v manj rizičnih državah za vstopne strategije, za katere velja visoka stopnja nadzora, to so predvsem manjšinsko,

večinsko ali 100-odstotno lastništvo skupnih naložb. V bolj rizičnih državah in tistih državah, kjer delujejo podjetja preko tujega posrednika, pa po navadi uporabijo direktni izvoz kot ustrezno strategijo vstopa.

2.4 Razvoj tržne pozicije na tujih trgih

Pozicija pomeni položaj, ki ga je mogoče opazovati in analizirati v določenih okoliščinah, ga načrtovati, izgrajevati in utrjevati ali pa tudi napadati, na primer konkurentovo tržno pozicijo (Jurše 1997b, str. 233). Tržniki morajo pogosto ugotavljati tržno pozicijo podjetja, da bi lahko presodili trenutni tržni položaj podjetja na določenem trgu in predvideli njegovo bodočo tržno pozicijo (DZS 1994, str. 960). Tržna pozicija dejansko pomeni lokacijo oziroma mesto na trgu in je posledica ustvarjanja tržnega položaja podjetja na trgu.

2.4.1 Razvoj začetne tržne pozicije na tujih trgih

Vsako podjetje, na osnovi določene strategije vstopa na tuji trg, razvije začetno tržno pozicijo, ki jo nato utrjuje, širi, krepi ali celo krči (Jurše 1997b, str. 234). Podjetje svojo tržno pozicijo razvija, utrjuje in širi na osnovi nenehnega iskanja tržnih priložnosti in izogibanja tržnim nevarnostim, za kar je potrebno vlaganje denarja, časa in napora tržnikov. Le tako lahko učinkovito planira in izpelje svoje trženjske aktivnosti. Pri razvoju začetne tržne pozicije je za podjetje izredno pomembno, da pravočasno odkrije vire novega povpraševanja po njegovih izdelkih ali storitvah, pri čemer pa je pogosto veliko lažje prodreti na hitro rastoče trge in na tiste trge, kjer je le malo konkurentov.

Vstop in izgradnja začetnega tržnega položaja na tujih trgih sta lahko rezultat predhodne dobro premišljene strategije mednarodnih tržnikov ali pa gre lahko za povsem naključen, nepremišljen vstop na tuji trg, pogosto tudi z namenom omejenega preverjanja sprejemljivosti njegove ponudbe za kupce na izbranem trgu. Podjetje vstopa na tuje trge s strategijo vstopa, ki je rezultat tržnikove presoje okolja ter zmožnosti in ciljev lastnega podjetja. Vprašanje, kako najbolje vstopati na tuji trg, je pomembno vprašanje tržnika, saj izbira ustrezne strategije vstopa vpliva posledično tudi na izoblikovanje marketinškega programa in uresničevanje vseh potrebnih tržnih aktivnosti (prilagojeno po Strnad 2002, str. 18). Podjetje si mora ustvariti takšen položaj na trgu, da se bo razlikoval od ostalih ponudnikov in da si bo zagotovil prepoznavnost v primerjavi z ostalimi ponudniki. Na ta način si lahko ustvari konkurenčno prednost, večji tržni delež, s tem pa posledično tudi boljši finančni rezultat v primerjavi s konkurenti.

2.4.2 Razvoj tržne pozicije na obstoječih tujih trgih

Mednarodno podjetje, ki želi biti uspešno na tujih trgih, na katerih že poslovno deluje (obstoječi ciljni trgi), si mora na vsakem od teh trgov izoblikovati in utrditi razlikovalno in branljivo konkurenčno tržno pozicijo. Podjetje se mora odločiti, kakšno vlogo želi imeti na trgu, zato mora razviti tudi zmožnost, da ustvarjeno konkurenčno pozicijo tudi ustrezno brani. Na trgu namreč ima podjetje lahko dominantno pozicijo, pozicijo skupnega dominiranja s konkurentom, pozicijo sledilca ali pozicijo tržnega specialista. Rezultati podjetja so odvisni od tega, kako se bo prilagajalo bodočemu okolju, zato je zelo pomembno, da pozicijo na obstoječem trgu stalno nadzoruje, jo zavaruje pred negativnimi spremembami ali pa jo celo izboljšuje. Pozicija se lahko utrjuje z iskanjem novih kupcev, z dopolnitvijo uporabe obstoječih produktov in storitev ali pa s prodajo večje količine produktov in storitev obstoječim kupcem.

Glede na pomen trga za globalno tržno pozicijo podjetja in glede na oceno rizičnosti tujega trga se podjetje odloči, ali bo aktivno branilo svoj položaj na trgu pred konkurenčnimi pritiski drugih konkurentov in vplivi širšega okolja ali pa bo raje z dodatnimi marketinškimi ukrepi še dodatno okrepilo svoj tržni položaj. Da pa podjetje to doseže, se mora tekoče odzivati na spremembe tržnega okolja.

2.4.3 Krčenje tržne pozicije na tujih trgih

Za krčenje tržnih aktivnosti na tujih trgih se podjetje odloči, v kolikor se na trgu izoblikujejo takšni pogoji poslovanja, da podjetje ob izkoriščanju tržnih priložnosti ne more več donosno poslovati, ali pa se znajde podjetje v okoliščinah, ko lahko neka specifična situacija celo ogrozi njegov obstoj. Za umik se namreč ponavadi podjetje odloči, če poslovanje na tem trgu ni več skladno s celovito strategijo podjetja ali takrat, ko obstajajo na drugih tujih trgih boljše alternativne priložnosti, ki jih lahko izkoristi le, če razbremeni resurse na določenem, ne več tako donosnem trgu. Lahko se odloči za postopen/načrtovan ali pa izjemoma hiter ali celo prisilen umik s trga. Izbrani način umika pa je odvisen od stroškov, ki nastanejo ob izbrani časovni komponenti umika.

2.5 Teoretični model managementa tržne pozicije grafičnega podjetja na reguliranih trgih

Družba Cetus trenutno dobavlja identifikacijske dokumente za kar 12 različnih držav, večinoma za afriške ter azijske države in države Srednje Amerike. V EU ima največjo referenco prav v Sloveniji. V Sloveniji ima namreč izoblikovano izredno močno, dominantno tržno pozicijo, saj je Cetus na trgu prepoznavno in razlikovalno podjetje od ostalih ponudnikov. Podjetje ima sicer na tem področju sklenjeno dolgoročno pogodbo za obdobje 10 let, kot rezultat uspešne kvalifikacije na javnem razpisu, kjer pa po navadi šteje samo »prava« cena ob ustrezni tehnološki rešitvi. Zaveda pa se, da lahko tudi na domačem trgu hitro izgubi posel kljub dosedanjemu kvalitetnemu delu, zato mora biti usmerjeno na tuje trge in razmišljati o krepitvi tržne pozicije na domačem trgu. Ko želi okrepiti tržno pozicijo na domačem trgu, ima v mislih predvsem idejo, da dodeli država Cetusu status državne tiskarne s podelitvijo koncesije za uradnega izdelovalca identifikacijskih dokumentov v Republiki Sloveniji, kot je to običaj tudi v drugih državah EU. S tem bi imelo podjetje možnost vplivati tudi na razvoj, tehnološki napredek in optimalnost javne uprave na področju izdajanja identifikacijskih dokumentov. V drugih državah EU ima podjetje predvsem pozicijo sledilca, kar pomeni, da sledi evropskim razvojnim trendom, se sproti prilagaja in skuša pridobiti posel na trgih EU. Cetus je eden izmed ponudnikov. Pri tem pa si poskuša ustvarjati marketinško razlikovalno podobo in prepoznavnost na trgu.

V azijske države dobavlja Cetus predvsem identifikacijske dokumente v sodelovanju s partnerji, sistemskimi integratorji ali celo konkurenčnimi podjetji, kjer ima Cetus vlogo podizvajalca, samo podjetje pa je neznano končnemu kupcu. Posel predstavlja referenco za konkurenta, s katerim sodeluje, ne pa tudi za podjetje, ki se z njo ne sme pohvaliti. S takšnim sodelovanjem sploh ne ustvarja prepoznavne tržne pozicije na trgu, zato je takšna pozicija na trgu tudi najslabša za prihodnje poslovanje. Prav zaradi navedenega se želi Cetus v bodoče tovrstnim projektom izogniti. Utemeljen razlog za privolitev sodelovanja v tovrstnih projektih je le takrat, ko podjetje nima polno zasedenih kapacitet.

Na afriških trgih, kjer so pogoji poslovanja v vsaki državi specifični, predvsem zaradi specifične politične, ekonomske in kulturne situacije v državi, ima podjetje na vsakem trgu

vzpostavljeno specifično tržno pozicijo. V Nigru in Burundiju deluje preko posrednika, zato je za končnega kupca (vladne inštitucije) manj prepoznaven in razlikovalen od ostalih konkurentov. Tržno pozicijo lahko okrepi le z dodatno ponudbo celovitih sistemskih rešitev (urejanje centralnih registrov, popisi prebivalstva, sistem zajema osebnih podatkov, prstnih odtisov in obraza), saj bo posrednik podjetje prisiljen povezati s kontaktnimi osebami v vladnih inštitucijah, zaradi tega, ker posrednik nima dovolj znanja in izkušenj za trženje tovrstnih storitev.

V Gvineji Bissau in na Madagaskarju ima Cetis lastno podjetje za personalizacijo in izdajo identifikacijskih dokumentov. Prav zaradi vstopa na trg z lastnim podjetjem ima Cetis zelo dobro razvito, prepoznavno in razlikovalno tržno pozicijo, ki jo lahko razširi s pridobivanjem projektov ostalih identifikacijskih dokumentov in izdajo teh v za to ustanovljenem podjetju. V obeh državah zaradi prepoznavnosti daje grafično podjetje velik poudarek humanitarnosti (zbiranje oblačil, denarna pomoč ...), ob tem pa poskrbi za objave v njihovih medijih.

V Sudanu ima grafično podjetje že vzpostavljeno odlično tržno pozicijo in direktno sodelovanje z vladnimi inštitucijami. Naloga podjetja v prihodnje mora biti, da s svojimi razvojnimi rešitvami pridobi še kakšen posel na področju izdaje identifikacijskih dokumentov, ki jih sedaj še ne izdeluje, in da vstopi na nova poslovna področja, predvsem na področje prometa, kar pomeni, da bi podjetje lahko preneslo preizkušeno evropsko prakso v novo okolje s ponudbo celovitih komplementarnih sistemskih rešitev na področju prometa (vinjetni sistemi, parkirni sistemi, tahografski sistemi ...). Z uresničitvijo navedenega, z odvisnostjo sodelovanja vladnih inštitucij s Cetisom, lahko grafično podjetje vzpostavi dominantno tržno pozicijo na trgu.

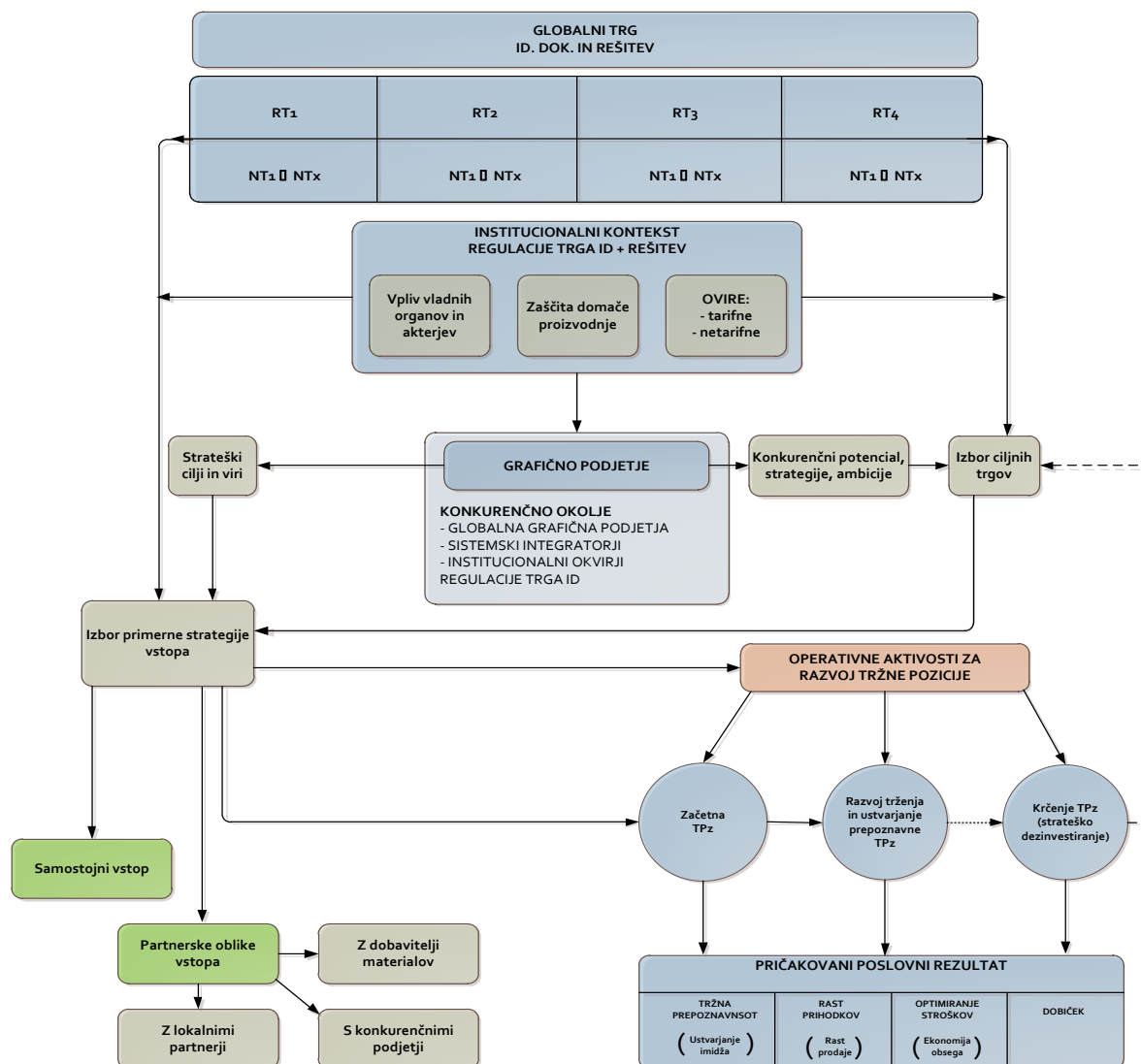
V Nigeriji je Cetis šele v fazi ustvarjanja strategije vstopa in vzpostavljanja sodelovanja s podjetjem, sistemskim integratorjem, ki je v državni lasti in ki je pooblaščen za popolno izdajo potnih listov za Nigerijo. Torej je v fazi ustvarjanja začetne tržne pozicije, že ob začetnih fazah vstopa na določen trg pa mora razmišljati o prihodnji krepitvi in razvoju te, zato se že pogovarja o prenosu znanja in izkušenj ter pomoči ob gradnji tovarne za izvajanje končne faze izdelave knjižic potnih listov. S tem bo pridobil določen nivo prepoznavnosti v javnem sektorju države Nigerija, s pozitivno referenco pa tudi visok nivo razlikovalnosti od konkurence.

V Somaliji pa se je Cetis moral v začetku leta 2014, zaradi političnih sprememb, na hitro umakniti s trga. Sedaj sicer rešuje situacijo s prodajo premoženja, ki pa ga bo verjetno, zaradi vojnega stanja, ostalo malo.

Na vseh trgih posebno pozornost grafično podjetje namenja nadzoru tržne pozicije in akcijam, da tržno pozicijo pravočasno zavaruje pred negativnimi spremembami ali pa jo z marketinškimi akcijami celo izboljšuje.

V naslednjem shematskem prikazu (Slika 3) prikazujemo naš pogled na sintezo modela strateškega managementa tržnih pozicij grafičnega podjetja na reguliranih trgih.

Slika 3: Model strateškega managementa tržne pozicije grafičnega podjetja na reguliranih trgih



Kratice:

RT – regionalni trg, NT – nacionalni trg, ID – identifikacijski dokumenti, TPz – tržna pozicija

Grafično podjetje, ki deluje na mednarodnih trgih, običajno ponuja identifikacijske dokumente in vzporedne celovite rešitve na globalnem trgu. Svoj tržni nastop običajno prilagaja posebnostim tržnega in institucionalnega konteksta v posameznih geografskih regijah oziroma posebnostim na nacionalna oziroma regionalnih trgih (Afrika, Evropa, Azija in Srednja Amerika). Izbor ciljnih nacionalnih trgov pa običajno temelji na sledečih dejavnikih:

- mikro in makro okolje posameznega nacionalnega trga;
- institucionalni kontekst in regulacija trga: vpliv vladnih organov in pomembnejših akterjev na dodeljevanje poslov na določenem nacionalnem trgu ter zakonsko postavljene tarifne in netarifne ovire na posameznem trgu;
- konkurenčno okolje grafičnega podjetja, ki ga sestavljajo globalna grafična podjetja in sistemski integratorji;
- grafično podjetje z svojo politiko, izbranimi strategijami ter ambicijami vodstva in njegovih zaposlenih.

Na osnovi izbranih ciljnih trgov ter strateških ciljev in razpoložljivih kadrovske, časovne in finančne vire grafičnega podjetja, vodstvo podjetja skupaj s tržniki izbere primerno strategijo vstopa. Običajno se odloča med samostojnim vstopom na trg in vstopom na trg s partnerji npr. z dobaviteljem materiala ali s konkurenčnim podjetjem ali z lokalnimi podjetji kot zastopniki. Ob vstopu na trg se z izvajanjem operativnih aktivnosti, ob sledenju vnaprej zastavljenih poslovnih rezultatov (dobiček, tržna prepoznavnost, rast prihodkov, upad stroškov), najprej ustvari začetna tržna pozicija, kasneje pa se z razvojem trženja lahko ustvari prepoznavna tržna pozicija. V kolikor se izkaže, da aktivnosti ne vodijo do pričakovanih rezultatov, lahko razmišljamo o postopnem ali pospešenem umiku s trga, torej o krčenju tržne pozicije, ki nato vodi do ponovnega preučevanja o izboru novega ciljnega trga in posledično o izboru primerne strategije vstopa, z željo po dolgoročnem izkoriščanju tržnih priložnosti in ustvarjanju dobička in pozitivnega imidža podjetja.

II. DEL: EMPIRIČNA RAZISKAVA STRATEGIJ VSTOPA IN RAZVOJA TRŽNE POZICIJE PODJETIJ V GRAFIČNI DEJAVNOSTI NA IZBRANIH NACIONALNIH TRGIH V AFRIKI

3 AFRIŠKI TRG IN PRODAJA IDENTIFIKACIJSKIH DOKUMENTOV

3.1 Analiza okolja izbranih afriških držav, na katere vstopajo podjetja v grafični dejavnosti

Začetek poslovanja (World Bank, 2014a) z določeno državo je vera v uspeh. Številni podjetniki investirajo v posel, v katerega verjamejo, in pri tem tvegajo celo osebne prihranke. Pri zagonu novega posla pa naletimo na številne ovire, predvsem na birokratske ovire, ki jih morajo vladne institucije odpraviti, saj podjetništvo pozitivno vpliva na rast in kreiranje delovnih mest.

Afriške države (Izvozno okno, 2012) pretežno izvažajo surovine, zato je njihov zaslužek odvisen od nihanja cen surovin na mednarodnem trgu, to pa pomeni, da zunanji šoki oziroma težave negativno vplivajo tudi na njih. V želji po diverzifikaciji se krepí trgovina s storitvami, predvsem področje potovanja in turizma, ki ima v Afriki velik potencial. Tuje vlagatelje v Afriki ne zanimata več samo naftna industrija in rudarstvo. Priložnosti se obetajo tudi na področju gradnje infrastrukture (ponekod začeni s cestami), razvoja telekomunikacij, kmetijstva ipd. V Afriki se počasi oblikuje pravi srednji razred, izboljšujejo pa se tudi letalske povezave znotraj celine. V Afriki živi skoraj 200 milijonov ljudi, starih med 15 in 24 let, kar pomeni, da ima črna celina najmlajše prebivalstvo na svetu. Ta številka se bo do leta 2045 podvojila, kar pomeni, da bo treba za prihodnje generacije ustvariti še veliko novih delovnih mest. Strateškega pomena sodelovanja z Afriko se že nekaj let zaveda Kitajska, druga gospodarsko najmočnejša država na svetu, ki afriškim državam pomaga s posojili in želi z njimi tesneje sodelovati tudi na mednarodnem prizorišču. Pomembno vlogo v Afriki igrajo tudi druge hitro rastoče države, kot sta Indija in Brazilija. Podjetja morajo biti seveda pozorna na težave, na katere lahko naletijo v Afriki. Med njimi so korupcija, zahtevni vremenski pogoji, politične in številne socialne napetosti in pretresi, lokalni običaji in posebnosti.

Trgovino v afriških državah (World Bank, 2014a) ovirajo birokracija, neučinkoviti mejno-carinski postopki in visoki stroški transporta, ki povzročajo zamude in zmanjšujejo obseg trgovine. S tem se zmanjšuje tudi gospodarska rast, saj otežuje dostop na svetovne trge. Prav navedeno pa tudi zmanjšuje prihodke afriških gospodarstev. S sprejetimi reformami za spodbujanje trgovine so v podsaharskih državah Afrike najbolj skrajšali čas, potreben za ustanovitev podjetja in posledično izvedbo mednarodne trgovine, iz 55 dni na 30 dni (World Bank, 2014b). Še vedno je čas, v primerjavi z evropskimi gospodarstvi, ki so trenutno v ospredju, predolg. V Evropi pa so s sprejetimi reformami za spodbujanje trgovanja dosegli redukcijo števila zahtevanih izvoznih in uvoznih dokumentov. Najtežje trgovanje je še vedno v sledečih državah: Angola, Burundi, Etiopija, Lesoto, Ruanda, Južna Afrika, Sudan, Uganda in Zambija, ki pa so sprejele ukrepe za lažje trgovanje s čezmorskimi partnerji. Globalno so

najpogostejše značilnosti reform za spodbujanje trgovine v zadnjih petih letih uvedba in izboljšanje elektronske predložitve ter obdelave carinske deklaracije, izboljšanje učinkovitosti carinskega postopka, izboljšanje inšpekcijskega sistema ipd.

Afrika je po velikosti druga največja celina na svetu, obremenjena s številnimi nakopičenimi težavami (nepismenost, revščina, bolezni, politični spori ...). Pred vstopom grafičnega podjetja na izbrane trge afriških držav s ciljem pričeti s prodajo identifikacijskih dokumentov mora podjetje pridobiti informacije o političnem, institucionalnem, pravnem, geografskem, demografskem in ekonomskem okolju izbrane afriške države. Le na osnovi poglobljene, temeljite analize okolja se lahko podjetje pravilno odloča, izvaja ustrezne marketinške aktivnosti in posledično žanje prodajne uspehe. Poznamo različne dejavnike, ki povzročajo neuspeh trgovanja v tujem okolju, in sicer:

- premalo časa za opazovanje, dojetje in učenje o tujem trgu;
- nezanesljive statistične informacije o trgu;
- slabo definiranje ciljnih skupin kupcev;
- slaba prilagoditev proizvoda in trženjskega spleta;
- slab servis;
- neuspeh pri povezovanju s strateškimi partnerji.


3.1.1 Analiza naravnega in tržnega okolja v izbranih afriških državah

V Tabeli 2 sledi pregled naravnega in tržnega okolja v izbranih afriških državah, ki ga povzemamo po viru Vlajky (2013, a-g):

Tabela 2: Značilnosti naravnega in tržnega okolja izbranih afriških držav

Afriška država	Značilnosti naravnega in tržnega okolja
<p style="text-align: center;">BURUNDI</p>  <p style="text-align: center;">Vir: (Vlajky, 2013a).</p>	<p>Burundi je mala celinska država v Vzhodni Afriki. Na severu meji na Ruando, na vzhodu in jugu na Tanzanijo ter na zahodu na Demokratično republiko Kongo. Leta 2009 se je pridružila Vzhodnoafriški skupnosti (EAC) in posledično regionalni izboljšavi infrastrukture v okviru EAC, financirane s strani Svetovne banke (z namenom izboljšati prometne povezave Burundija in doseči nižje stroške transporta). Število prebivalcev: 10.557.259 Delovno sposobnih prebivalcev: 4.245.000 BDP: 5.250.000.000 USD BDPpc: 500 USD</p>
<p style="text-align: center;">GVINEJA BISSAU</p>  <p style="text-align: center;">Vir: (Vlajky, 2013b in Wikipedija, 2014d).</p>	<p>Gvineja Bissau je suverena država ob atlantski obali v Zahodni Afriki in ena najmanjših držav celinske Afrike. Država, ki je bila nekdanja portugalska kolonija, na severu meji na Senegal, na vzhodu in jugu na Gvinejo, na zahodu pa na Atlantik. Sodi med 10 najbolj revnih držav na svetu. Število prebivalcev: 1.628.603 Delovno sposobnih prebivalcev: 632.700 BDP: 1.950.000.000 USD BDPpc: 1.200 USD</p>

<p>MADAGASKAR</p>  <p>Vir: (Vlajky, 2013c).</p>	<p>Madagaskar je otoška država v Indijskem oceanu, ob vzhodni obali afriške države Mozambik. Madagaskar je četrty največji otok na svetu.</p> <p>Število prebivalcev: 22.005.222 Delovno sposobnih prebivalcev: 9.504.000 BDP: 20.660.000.000 USD BDPpc: 900 USD</p>
<p>NIGER</p>  <p>Vir: (Vlajky, 2013d).</p>	<p>Niger je celinska podsaharska država v Zahodni Afriki, ki se imenuje po reki Niger. Država na vzhodu meji na Čad, na severovzhodu na Libijo, na severu na Alžirijo, na zahodu na Mali in Burkino Faso ter na jugu na Benin in Nigerijo. Je najslabše razvita država na svetu.</p> <p>Število prebivalcev: 16.344.687 Delovno sposobnih prebivalcev: 4.688.000 BDP: 11.780.000.000 USD BDPpc: 800 USD</p>
<p>NIGERIJA</p>  <p>Vir: (Vlajky, 2013e).</p>	<p>Zvezna republika Nigerija ali samo Nigerija je obmorska država v Zahodni Afriki v Gvinejskem zalivu. Njena večja mesta se nahajajo na južnih nižinah, medtem ko osrednji del države obsega hribovja in planote. Na zahodu meji na Benin, na severu na Niger, na severovzhodu na Čad ter na vzhodu na Kamerun. Njena največja reka je Niger, ki se v morje izliva v obliki delte.</p> <p>Število prebivalcev: 170.123.740 Delovno sposobnih prebivalcev: 52.160.000 BDP: 418.700.000.000 USD BDPpc: 2.600 USD</p>
<p>SOMALIJA</p>  <p>Vir: (Vlajky, 2013f).</p>	<p>Somalija je obmorska država v Vzhodni Afriki, ki na severu meji na Adenski zaliv, na vzhodu na Indijski ocean, na jugozahodu na Kenijo, na zahodu na Etiopijo in na severozahodu na Džibuti.</p> <p>Število prebivalcev: 10.085.638 Delovno sposobnih prebivalcev: 3.447.000 BDP: 5.896.000.000 USD BDPpc: 600 USD</p>

<p>SUDAN</p>  <p>Vir: (Vlajky, 2013g).</p>	<p>Sudan je država v severovzhodni Afriki in je po podatkih »World Factbook« (Sudan.net, 2013) deseta največja država na svetu. Na severu meji na Egipt, na vzhodu na Eritrejo in Etiopijo, na jugovzhodu na Kenijo in Ugando, na jugozahodu na DR Kongo in Srednjeafriško republiko, na zahodu na Čad ter na severozahodu na Libijo. V magistrskem delu bomo predvsem osredotočeni na severni Sudan.</p> <p>Sudan je največja država v Afriki in kot članica Arabske lige tudi največja država v arabskem svetu. Površje večinoma sestavljajo ravnice, ki jih prekinjajo gorske verige vulkanskega izvora.</p> <p>Število prebivalcev: 34.206.710 Delovno sposobnih prebivalcev: 11.920.000 BDP: 90.190.000.000 USD BDPpc: 2.800 USD</p>
---	--

Ugotovljeno je, da v vseh zgoraj navedenih afriških državah ne obstaja proizvodnja identifikacijskih dokumentov, zato so te prisiljeni uvažati, kar pomeni da na tem področju ni ovir za vstop tujih ponudnikov. Običajno pa se znotraj države postavijo personalizacijski centri, v katerih personalizirajo identifikacijske dokumente z občutljivimi osebnimi podatki. Ti personalizacijski centri morajo biti vsaj v delni lasti države in v sodelovanju s tujim pogodbenikom.

Potrebno je poudariti, da so vse zgoraj navedene države z vidika velikosti potenciala, števila prebivalcev, ki večinoma presega število prebivalcev Republike Slovenije, zanimive za družbo Cetus, ki je zelo fleksibilna in se z lahkoto prilagodi s tiskanjem tako zelo različnih (malih, večjih) količin identifikacijskih dokumentov. Glede na število prebivalcev in glede na BDP na prebivalca sta najbolj zanimivi državi Sudan in Nigerija.

3.1.2 Analiza političnega in ekonomskega okolja v izbranih afriških državah

Politično okolje je kritično področje pri ocenjevanju privlačnosti trgov in prikazuje tveganost življenja in poslovanja v državi. Negativna podoba Afrike je posledica številnih državljanskih kriz in meddržavnih spopadov med afriškimi državami, kot tudi globalnih podnebnih sprememb in množičnost bolezni. Tovrstne okoliščine krnijo gospodarsko moč držav, povečujejo že tako prisoten problem revščine, s tem pa za nas povzročajo številne nevarnosti, ko vstopamo v te države.

Do spopadov v afriških državah prihaja predvsem zaradi uveljavljene diktature, zaradi katere nastanejo odpori in državljanske vojne. Kaotične razmere omogočajo vzpon skupinam, ki nimajo političnih ali ideoloških ciljev, temveč izkoriščajo okoliščine nemočnih državnih oblasti in državljanov ter se na ta način okoriščajo (npr. pirati v Somaliji). Posamezniki v diktaturah lahko preživijo le s korupcijo, ki se je poslužujejo tudi politične elite, če to želijo ostati. Vse to so razlogi, da so afriški nacionalizmi izjemno zapleteni, veliko težje rešljivi pa so spori, ki jih indirektno in direktno sprožajo. Nacionalno emancipacijo prekrivajo stare

zamere še iz kolonialne dobe, zastrujejo »uvožene« ideologije, konflikte pa zavlačujejo posamezne interesne skupine.

Med deseterico najbolj nevarnih in nestabilnih držav/območij sveta presenetljivo ni Iraka, medtem ko je najslabšo oceno dobila Srednjeafriška republika (RTV SLO, 2008). Sledijo DR Kongo, Čad, Zimbabve, Haiti, Slonokoščena obala, Afganistan, Sudan, Somalija ter Gaza in Zahodni breg (prav tam).

Politični sistemi v izbranih afriških državah, ki so predmet naše raziskave:

- Burundi – republika (prebivalstvo lasti oblast ter nadzor nad državo);
- Gvineja Bissau – republika (prebivalstvo lasti oblast ter nadzor nad državo);
- Madagaskar – predsedniška republika (volilno pravico imajo vsi državljani nad 18 let);
- Niger – republika (prebivalstvo lasti oblast ter nadzor nad državo);
- Nigerija – predsedniška zvezna republika, parlamentarni politični sistem (volilno pravico imajo vsi državljani nad 21 let);
- Somalija – odsotnost državnega nadzora, država je v rokah vojaških poveljnikov;
- Sudan – avtoritarno diktatorstvo, absolutistični politični sistem (vladanje brez odobritve ljudstva).

Kljub zavidanja vrednim naravnim bogastvom vseh zgoraj navedenih afriških držav se nikjer nista razvila trdno gospodarstvo in demokratičen politični sistem. Za primer vzemimo državi Burundi in Madagaskar. Država Burundi (Wikipedija, 2014b) je potencialno lahko samozadostna država pri proizvodnji hrane, vendar so stalne državljanske vojne, prenaseljenost in erozija tal v zadnjih letih prispevale h krčenju samooskrbnega gospodarstva za 25 %. Prav zaradi navedenega je veliko oseb odvisnih od mednarodne humanitarne pomoči. Podobno velja za Madagaskar (Wikipedija, 2014f). Kljub številnim naravnim virom Madagaskarja in razvoju industrije je bila po mnenju mednarodne skupnosti na Madagaskarju leta 2009 politična kriza. Nezakonit udar je odvrčal tuje naložbe na Madagaskarju in povzročil upadanje gospodarstva. Tuje naložbe so se povrnila šele po volitvah v začetku leta 2014. Pereči težavi sta tudi AIDS, zlasti v Nigeriji, ter lakota v Nigrju. Tudi Somalija ima vse pogoje, da bi lahko bila uspešna država. Ima ugodno geografsko lego, nafto, rude, samo eno religijo in en jezik na celotnem območju, kar je redko v Afriki. Somalija bi lahko bila velika sila v regiji, a je ravno obratno, saj tam vladajo lakota, dve desetletji trajajoče državljanske vojne, ropi, piratstvo in bombni napadi.

Zaradi vsega zgoraj omenjenega ocenjujemo, da so vse zgoraj naštetе države, razen Nigerije, politično nestabilne, kar v veliki meri sicer relativizira privlačni tržni potencial, ter da je po tem kriteriju najbolj tržno privlačna Nigerija. Za ostale države, ki so sicer politično nestabilne, pa iz izkušenj ugotavljamo, da podjetja, ki si upajo prva vstopiti na trge zgoraj navedenih držav, lahko ob ustreznem zavarovanju rizika tudi prva izkoristijo vse tržne priložnosti in posledično ustvarijo temu primerne dobičke. Kot vemo, pa so dobički visoki takrat, ko je konkurenca majhna ali pa je celo ni na določenem trgu.

Zagotovo je Somalija tista država, ki je najmanj privlačna, poslovanje z njo pa predstavlja tako visok riziko, da ga ni mogoče zavarovati. Gospodarstvo Somalije namreč zaostaja za skoraj vsemi državami sveta, saj so suše, zgrešena diktatura, državljanska vojna in neefektivna oblast pustile težke posledice. Prebivalci so na skrajnem robu preživetja. Zaradi vsega navedenega prebivalci skorajda ne potujejo, tako da nas število prebivalcev ne sme zavesti, ko ugotavljamo tržni potencial za identifikacijske dokumente.

Pravzaprav so vsi trgi zgoraj navedenih držav obetajoči glede na njihovo ekonomsko okolje, razen države Somalije, zaradi že zgoraj navedenih razlogov. Vse države so tudi članice mednarodnega denarnega sklada (MDS/IMF), katerega cilji vključujejo: mednarodno sodelovanje na področju monetarne politike s ciljem zagotoviti stabilnost menjalnih tečajev, vzpodbujanje uravnotežene rasti in mednarodne trgovine, zagotavljanje potrebnih virov državam članicam za ohranjanje finančne stabilnosti in zmanjševanje revščine. MDS te cilje zagotavlja skozi nadzor nad razvojem gospodarstev držav članic in podporo, zlasti v obliki sistema posojil.

3.1.3 Analiza tehnološkega okolja v izbranih afriških državah

Osamosvojitve afriških držav ni prinesla ne miru in ne blagostanja, saj se je ob prenehanju kolonialnega izkoriščanja prekinil tudi pretok inovacij in investicij. Afriške države v tehnološkem smislu ne želijo več zaostajati za ostalim svetom, saj ne želijo izgubljati v ekonomskem smislu. Zato sklepajo s poslovnimi partnerji dogovore, ki vključujejo investicije in prenos znanja. Lahko rečemo, da s sklenitvijo takšnih dogovorov preskočijo kakšno fazo razvoja in takoj preidejo v enem koraku na najnovejšo tehnologijo in znanje. K temu v zadnjem času veliko pripomorejo tudi boljše internetne in telefonske povezave z ostalim svetom.

Kitajska, Indija, Malezija in Južna Koreja so bile sprva konkurenca afriškim državam, danes pa se že uveljavljajo kot nosilci kapitala in tehnologije, hkrati pa so iskalci prostora za plasiranje svoje tehnologije in kapitala ter na ta način širijo trg za svoje izdelke. Te države želijo afriške države velikokrat tudi izkoristiti v obliki prisilnega dela, zato jim po večini Afričani niso naklonjeni. V takšno okolje poskuša vstopiti tudi družba Cetus s svojim vložkom kapitala in znanja na področju proizvodnje, personalizacije in izdaje identifikacijskih dokumentov in celovitih komplementarnih sistemskih rešitev.

3.1.4 Analiza pravnega okolja v izbranih afriških državah

Afrika je kontinent, poln potenciala za sodelovanje z EU in njenimi državami članicami. Kolonizacija je v Afriki pustila kolonialni pečat, ki ga poskušajo nekateri narodi razdreti šele v zadnjem času, hkrati pa je med afriškimi in evropskimi državami oblikovala vezi, ki vzdržujejo odnose še danes. EU je največji donator humanitarne pomoči v Afriki, hkrati pa se ima od črnega kontinenta ogromno za naučiti. EU ima sicer do zunanje politike z afriškim kontinentom zelo razvejan odnos. Namreč Afrika vključuje tako države Severne Afrike (južnega Sredozemlja), ki so članice evro-sredozemskih povezav, razvite Južnoafriške republike, subsaharske Afrike ter skupine držav AKP (Afrika, Karibi, Pacifik), ki je nastala kot ena najbolj očitnih posledic dekolonizacije nekdanjih, predvsem britanskih in francoskih teritorijev.

Afrika in EU imata sklenjene različne oblike sporazumov, in to predvsem bilateralne, ki pokrivajo poleg finančnih, trgovskih in tehničnih pomoči tudi razne oblike gospodarskih in drugih reform. Odnose med EU in Afriko ureja mreža bilateralnih in multilateralnih dogovorov, ki vključuje široko paleto politik: od gospodarskega sodelovanja, političnega sodelovanja do kulture in znanosti ter razvojne pomoči. Gre za politične dialoge, ki vsebujejo mnogo klavzul, ki se jih mora, zaradi pomoči EU, držati predvsem Afrika. Odnose med EU in Afriko (Evropski parlament, 2014) urejajo politike, ki se med seboj delno prekrivajo. Najpomembnejša sta sporazum iz Cotonouja (2000; Sporazum o partnerstvu med skupino afriških, karibskih in pacifiških držav) in skupna strategija Afrika-EU. Oba vključujeta

politično, gospodarsko in razvojno razsežnost. Za politike EU v zvezi z Afriko je prva referenca sporazum iz Cotonouja, ki določa podlago za odnose med EU in 79 državami iz skupine držav AKP. Cilj sporazuma iz Cotonouja je izkoreninjenje revščine s celovitejšim vključevanjem držav AKP v svetovno gospodarstvo.

Cilji skupne strategije Afrika-EU so (prav tam):

- preseči razvojno sodelovanje ter v odnosih med Afriko in EU načeti vprašanja v skupnem interesu, kot so delovna mesta in trgovina;
- preseči zgolj afriške zadeve in se učinkovito lotiti obravnave svetovnih izzivov, kot so preseljevanje, podnebne spremembe, mir in varnost;
- podpirati prizadevanja Afrike za spodbujanje medregionalnih in celinskih odzivov na te pomembne izzive;
- prizadevati si za partnerstvo, osredotočeno na ljudi, kar bi zagotovilo boljše sodelovanje afriških in evropskih državljanov.

Konec leta 2007 pa je bila podpisana tudi Skupna strategija Afrika-EU, ki zajema splošna določila politike EU do 54 afriških držav. Skupaj so jo sprejeli evropski in afriški voditelji, vsebinsko pa zajema nadgradnjo razvojnega sodelovanja z vključevanjem vprašanj v skupnem interesu (npr. delovna mesta in trgovina), cilj učinkovite obravnave svetovnih izzivov (npr. preseljevanje, podnebne spremembe, mir in varnost), podporo prizadevanju Afrike za spodbujanje medregionalnih in celinskih odzivov na te pomembne izzive ter prizadevanje za partnerstvo, osredotočeno na ljudi, kar bi zagotovilo boljše sodelovanje afriških in evropskih državljanov.

EU pa ima tudi razvite trgovinske odnose z Afriko. Z državami Zahodne Afrike tako potekajo pogajanja na tehnični ravni, ki bi lahko v kratkem pripeljala do sklenitve sporazuma o gospodarskem partnerstvu. Od osrednjeafriških držav je bil Kamerun edina država, ki je januarja 2009 podpisala začasni sporazum o gospodarskem partnerstvu z EU. Iz regije Vzhodne in Južne Afrike so začasni sporazum o gospodarskem partnerstvu podpisale štiri države v regiji (Mavricius, Sejšeli, Zimbabve in Madagaskar), iz vzhodnoafriške skupnosti pa so visoki uradniki iz Burundija, Ruande, Tanzanije, Kenije in Ugande leta 2014 sklenili celovit regionalni sporazum o gospodarskem partnerstvu. Ne nazadnje pa so prav tako leta 2014 uspešno zaključili pogajanja o sporazumu o gospodarskem partnerstvu tudi Bocvana, Lesoto, Svazi in Mozambik.

Vsi ti sprejeti in podpisani sporazumi v afriških državah so osnova za trgovanje z njimi in pomenijo nižje dajatve in olajšanje vsakodnevnega poslovanja.

Osnova za dobljen posel je sklenjena pogodba, ki občasno v afriških državah nič ne pomeni, saj lahko posel obstoji le zaradi določenih političnih odločitev. Torej ne moremo z gotovostjo govoriti o sklenjenem poslu, vse dokler ni denar nakazan na račun oz. dogovorjene dejavnosti niso dokončno izvedene. Prav zaradi navedenega se večina poslov sklepa na osnovi vnaprejšnjega plačila ali zavarovanja plačila z akreditivom, odprtim pri ugledni evropski banki. Pri sklepanju poslovne pogodbe niti največ pozornosti ni premalo, saj se prehitro zgodi, da je pogodba napak razumljena ali pa se je preprosto ne upošteva. Pogodba mora biti ekstremno natančna in zagotoviti je potrebno, da obe strani natančno razumeta svoje odgovornosti. Posel v Afriki, žal, ni vedno najbolj etičen in po izkušnjah tržnikov so podkupnine sestavni del poslovanja. Vseeno pa se da veliko težavam izogniti z natančno pogodbo. Za investitorja ali partnerja je namreč ta nujna za uspešno izpeljavo posla, saj so iz

nje razvidne odgovornosti vseh partnerjev, kar je zapisano črno na belem ter opremljeno s podpisi vseh strani pogodbe.

3.1.5 Analiza kulturnega okolja v izbranih afriških državah

Uradni jeziki v izbranih afriških državah:

- Burundi – kirundščina (uradni), francoščina, svahilščina (Wikipedija, 2014a);
- Gvineja Bissau – portugalsščina (Wikipedija, 2014c);
- Madagaskar – malgaščina, francoščina, angleščina (Wikipedija, 2014e);
- Niger – francoščina (Wikipedija, 2014g);
- Nigerija – angleščina (Wikipedija, 2014h);
- Somalija – somališčina in arabščina (Wikipedija, 2014i);
- Sudan – arabščina, angleščina (Wikipedija, 2014k).

Kljub temu da sta francoščina in/ali arabščina po večini uradna jezika v afriških državah, ki so predmet našega raziskovanja, pa je angleščina sprejeta kot poslovni jezik in po izkušnjah tudi redno uporabljena v vsakodnevni poslovni komunikaciji. Veliko poslovnežev in zaposlenih v javnem sektorju iz zgoraj omenjenih držav je uspešno zaključilo šolanje izven države, v zahodnem razvitem svetu (najpogosteje v Veliki Britaniji, Franciji, Portugalski, pa tudi Maleziji), kjer so se naučili angleščine in tudi prevzeli poslovne navade. To nam olajša poslovno sodelovanje.

Religija:

- Burundi – 62,1 % kristjani, 23,9 % protestanti, 2,5 % muslimani, 11,5 % ostala in nedoločena verovanja (CIA, 2015a);
- Gvineja Bissau – 45,1 % muslimani, 22,1 % kristjani, 14,9 % animisti, 17,9 % ostala in nedoločena verovanja (CIA, 2015b);
- Madagaskar – 52 % avtohtona verovanja, 41 % kristjani, 7 % muslimani (CIA, 2015c);
- Niger – 80 % muslimani, 20 % kristjani in avtohtona verovanja (CIA, 2015d);
- Nigerija – 50 % muslimani, 40 % kristjani, 10 % avtohtona verovanja (CIA, 2015e);
- Somalija – sunitski muslimani (CIA, 2015f);
- Sudan – sunitski muslimani in krščanska manjšina (CIA, 2015g).

V večini afriških držav, ki so predmet našega raziskovanja, prevladuje muslimanska vera, ki močno vpliva na način poslovanja s partnerji, izgled in način izdaje identifikacijskega dokumenta, potrošnja, potovanja in miselne procese. Če želimo vzpostaviti z muslimanskimi državami uspešno poslovno sodelovanje, moramo poznati osnovna pravila islama in se temu prilagoditi (npr. upoštevati čas za molitve med sestanki, ustrezno urediti prostor za molitev, primerna hrana, rokovanje ...). Vera tudi močno vpliva na delovne navade ljudi, še zlasti v državah z visoko-kontekstnim kulturnim okoljem, kjer je običajno komuniciranje posredno in bolj implicitno, bistven pa je način, kako je bilo sporočilo podano ter v kakšni obliki (verbalni, neverbalni). Celotno sporočilo poleg verbalnega dela dopolnjuje še neverbalni del. Pogodba v papirni obliki ne pomeni nič, pomembni so ustni dogovori, osebna poznanstva in nivoji komuniciranja.

Afrika je fascinanten kontinent, poln raznolikih kultur, jezikov in toplih ljudi. V kolikor želimo z njimi uspešno poslovno sodelovati, moramo razumeti in sprejeti razlike v njihovi kulturi, otresti se je potrebno tistih predsodkov, ki izhajajo iz kolonialnih časov, ter sprejeti partnerje z afriškega kontinenta kot takšne, kot dejansko so. Enakovredne in enakopravne. Le

tako lahko z razvijajočo se Afriko gradimo skupno prihodnost po načelu »hakuna matata«, kar pomeni »ni problema«. Dojeti namreč moramo načelo njihovega življenja, ki pravi manj sprašuj in več poslušaj ter v polnosti doživi vsako minuto in ne dramatiziraj. Delujejo namreč po spoznanju, da ima dan za vse 24 ur in da če nečesa nismo naredili danes, bomo morda jutri – ali pa tudi ne.

3.1.6 Primerjalna analiza in vpliv okolja na trženje identifikacijskih dokumentov v izbranih afriških državah

Z namenom, da lahko opravimo primerjalno analizo in vpliv lokalnih okolij na trženje identifikacijskih dokumentov v izbranih afriških državah, smo pripravili vprašalnik za dobavitelje (Priloga 1), ki prodajajo na afriških trgih materiale za izdelavo identifikacijskih dokumentov, kot tudi za tržnike, posrednike in kupce (Priloga 2) v posamezni afriški državi. Poudariti moramo, da je bil odziv slabši od pričakovanega, predvidevamo, da zaradi same narave ljudi in zaradi prisotnosti strahu (politika). Od 10 povabljenih dobaviteljev jih je odgovorilo 5 in od 21 povabljenih kupcev in posrednikov jih je odgovorilo 12. Sicer pa smo opravili številne intervjuje s tržniki, zaposlenimi v družbi Cetus, kot tudi z obiskovalci in razstavljalci na Integraf konferenci, ki je bila aprila 2015 v Kopenhagnu na Danskem, in sejmu Cartes, ki je potekal v Parizu, novembra 2014. Integraf konferenca je dogodek, kjer so združeni vsi ključni akterji iz »High Security Printing« sveta, tako dobavitelji materialov in dobavitelji produktov in storitev kot tudi potencialni kupci (javni uslužbenci, posredniki, predstavniki državnih podjetij) s celega sveta. Sejem Cartes pa je globalni dogodek/sejem na področju plačevanja, identifikacije in mobilnosti.

Na podlagi podatkov iz anket in intervjujev dobaviteljev materialov za izdelavo identifikacijskih dokumentov je mogoče zaključiti, da včasih ti ponudniki sicer vstopajo na trge z direktnim izvozom, bolj pogosto pa vstopajo preko agentov in proizvajalcev identifikacijskih dokumentov. Pravzaprav so tudi enotnega mnenja, da je težje sklepati posel v Afriki, saj je potrebnih več aktivnosti pred sklenitvijo pogodbe, kar terja daljši čas (npr. od enega do dveh let). Večina produktov je financirana s sredstvi Svetovne banke, sama finančna shema pa je pri sklepanju poslov v Afriki izrednega pomena. Še posebej pazljivi moramo biti na nihanja valutnih tečajev. Vse to zaradi nestabilnega ekonomskega in političnega stanja v večini afriških držav.

Iz anket in intervjujev dobaviteljev lahko ugotovimo, da imajo politične odločitve po njihovih izkušnjah velik vpliv na pridobitev posla. Veliko afriških držav ima nestabilen političen sistem ali pa so v vojni, kar dodatno otežuje delovanje tržnikov na afriških trgih. Po njihovem mnenju je nujno potrebno razumevanje interesov in vplivov lokalnih institucionalnih akterjev na dodeljevanje poslov in proces trženja na posameznem afriškem trgu. Tržniki morajo poznati, kdo so igralci, in izluščiti, kdo med njimi so ta »pravi«, torej tisti odločujoči igralci, na katere moramo biti še posebej pazljivi oziroma si jih moramo pridobiti na svojo stran, saj nam lahko pomagajo pridobiti posel v posamezni državi. Izluščiti prave igralce pa je po navadi najtežje.

V nadaljevanju pa bomo podali ugotovitve iz intervjujev ter anket kupcev in posrednikov glede analiz in vplivov okolij v afriških državah, ki so predmet naše raziskave.

Burundi

Republika Burundi glede na trenutno stanje v državi sicer težko zakrije sledi dolgotrajnih vojn, ki so povzročile tudi pobeg intelektualcev. Je najrevnejša država v Afriki.

Rekonstrukcija političnega sistema se je pričela 2006, leto kasneje, 2007, pa se je priključila Vzhodnoafriški uniji. Od leta 2007 pa vse do aprila 2015 je bil v državi mir. Aprila 2015 pa je bil izvršen ponovni državni udar, spopad med rivalskima skupinama vojakov, ki sta se razdelili na tiste, zveste predsedniku, in tiste, ki so mu obrnili hrbet. Devet let po koncu državljanske vojne civilisti tako znova množično zapuščajo Burundi. Ocenjuje se, da je državo že zapustilo okoli 150.000 ljudi.

Burundi je z viri revna celinska država, ki ima nerazvit proizvodni sektor. Je pa država, ki je ima za okoli 6 milijonov prebivalcev več kot Slovenija. Osnovna panoga gospodarstva je še vedno kmetijstvo, ki zaposluje 90 % prebivalstva. Še vedno primanjkuje hrane, zdravil in električne energije in še vedno se soočajo s številnimi političnimi in gospodarskimi izzivi. Glavne slabosti v državi Burundi so revščina, šibek pravni sistem, nizka stopnja izobrazbene ravni, slabo prometno omrežje in preobremenjenost javnih služb, kar onemogoča doseganje gospodarskih načrtov. Vladna korupcija ovira razvoj zdravega privatnega sektorja in ima velik vpliv na dodeljevanje poslov. Opozoriti je potrebno, da gre za državo, kjer se trguje z ljudmi, otroke in ženske silijo v prisilno delo in prostitucijo, za kar so v veliki meri krivi prav njihovi sorodniki.

Kljub relativni revščini pa lahko trdimo, da so izdani identifikacijski dokumenti (strojno berljivi potni listi in vize) eni izmed bolj prefinjenih v Afriki. Cetisov partner, Contec Global, je leta 2009 pridobil v Burundiju »Build, Operate, Own, Transfer« (BOOT) projekt z namenom registracije, proizvodnje, personalizacije in izdaje potnih listov, viz in dovoljenj za prebivanje v glavnem mestu Bujumbura. Delovanje podjetja neposredno nadzira načelnik policije, vse skupaj pa je pod okriljem vlade. Sodelovanje z vlado skuša Contec Global še poglobiti z izdajo novega vozniškega dovoljenja, kar bi pomenilo naslednjo fazo trenutnega sporazuma. Na vseh navedenih projektih je Cetis glavni partner pri izdelavi identifikacijskih dokumentov, vključno z vozniškim dovoljenjem, za katerega je že pripravil predlog oblikovne rešitve. Na področju identifikacijskih dokumentov se vsi sporazumi podpisujejo z Ministrstvom za javno varnost. Glavna akterja pri dodeljevanju poslov sta predsednik republike in minister za javno varnost. Tako kot v večini afriških držav tudi v Burundiju dodeljujejo politiki posle na področju identifikacijskih dokumentov. Ob spremembi vlade se lahko zgodi, da Contec Global izgubi posel, vendar pa zaenkrat ostajata vladajoča stranka in predsednik nespremenjena.

Iz intervjujev in anket lahko tudi ugotovimo, da so sogovorniki skupnega mnenja, da so trenutna izdelava, personalizacija in izdaja potnih listov, viz in dovoljenj za prebivanje, ustrezne in učinkovite, saj se dosega splošna raven razvoja, skladno z visokimi globalnimi standardi. Navedenim standardom se bo približala tudi izdelava novega vozniškega dovoljenja, če se razmere v državi resno ne poslabšajo. Za izdelavo osebnih izkaznic je bilo izbrano kitajsko podjetje, za katerega pa predvidevamo, da bo imelo, zaradi ponujene nizke cene dokumenta, velike probleme z dostavo teh. Njegovi partnerji bodo lahko le nizkocenovna podjetja, za sodelovanje z njim pa Contec Global ni zainteresiran.

Gvineja Bissau

V Gvineji Bissau sta osrednji panogi gospodarstva kmetijstvo in ribištvo, ilegalna pa je trgovina z mamili. Gvineja Bissau ima velik potencial za razvoj mineralnih surovin, vključno s fosfati, boksitom in mineralnim peskom. Vlada ima v zadnjem času večji nadzor nad prihodki in odhodki države, pa tudi Mednarodni denarni sklad je ugotovil, da je nova vlada sprejela pozitiven korak v razvoju dolgoročnega gospodarskega načrta in pri izvajanju občutljivih gospodarskih reform. Opozoriti pa je potrebno, da gre za državo, kjer se trguje z

ljudmi, namreč moške, ženske in otroke silijo v prisilno delo, vse več pa je tudi prostitucije. Kljub temu da je vlada sprejela zakon za boj proti trgovini z ljudmi in sprejela tudi nacionalni akcijski načrt, oblasti še vedno niso ukrepale zoper kršitelje trgovine z ljudmi ali izvedle kakršnekoli druge preventivne dejavnosti.

V državi vlada demokracija le na papirju, dejansko oblast pa ima vojska, ki se je tudi izkazala za precej nehomogeno. Glavni akterji pri dodeljevanju poslov so predsednik in ugledne osebe v vojski. Politične razmere so povzročile ekstremno revščino in nestabilnost celotne družbe, v kateri se mora vsak za vsakodnevno preživetje znati, kakor ve in zna. To pa seveda rodi tudi korupcijo.

Madagaskar

Kmetijstvo, vključno z ribištvom in gozdarstvom, je temelj gospodarstva v državi Madagaskar, saj predstavlja več kot četrtino BDP in zaposluje približno 80 % prebivalstva. Investitorji se zavedajo rizika vlaganja, in sicer zaradi politične nestabilnosti in šibkosti poslovnega okolja. Mednarodne organizacije in tuji donatorji sicer pomagajo državi, vendar pa v povračilo zahtevajo politične reforme, zlasti ukrepe proti nebrzdani korupciji, ki je prisotna predvsem med javnimi uslužbenci. Opozoriti je potrebno, da gre za državo, kjer je prisotno prisilno delo, v porastu pa je tudi seksualna trgovina z otroki in ženskami, vendar vlada za preprečitev tega ni naredila koraka naprej.

Dodeljevalci poslov na področju identifikacijskih dokumentov so ministrstva, pristojna za določen sektor, in predsednik republike. Vedno pa so ob tem prisotni različni interesi in visoko razvita korupcija.

Niger

Niger je celinska država, ena najrevnejših držav na svetu, zaradi sledečih dejavnikov: nezanesljiva preskrba s hrano (sušna obdobja), pomanjkanje industrije, visoka rast prebivalstva, šibek izobraževalni sektor in malo možnosti za delo izven kmetovanja. Gospodarstvo je osredotočeno na samooskrbne posevke, živinorejo in pridobivanje urana. Kmetijstvo prispeva skoraj 40 % BDP in zagotavlja preživetje večini prebivalstva. Niger se sooča z vedno večjimi problemi varnosti na mejah države zaradi zunanjih groženj, vključno z negotovostjo v Libiji, konflikti v Maliju in nasilnim ekstremizmom v severovzhodni Nigeriji. V državi je prisoten terorizem. Prav zaradi navedenega namenja država več sredstev obrambi, se pa pri proračunu zanaša na tuje vire (donatorje). Prihodnjo rast lahko dosežejo z nafto in naftnimi derivati, zlatom, premogom in drugimi rudnimi bogastvi. V kmetijstvu pa so usmerjeni v investicije na področju namakanja v sušnih obdobjih.

Dodeljevalci poslov na področju identifikacijskih dokumentov so ministrstva, pristojna za določen sektor, in predsednik republike. V državi je prisotna visoka stopnja korupcija.

Nigerija

Nigerija je največje afriško gospodarstvo. Pestijo jo sledeči problemi: neustrezna oskrba z električno energijo, pomanjkanje kakovostne infrastrukture, dolgotrajni postopki sprejemanja zakonodajnih reform, neučinkovit sistem za registracijo lastnine, počasen in neučinkovit pravosodni sistem in vse večja korupcija. Trenutno ekonomsko stanje v državi je negativno. Kljub temu da gre za državo, ki sodi med 10 največjih proizvajalcev nafte, jo je padec cen nafte zelo prizadel. To je tudi razlog za večje reze v proračunu države za leto 2016, in tudi za prevladovanje valutne krize v državi v letu 2015. Vse skupaj pa je sovpadalo s koncem administracije predsednika Goodlucka Jonathana, ki so ga obtožili za slabo stanje v

nigerijskem gospodarstvu. Pred kratkim je bil izvoljen nov predsednik, vojaški vladar general Muhammadu Buhari. To se je zgodilo prvič, da je Goodluck izgubil podporo na demokratičnih volitvah v Nigeriji.

Glavni akterji pri dodeljevanju poslov na področju identifikacijskih dokumentov v Nigeriji so zvezne in državne vlade ter vladne agencije. Na področju komplementarnih celovitih rešitev za potne liste je vzpostavljeno javno-privatno partnerstvo (PPP – Public Private Partnership) med nigerijsko vlado in partnerjem družbe Cetus, ki ima vlogo systemskega integratorja. Takšna naveza je zelo priročna za vlado, ki do sedaj ni imela sklada za investiranje v izdajanje elektronskih potnih listov. Torej vlada ne ustvarja direktnih investicij. V navedenem primeru je vlada imela politični interes in vpliv na dodelovanje poslov na področju izdaje identifikacijskih dokumentov. Model pa se je izkazal za uspešnega glede na okoliščine.

Zgodovinsko gledano je bila izdaja identifikacijskih dokumentov v rokah vladnih agencij in/ali podjetij v državni lasti. V zadnjem času pa imajo vse pomembnejšo vlogo pri izdelavi in izdaji identifikacijskih dokumentov tudi privatna podjetja, saj vladne agencije oziroma država niso sledile tehnološkim inovacijam.

Iz analize anket in intervjujev je bilo tudi ugotovljeno, da bi morali na področju izdaje identifikacijskih dokumentov spremeniti sledeče:

- Za izdelavo identifikacijskih dokumentov naj skrbijo privatna podjetja.
- Izdaja identifikacijskih dokumentov naj bo bolj centralizirana, politika pa naj ne posega v nigerijski model izdaje dokumentov, saj je to pripeljalo do trenutno neučinkovitega sistema izdaje dokumentov, in sicer zaradi nizkih količin v vsaki upravni enoti, kjer lahko trenutno državljani pridobijo identifikacijski dokument.
- Več intervencije je potrebne na področju zajema biometričnih podatkov tistih prebivalcev Nigerije, ki živijo na podeželju. Predvideva se, da je do 100 milijonov Nigerijcev namreč odrezanih od glavnih sistemov bančništva in upravljanja z identiteto. Večji poudarek je potreben v avtentikaciji osnovnega identifikacijskega dokumenta (rojstni list), ki bo dodal več kredibilnosti izdaji potnega lista.

Predsednik Buhari je nedavno tudi zahteval, da vladne agencije in dobavitelji uskladijo zbiranje in uporabo biometričnih podatkov. Prav tako ima trenutno vsaka vladna agencija svojo zbirko podatkov (npr. za volitve, za dokumente v prometu, za banke ...). Te baze bi bilo potrebno uskladiti in ustvariti en biometrični register, s čimer bi povečali učinkovitost, zmanjšali stroške in povečali kredibilnost nigerijskemu državnemu sistemu. To je osnova za učinkovito in konkurenčno industrijo.

Somalija

Somalija je že nekaj časa v državljanski vojni, ohranja pa neformalno gospodarstvo, ki v veliki meri temelji na živinoreji, podjetjih, ki se ukvarjajo s prenosom denarja, in na telekomunikaciji. Je najbolj skorumpirana država na svetu. Kmetijstvo je najpomembnejši sektor in predstavlja približno 40 % BDP. Nomadi in pastirji so odvisni od živinoreje za svoje preživetje, predstavljajo pa velik del prebivalstva. Somalijski industrijski sektor je izredno majhen in temelji predvsem na predelavi kmetijskih proizvodov. Je pa bil v veliki meri izropan, stroji pa prodani kot odpadne kovine. Največji problem v zadnjem času še vedno predstavljajo piratstvo in oboroženi ropi. Korupcija pa je pereč problem v javnem sektorju.

Sudan

Po odcepitvi južnega Sudana se je severni Sudan boril za stabilizacijo gospodarstva in povrnitev izgubljenih deviznih dohodkov, predvsem z zlatom. Izredno močno je kmetijstvo, ki zaposluje kar 80 % delovne sile. Soočajo pa se tudi z visoko stopnjo inflacije. Sudan je, podobno kot ostale afriške države, izvor in tranzit možkih, žensk in otrok, ki so žrtve prisilnega dela in trgovine z ljudmi. V letu 2013 je vlada sicer sprejela zakon za boj proti trgovini z ljudmi, vendar pa na tem področju ni naredila napredka. V severnem Sudanu je prisotna visoka stopnja korupcije pri dodeljevanju poslov na področju identifikacijskih dokumentov.

Kot kažejo različne raziskave ter naši opravljeni intervjuji in ankete, je mogoče v vseh afriških državah, ki so predmet naše raziskave, zaznati visoko stopnjo korupcije v javnem sektorju. Z vsemi navedenimi ugotovitvami lahko potrdimo našo prvo hipotezo: *Visoka stopnja regulacije trga identifikacijskih dokumentov zahteva od ponudnikov izdelkov razumevanje interesov in vplivov lokalnih institucionalnih akterjev na dodeljevanje poslov in proces trženja, če želijo posel pridobiti in ga tudi dolgoročno obdržati.*

Iz analize okolja afriških držav lahko povzamemo, da se okolja ter ostale značilnosti na trgih izbranih afriških držav med seboj razlikujejo in da ne moremo obravnavati vseh trgov izbranih afriških držav kot enovitega trga. S tem potrjujemo drugo hipotezo: *Različnost mikro- in makrookolij ter ostale značilnosti posameznih nacionalnih trgov identifikacijskih dokumentov vodijo do tega, da ne moremo obravnavati celotnega regionalnega afriškega trga kot enovitega trga, temveč zaradi tržnih in institucionalnih specifičnosti vsak nacionalni trg zahteva prilagojen tržni nastop pri razvoju tržne pozicije ponudnika identifikacijskih dokumentov, kajti osnova za ustrezno strateško odločanje in strateško razmišljanje sta poznavanje lokalnih tržnih in institucionalnih specifičnosti posamezne države ter prilagojen tržni nastop za razvoj tržne pozicije ponudnika v vsaki posamezni afriški državi. V kolikor že ob vstopu na tuji trg pridobimo vse potrebne informacije o mikro- in makrookolju trga, nam je uspeh skorajda že zagotovljen.*

3.2 Strateška analiza konkurence na trgu identifikacijskih dokumentov v izbranih afriških državah

Ko se odločamo za vstop na določen tuji trg in ko sprejemamo odločitve, vezane na širitev obstoječe tržne pozicije na tujem trgu, moramo raziskati tuje okolje ter opredeliti in ovrednotiti konkurenco. Konkurenca pomeni tekmovanje podjetja z drugimi izdelovalci ali ponudniki enakih ali nadomestnih produktov ali storitev. Iznajdljiva podjetja se skušajo izogniti konkurenci tako, da so njihovi izdelki in storitve drugačni od drugih ali pa da ponudijo dodatne storitve (sistemske rešitve, svetovanja), saj je v tem primeru manj neposredne konkurence. Ugotoviti moramo prednosti in slabosti obstoječe in potencialne konkurence v primerjavi z našo družbo ter na tej osnovi oblikovati model vstopne strategije na trg določene afriške države.

S strateško analizo konkurence, ki je usmerjena v preučevanje njihovih prednosti in slabosti, finančnega stanja konkurentov, velikosti konkurentov, sedanjih in bodočih strategij konkurentov, si podjetje zagotovi osnovne informacije o strateški naravnosti in šibkih točkah konkurentov.

Najpomembnejše konkurenčne prednosti družbe Cetis so:

- širina produktov in storitev (celovitost ponudbe);
- ponudba systemske integracije in poslovnih PPP²-modelov (sposobnost investiranja);
- povezanost s klientom in fleksibilnost – hitrost odločitev in delovanja.

Iz opravljenih intervjujev in anket smo ugotovili, kateri so glavni konkurenti v izbranih afriških državah.

3.2.1 Burundi

Pogodbo za izdelavo osebnih izkaznic je pridobil kitajski ponudnik. Za izdelavo in izdajo ostalih identifikacijskih dokumentov pa ima pogodbo Cetisov partner, Contec Global. Trenutno zaradi nemirov na tem trgu niso prisotni ostali konkurenti. Ob vzpostavitvi miru v državi pa so naši potencialni konkurenti praktično vsi konkurentje, navedeni v točki 3.2.8 našega magistrskega dela, kot tudi prihajajoča kitajska grafična podjetja.

3.2.2 Gvineja Bissau

Sedanji glavni konkurent je belgijsko podjetje Semlex Group v sodelovanju z UAB »Garsų pasaulis«, ki je imel v preteklosti v rokah vse projekte na področju identifikacijskih dokumentov. Do sedaj je Cetisu uspelo prevzeti dva projekta podjetja Semlex Group. Ima enak pristop k poslu kot Cetis, le da deluje veliko manj transparentno in tudi ne popolnoma skladno s pravnimi zahtevami, kar pa pomeni prednost za Cetis. Potencialni konkurenti so vsi konkurenti, navedeni v točki 3.2.8 našega magistrskega dela.

3.2.3 Madagaskar

Glavni konkurent na Madagaskarju je povezava belgijskega podjetja Semlex Group in UAB »Garsų pasaulis«, ki sta tudi skupaj pridobila projekt potnih listov na Madagaskarju. Omenjeni konkurent je razvil močan lobi med lokalnimi politikami in deluje v skladu z interesi politike, torej tistih, ki so odločevalci oziroma dodeljevalci poslov na področju identifikacijskih dokumentov. Ima enak pristop k poslu kot Cetis, le da deluje veliko manj transparentno in tudi ne popolnoma skladno s pravnimi zahtevami, kar pa pomeni prednost za Cetis. Potencialni konkurenti so vsi konkurenti, navedeni v točki 3.2.8 našega magistrskega dela.

3.2.4 Niger

V Nigru je največji konkurent Semlex Group, ki ima tudi ustanovljeno podjetje v Nigru, kljub temu pa je trenutno glavnina poslov na področju identifikacijskih dokumentov v rokah Cetisovega partnerja, Contec Globala.

3.2.5 Nigerija

Zgodovinsko gledano je bila izdaja identifikacijskih dokumentov v rokah vladnih agencij in/ali podjetij v državni lasti. Trenutno konkurencu in hkrati priložnost sodelovanja predstavlja za družbo Cetis podjetje Nigerian Security Printing and Minting Company

² PPP – public private partnership – gre za skupno investiranje države in podjetja v projekt, prihodek se deli na oba partnerja, skladno z dogovorom.

(NSPMC) in Iris Smart Technologies, s katerim pa že vzpostavlja sodelovanje. Glede na to, da država želi sodelovanja predvsem z evropskimi podjetji, so Cetisovi potencialni konkurenti vsa evropska podjetja, navedena v točki 3.2.8 našega magistrskega dela.

3.2.6 Somalija

Zaradi trenutnega stanja v državi, razen trenutnega izdelovalca in izdajatelja identifikacijskih dokumentov, ni prisotnih ostalih konkurentov. Trenutni izdelovalec potnih listov in nacionalne osebne izkaznice je HID Global s partnerji: Oman's Al Madina Group, Oman in Ebtkarat Smart Systems, Dubai (HID, 2015).

3.2.7 Sudan

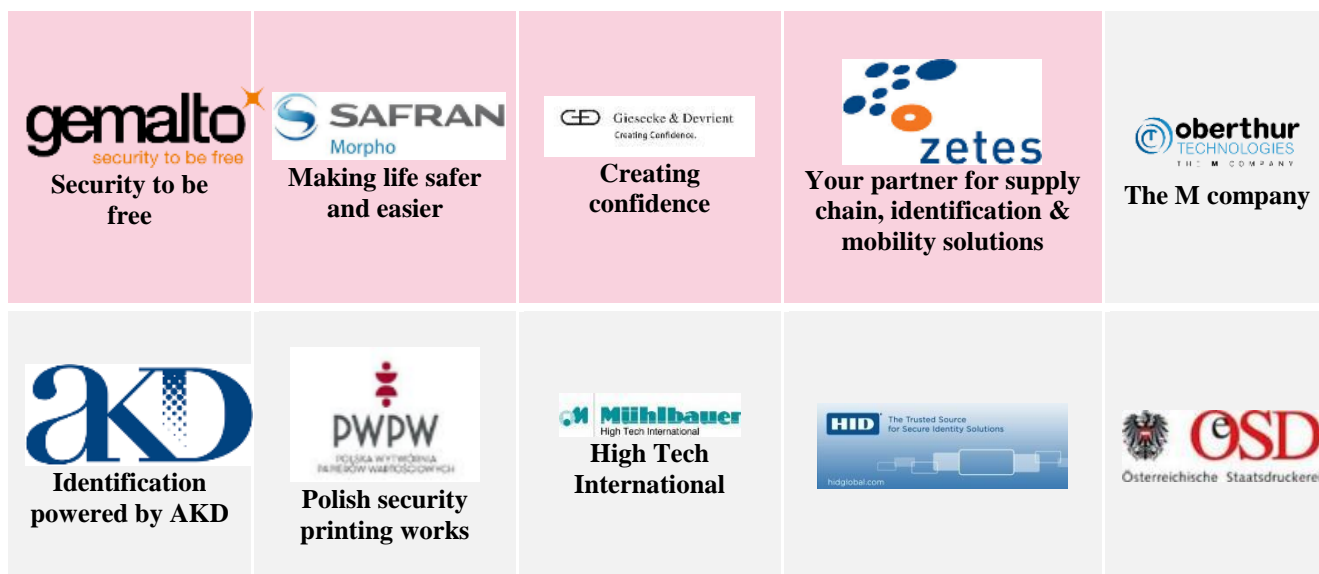
V severnem Sudanu so na področju identifikacijskih dokumentov Cetisova največja konkurenca Giesecke & Devrient (G&D), Trüb, ki ga je leta 2014 prevzel Gemalto, in Mühlbauer.

3.2.8 Primerjalna analiza glavnih konkurentov na trgu identifikacijskih dokumentov v Afriki in Evropski uniji

Obstoječo konkurenco družbe Cetis lahko delimo na tri dele:

- Veliki igralci (Gemalto, Oberthur, Safran Morpho, Giesecke&Devrient, De La Rue) – ti konkurenti prihajajo s strani tradicionalne industrije varnostnih tiskovin, s svojimi produkti so prisotni po celem svetu in močno vlagajo v razvoj produktov in proizvodnje varnostnih tiskovin kot tudi vseh pripadajočih sistemskih rešitev.
- Dobavitelji, kot so 3M, Mühlbauer, Zetes, Arjowiggins, vstopajo na »Cetisove« trge s strani dobaviteljev opreme ali materialov.
- Manjši igralci, podobni družbi Cetis, kot npr. PWPW, AKD, Orell Füssli, OESD Österreichische Staatsdruckerei, izvirajo iz manjših trgov, zato so se usmerili v tujino, imajo manjše resurse in po navadi lokalno izdelujejo celoten portfelj varnostnih tiskovin za lastno državo.

Slika 4: Pregled konkurence in njihovih sloganov



Vir: (Pristop, 2015).

Raziskave Pristopa (Pristop, 2015) kažejo na to, da se veliki igralci v zadnjih letih povezujejo in tako postajajo še večji in še bolj nepremagljivi in že preko slogana nakazujejo na reševanje problemov kupcev s svojo celovito ponudbo. Maja leta 2013 so se podjetja Morpho, 3M, Gemalto in Oberthur povezala v t. i. Secure Identity Alliance, in sicer z namenom pospeševanja tranzicije vlad, kjer so sodelovala pri izdelavi e-dokumentov in oblikovanju skupnih standardov. Leto dni kasneje pa se je G&D povezal s podjetjem Bundesdruckerei, z namenom skupnega nastopa na mednarodnih trgih. V letu 2015 pa je tudi Gemalto prevzel švicarsko grafično podjetje Trüb, ki je proizvajalec varnostnih tiskovin, in sicer z namenom lažjega vstopa na švicarski trg.

Manjši igralci večinoma stagnirajo in iščejo dodatne vire rasti v drugih segmentih. Kot primer lahko navedemo podjetje Orell Füssli, ki se je v letu 2013 strateško povežalo s Thalia Holding in se nadaljnje usmerilo v prodajo knjig, saj so jim v prodaji varnostnih tiskovin začeli upadati prihodki. Nekatera podjetja, kot npr. Orell Fussli in Zetes, so zaradi upada prihodkov na temeljni dejavnosti začela vstopati v segment varovanja blagovnih znamk.

Slika 5: Prihodki konkurence in družbe Cetis v letih 2013 in 2014 (v milijonih €)

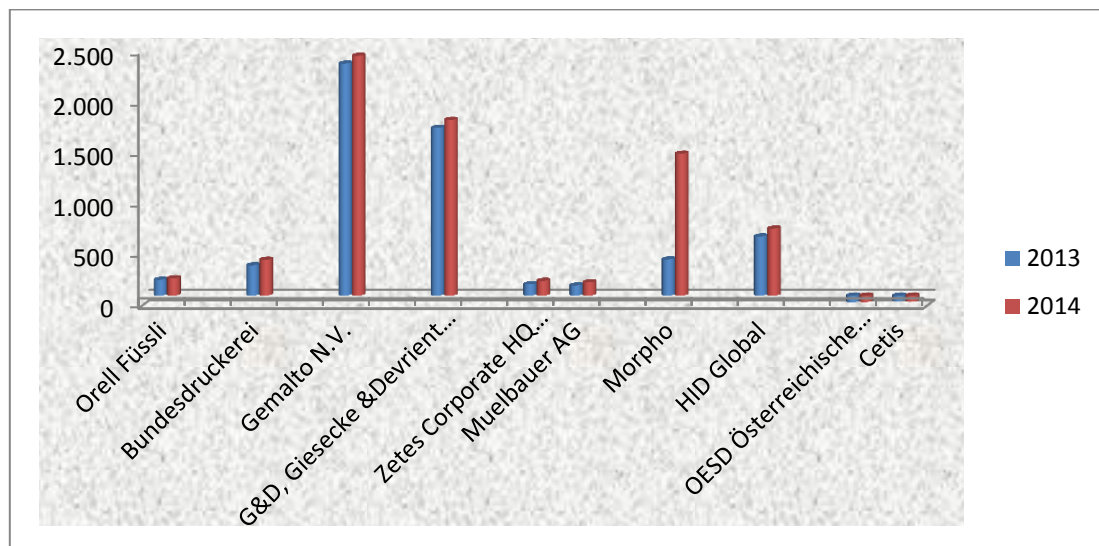


Tabela 3: Pregled poslovnih prihodkov in števila zaposlenih konkurenčnih podjetij družbe Cetis v letih 2010 do 2014

POSLOVNI PRIHODKI v €	2010	2011	2012	2013	2014
Orell Füssli	295.243.111	268.471.738	264.352.487	255.977.616	270.974.325
Bundesdruckerei	348.693.788	405.604.334	453.690.849	398.558.120	453.400.000
Gemalto N.V.	2.772.000.000	3.198.000.000	2.245.500.000	2.388.607.000	2.465.200.000
Oberthur technologies	978.800.000	949.900.079	602.899.783	715.403.889	n.p.
G&D, Giesecke & Devrient GmbH	1.688.200.000	1.635.400.000	1.789.400.000	1.753.600.000	1.833.100.000
Zetes Corporate HQ (Belgium)	216.738.000	220.562.000	214.126.000	211.472.000	245.270.000
Muelbauer AG	207.247.000	213.225.000	237.168.000	199.411.000	230.486.000
AKD, d. o. o.	21.708.411	24.529.937	28.004.600	29.556.711	n.p.
PWPW S.A.	n.p.	617.871.268	632.218.315	683.121.971	n.p.
Morpho	n.p.	403.002.000	469.669.000	456.276.000	1.500.000.000
HID Global	529.488.776	529.488.776	661.148.299	683.320.311	760.922.355
OESD Österreichische Staatsdruckerei Holding AG	38.766.000	41.980.000	42.167.000	34.272.000	35.869.000
UAB „Garsų pasaulis“	77.162.000	94.756.000	93.978.000	107.267.000	n.p.
Semlex Group	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.
ŠTEVILO ZAPOSLENIH					
Orell fusli	1.689	1.829	1.684	1.153	n.p.
Bundesdruckerei	1.694	1.745	1.802	1.715	1.764
Gemalto N.V.	10.000	10.000	10.000	10.000	14.000
Oberthur technologies	n.p.	2.286	n.p.	1.569	n.p.
G&D, Giesecke & Devrient GmbH	10.413	10.554	11.213	11.517	11.412
Zetes Corporate HQ (Belgium)	902	1.097	1.070	1.118	1.173
Muelbauer AG	2.098	2.618	2.762	2.747	2.875
AKD, d. o. o.	303	311	296	312	n.p.
PWPW S.A.	n.p.	2.000	1.847	1.848	n.p.
Morpho	n.p.	1.281	n.p.	1.337	8.600
HID Global (Assa Abloy)	2.487	2.819	3.029	3.136	3.331
OESD Österreichische Staatsdruckerei Holding AG	147	150	148	149	134
UAB „Garsų pasaulis“	n.p.	304	257	265	n.p.
Semlex Group	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.

Iz Slike 5 in Tabele 3 se vidi, s kako veliko konkurenco se srečuje Cetis na afriških trgih. Po večini gre, v primerjavi s Cetisom, za izjemno velika podjetja, tako po številu zaposlenih kot tudi po prodajnih prihodkih, kar posledično pomeni tudi večje možnosti vlaganja v razvoj produktov in storitev. To pa je osnova, da si na trgu vodilen v razvoju in da nisi samo sledilec trendov.

Največje grožnje, ki prežijo družbi Cetus v prihodnosti, so sledeče:

- vstop novih konkurentov iz Azije na afriški trg;
- tehnično in tehnološko združevanje velikih podjetij iz Evrope in ZDA ter s tem napredek v kakovosti storitev in produktov, pa tudi veliki politični vplivi pri pridobivanju posla;
- nizek strošek dela novo prihajajočih konkurentov;
- pritiski na zniževanje prodajnih cen izdelkov.

Kot smo že omenili, se skuša družba Cetus, kljub svoji majhnosti, s konkurenco spopadati s strokovnostjo, učinkovitostjo, fleksibilnostjo, hitrim odzivom, izkazanim spoštovanjem ter dodatno finančno in strokovno podporo afriškim kupcem. Vse to pa lahko doseže z:

- zniževanjem stroškov materiala, ob iskanju cenejših substitutov, in sklepanjem dolgoročnih pogodb z dobavitelji;
- doseganjem krajših dobavnih rokov za materiale ob sklepanju pogodb z vsaj dvema dobaviteljema za posamezno vrsto materiala (z navedenim se izognemo odvisnosti od enega dobavitelja, s tem pa smo lahko boljši pogajalci);
- izboljšanjem produktivnosti v proizvodnji varnostnih tiskovin z ustrezno organizacijo in urejenostjo proizvodnih norm (zmanjšanje izmeta, optimalna izkoriščenost kapacitet);
- investiranjem v proizvodnjo varnostnih tiskovin (nakup nove, sodobne strojne opreme in tehnologije ter redno vzdrževanje obstoječe), da zagotovimo ustrezno kakovost identifikacijskih dokumentov;
- ohranjanjem stabilne kakovosti dokumentov (v primeru nihanja kakovosti lahko prihaja na terenu do težav, saj lahko nadzorni organi dokument slabše kakovosti obravnavajo kot ponaredek);
- ustrezno organizacijsko kulturo in povečevanjem know-howa znotraj družbe;
- pridobivanjem znanja o kulturi in poslovnih navadah, ki veljajo v vsaki posamezni afriški državi, v katero vstopa.

Pravi pristop spopadanja s konkurenco in pridobivanja kupcev je torej celostno reševanje problemov kupca, vendar se mora pri tem podjetje iz vloge prodajalca prostih zmogljivosti stroja preleviti v reševalca problemov svojih kupcev. To pa dosežemo tako, da se postavimo v vlogo kupca, s tem namreč lažje razumemo kupčev problem in mu ponudimo pravilno rešitev. Če podjetju to uspe, ga bo kupec sprejel kot partnerja, mu bo zaupal in ga cenil, za njegovo storitev pa bo celo pripravljen plačati nekoliko več kot konkurenci.

4 PREDSTAVITEV GRAFIČNE INDUSTRIJE NA PRIMERU GRAFIČNEGA PODJETJA CETIS

4.1 Gospodarske razmere v letu 2014³ in razvojne značilnosti grafične industrije

V času finančne in gospodarske krize, ki je Slovenijo prizadela še bolj kot večino drugih držav članic EU, je za ohranjanje in povečevanje konkurenčnosti gospodarstva pomembno okrepiti njegovo zdravo jedro, ki ga predstavlja industrija kot generator inovacij, rasti in zaposlovanja. Slovenija se danes nahaja pred izzivom, kako spodbuditi gospodarski zagon in okrepiti mednarodno konkurenčnost. Predvsem predstavlja izziv vprašanje, kako poiskati nove vire gospodarske rasti in opredeliti prioritete vlaganj v razvoj ob hkratnem povečanju učinkovitosti teh vlaganj.

Po dveh letih padanja je bila v Sloveniji od začetka krize šele v letu 2014 zabeležena najvišja rast bruto domačega proizvoda (2,6 %). Okrevanje gospodarske aktivnosti je posledica izboljšanih razmer v mednarodnem okolju, na finančnih trgih, izboljšanja konkurenčnosti ter vpliva ukrepov domače ekonomske politike, zlasti s sanacijo bančnega sistema in nekoliko okrepljene investicijske aktivnosti države. Slovenija sodi v skupino evropskih držav z največjim padcem gospodarske aktivnosti v času finančne in gospodarske krize, kljub temu, da ostaja rast BDP v letu 2014 na relativno visoki ravni. Ključni dejavnik gospodarske rasti je bil znova izvoz, prvič po letu 2008 se je povečala tudi domača potrošnja. Rast izvoza se je še okrepila (6,3 %) in je bila med višjimi v EU. To povezujemo z višjo rastjo tujega povpraševanja, izboljšanjem konkurenčnosti menjalnega sektorja in nekaterimi enkratnimi dejavniki.

V letu 2014 so na cenovna gibanja na ravni celotnega evrskega območja, enako kot v domačem okolju, vplivale predvsem medletno nižje cene energentov (–1 odstotne točke), pozitivni prispevek k inflaciji pa so beležile le cene storitev (0,4 odstotne točke).

V letu 2014 se je izboljševanje izvozne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva še okrepilo. Do rasti je prišlo v Nemčiji, Italiji, Avstriji, Hrvaški in Franciji, na Madžarskem, Poljskem in v Združenem kraljestvu ter ZDA in Makedoniji. Na trgu pomembnejših partneric je Slovenija predkrizno raven že dosegla, v EU pa preseгла.

Prvič po začetku krize se je leta 2014 povečala domača potrošnja, spodbujena predvsem z okrepljeno investicijsko dejavnostjo (4,8 %), zlasti v javno infrastrukturo, v povezavi z večjim črpanjem sredstev EU pred iztekom prejšnje finančne perspektive. Nekateri pozitivni trendi so bili opazni tudi pri zasebnih investicijah v stroje in opremo, ki jih povezujemo z visoko izkoriščenostjo proizvodnih zmogljivosti in manj omejenim dostopom do virov financiranja.

Skromno rast zasebne potrošnje pa so omogočile izboljšane razmere na trgu dela, ob hkratni rasti plač ter drugih prejemkov prebivalstva. Državna potrošnja (–0,5 %) se je zaradi nadaljevanja javnofinančne konsolidacije zmanjšala četrto leto zapored.

³ Povzeto po: Ekonomsko ogledalo 2015.

Izboljšale so se tudi razmere na trgu dela. V letu 2014 se je povečala tudi zaposlenost in posledično zmanjšalo število brezposelnih.

V letu 2014 so se razmere v bančnem sistemu stabilizirale. Evropska centralna banka (ECB) je namreč sprejela številne ukrepe, ki naj bi izboljšali delovanje transmisijskega mehanizma denarne politike, spodbudili kreditiranje gospodarstva in stabilizirali inflacijska pričakovanja. Zaupanje v bančni sistem se je ponovno okrepilo s sanacijo bančnega sektorja konec leta 2013, kar se je pokazalo v obliki povečanja vlog nebančnih sektorjev, velik preskok pa je bil zabeležen tudi na prirastu depozitov zasebnega sektorja.

Primanjkljaj sektorja država se je leta 2014 znižal, ob izboljšanju splošnih gospodarskih razmer v slovenskem in mednarodnem okolju pa so se znatno izboljšali tudi pogoji zadolževanja države. Programsko obdobje črpanja finančne perspektive 2007–2013 se konec leta 2015 izteče, zato v zadnjih dveh letih prihaja do pospešenega črpanja sredstev EU in s tem tudi zelo visokih ravni investicij države. V okviru nove finančne perspektive 2014–2020 ima Slovenija za izvajanje kohezijske politike na razpolago manj sredstev kot v predhodni, poleg tega bodo ta sredstva infrastrukturnim projektom namenjena v manjši meri kot doslej.

Grafika oziroma grafična dejavnost je stara in danes ena najbolj razvejanih gospodarskih panog, njene izdelke pa je zaradi raznolikosti stroke težko medsebojno primerjati. Grafična industrija je globalna panoga. Tisk, tiskarstvo in tipografija, vse to je bilo nekoč opredeljeno s pojmom črna umetnost. Le peščica stavcev tipografov je poznala najgloblje skrivnosti, kako črko v besedo postaviti tako, da postane živa in privlačna za bralca. Grafični inženirji pa so poskrbeli za reprodukcijo besede s tiskom na papir. Danes je, v primerjavi s časom črne umetnosti, drugače le to, da nas obdaja več besed in podob. Prav vsepovsod jih najdemo, na svetu so redki predmeti naše sodobnosti, ki ne bi bili opremljeni vsaj z eno besedo. Bistvo privlačne in kakovostno reproducirane besede ali podobe pa se ni spremenilo. Lahko bi celo rekli, da je črna umetnost postala barvita umetnost, saj je prodrla prav v vse medije. Golob (v Velkov 2006, str. 37) meni, da »grafična industrija navadno svojo usodo deli z gospodarstvom – odlično ji gre, kadar je gospodarstvo v vzponu, in zelo slabo, kadar je v krizi, kar je posledica strukture naročil, ki so v razvitem svetu večinoma povezana s trženjem in prodajo izdelkov ter storitev.

Osnovna dejavnost grafične panoge je sporočanje informacij v vizualni obliki na papirju (Cöster 2007, 53). Uporaba grafičnih tehnologij omogoča s pomočjo grafičnih izdelkov razširjanje, izmenjavo in shranjevanje informacij in je skoraj v celoti namenjena znanemu kupcu. Prvotno novi mediji niso ogrožali obstoječih medijev, ampak so jih dopolnjevali, sedaj jih celo ogrožajo. Tudi v grafični industriji je konkurenca zelo močna. Da bodo v takšnih razmerah grafična podjetja preživela, morajo izboljšati prehod iz produktnega poslovanja v storitveno z višjo dodano vrednostjo in poskrbeti za nadzor nad naložbami. Tiskarji morajo vplivati na raziskave in razvoj, povečati fleksibilnost in izvajati specializacijo. Vsega tega se zavedajo tudi v družbi Cetis, zato skušajo postaviti nekakšen obrambni mehanizem na prihajajočo konkurenco. Zelo pomembno vlogo ima h kupcu osredotočen način razmišljanja in ponujanja ne samo produktov, kot nosilcev informacij, ampak tudi komplementarnih celovitih rešitev z višjo dodano vrednostjo in funkcionalnostjo.

4.1.1 Raziskave in razvoj

V zadnjih desetletjih so štiri kategorije tehnologij imele bistven vpliv na razvoj grafične dejavnosti (Cöster 2007, 58):

- analogne tehnologije – v delovnem procesu ni bilo prisotnosti namiznih računalnikov in programske opreme;
- digitalne tehnologije – uporaba računalnikov v poslovnem in proizvodnem procesu;
- omrežne digitalne tehnologije – vsi deli proizvodnje za izdelavo tiskovin in poslovnega proces so vključeni v lokalna ali globalna omrežja;
- interaktivne digitalne tehnologije - vodijo k odstranitvi meja med dobavitelji materialov, kupci in proizvajalci.

Zagotovo gre razvoj grafične panoge v smeri, da tisk ne bo več prevladujoč element te panoge, ampak postajajo vse pomembnejši dejavnik konkurenčnosti grafičnih podjetij informacijske tehnologije. Te pa za grafično industrijo ne pomenijo le koristi, temveč tudi grožnjo. Največjo grožnjo tiskanim medijem povzroča prav internet.

4.1.2 Tehnološki in tržni trendi v grafični industriji

Grafična industrija zadnja leta doživlja izjemno hiter razvoj, zlasti zaradi sprememb celotnih tehnoloških postopkov. Zaradi tega nekateri tiskarski poklici izginjajo, nadomeščajo pa jih skrajšani postopki na novo izumljenih strojih ali pa kar računalniški programi. V naslednjih letih bodo spreminjali grafično industrijo sledeči trendi:

- digitalizacija,
- robotizacija,
- hitrejši proizvodni cikli,
- napredne tehnologije,
- več izobraženih ljudi v tovarnah,
- internet in
- mobilna ekonomija.

Vplive na grafično industrijo bomo razdelili na notranje in zunanje. Notranji vplivi na grafično industrijo so:

- platforme inovacij – inovacije prihajajo v industrijo iz zunanjega okolja skozi razvojne platforme, kot je Android;
- sledi in izsleda (t. i. Track & Trace) – zahtevano za davčne/tobačne znamke;
- spremembe strategije varnostnih značilnosti – avtomatizacija omogoča trgovcem hitro potrditev verodostojnosti;
- rastoči pritiski na cene – potrebna racionalizacija industrije in večplastni varnostni/zaščitni elementi;
- novi standardi in zahteve – pričakovani so standardi za spletno identifikacijo in povezavo s fizično identifikacijo.

Med zunanjimi vplivi pa lahko omenimo predvsem:

- spreminjajoče vedenje potrošnikov – regulacija spletne identifikacije (EU, ZDA), višanje pomembnosti biometrije v vsakodnevem življenju;
- spremembe varnostnih prioritet – oblasti se borijo proti prevaram v širšem kontekstu na račun varnostnih tiskovin;
- izginjajoči mediji – pospešeno padanje prodaje fizičnih medijev (poštne znamke, čeki, bančne knjižice);

- naraščanje pomena podatkovnega rudarjenja – vsi produkti varnostnih tiskovin morajo omogočati podatkovno rudarjenje.

Ob spremljanju različnih raziskav in prebiranju različnih člankov lahko ugotovimo, da so zadnjih nekaj let večja državna tiskarska podjetja v Rusiji, Braziliji, Indoneziji in na Kitajskem dodajala kapacitete in bodo začela izpodrivati tuje multinacionalke. Na trg prihajajo novi produkti, kot je plastičen denar, ki bodo zmanjševali potrebe po varnostnem tisku. Vse to pa bo vodilo do prekomernih kapacitet v industriji varnostnih tiskovin in lahko sproži val racionalizacije. Predvidevamo lahko manj projektov za identifikacijske dokumente, tako biometrične potne liste kot tudi osebne izkaznice, saj je večina večjih držav že uvedla biometrične potne liste in le vzdržuje že obstoječe sisteme. Rast trga osebne identifikacije se bo torej v naslednjih petih letih močno upočasnila. Vrzel na tem področju lahko najdemo le v afriških državah, ki še niso uvedle nove generacije potnih listov, in tistih državah, ki niso zadovoljne z obstoječim dobaviteljem.

Kot lahko razberemo iz raziskav Smithers Pira (2014), lahko pričakujemo v naslednjih letih visoko rast produktov varovanja blagovnih znamk, kot posledico novih ISO-standardov in bolj striktnih predpisov, ter zaradi globalnih iniciativ Svetovne zdravstvene organizacije (WHO) naraščanje povpraševanja po davčnih in tobačnih znamkah.

4.2 Strategije vstopa družbe Cetis na tuje trge

4.2.1 Predstavitev družbe Cetis⁴

Cetis, d. d., je matična družba uspešne skupine podjetij s področja varnostnega in komercialnega tiska. Na področju dokumentov in podpornih informacijskih storitev je Cetis sposoben tehnološko tekmovati z velikimi globalnimi igralci, v Sloveniji pa v segmentih fleksibilne embalaže in etiket dosega visok tržni delež. Podjetje se je po letu 2010 aktivno usmerilo v prodajo na tujih trgih, kjer je v letu 2013 realiziralo skoraj 50 % prihodkov, večinoma projektne (nestalne) narave.

Cetis je vodilno slovensko podjetje na področju izdelkov in storitev, povezanih s tiskarsko dejavnostjo. Na področju varnostnih, komercialnih tiskovin in komplementarnih celovitih storitev je zanesljiv strateški partner tako podjetjem kot tudi državam na štirih celinah. Z najnaprednejšimi rešitvami, ki so rezultat lastnega razvoja, in grafičnim znanjem, ki temelji na več kot 200-letni tradiciji in sega v začetke tiskarstva na Celjskem, Cetis zagotavlja optimalne in celovite integrirane rešitve. Poslanstvo družbe je zagotavljanje kakovostnih, varnih in celovitih rešitev na področju varnostnih in komercialnih tiskovin. Z nadgradnjo grafičnih rešitev družba svoj razvoj usmerja v razlikovanje od klasičnih tiskarn, in sicer s sistemskimi rešitvami, integracijo, prenosom znanja, pa tudi s prevzemom nalog države na osnovi javno-zasebnih partnerstev. Vsi Cetisovi izdelki so nosilci informacij. Tiskani izdelek, nadgrajen s celovito rešitvijo, je le uporabnikom viden del celotne zgodbe.

Cetis je globalni integrator informacij in želi biti najboljši partner in svetovalec podjetjem in državam na področju varnostnih tiskovin, in sicer predvsem glede identifikacije in varnosti ter pri inovativnih rešitvah, racionalizaciji in obvladovanju stroškov na področju embalaže, sistemov za poslovno komuniciranje, dokumentov in iger na srečo. Pri tem si v Cetisu

⁴ Povzeto po: Cetis Celje 2015b.

prizadevajo utrditi vodilno vlogo na domačem trgu ter razviti močno prodajno in podporno mrežo za še aktivnejši nastop na mednarodnih trgih. Pomembni sta tudi usmeritev k izdelkom in storitvam z višjo dodano vrednostjo ter racionalizacija prodajnega programa v smeri opuščanja manj dobičkonosnih programov. Na vseh področjih delovanja želijo zagotoviti rast, specializacijo in se postaviti ob bok vodilnim na posameznem področju industrije, ki ga pokrivajo.

Cetis deluje skladno s sledečimi vrednotami: zaupanje, partnerstvo, inovativnost, odgovornost, profesionalnost in strateške usmeritve. Cetis se zaveda pomena sodobnega modela strateškega upravljanja, usmerjenega v večanje konkurenčne prednosti. Osrednja pozornost je tako namenjena politiki izdelkov in storitev, ki odgovarja na potrebe trga, trende in poslovne priložnosti. Tako na področju varnostnih kot komercialnih tiskovin nenehno povečujejo obseg posla z obstoječimi kupci in pridobivajo nove. Z vidika trgov in primarnih ciljnih skupin se Cetis osredotoča na področje Afrike in Srednje Amerike pri varnostnih tiskovinah ter na trge Avstrije, Nemčije in Francije pri komercialnih tiskovinah. Največji poudarek je na prodaji varnostnih tiskovin in pripadajočih komplementarnih celovitih rešitev. V ta segment sodijo tudi identifikacijski dokumenti, ki so osredotočeni na priložnosti na področju »business to government« (tj. sodelovanje z vlado in drugimi javnimi institucijami) in »business to business« (tj. sodelovanje z drugimi podjetji – zasebno partnerstvo).

Z investicijami v razvoj in opremo, razvojem ključnih kadrov in internim prenosom znanja bo Cetis lahko še naprej rasel, razvijal konkurenčne izdelke in storitve, uspešno odgovarjal na potrebe trga, širil obseg in kakovost poslovanja z obstoječimi kupci ter dobro izkoristil nove poslovne priložnosti.

Cetisovi izdelki in storitve (Cetis Celje, 2015a), v katerih je veliko znanja in najsodobnejše tehnologije, zahtevajo izjemen poudarek na kakovosti. Skladnost fizične, tehnične, požarne, informacijske varnosti ter varnosti in zdravja pri delu družbi vsako leto pritrdijo neodvisne zunanje revizije. Vse vidike varnosti družba nenehno nadgrajuje z novimi zahtevami standardov in uveljavljenih svetovnih praks.

4.2.2 Analiza prodaje družbe Cetis

V obdobju 2008-2011 se je družba Cetis soočala s številnimi težavami, povezanimi s padcem prodaje, zato je posledično moralo vodstvo družbe v preteklih letih sprejeti številne spremembe. Tiskanje je postalo samo ena izmed področij delovanja podjetja, razmah storitev pa je omogočil razširitev ponudbe podjetja na zagotavljanje celovitih rešitev za odjemalce. Cetisovo delovanje temelji na štirih močnih prodajnih stebrih (Cetis Celje, 2015a):

- Na področju dokumentov so usmerjeni v razvoj strateških partnerskih povezav z nadgradnjo razvoja integriranih rešitev. Skušajo izkoristiti potenciale ob kreiranju javno-zasebnega partnerstva z javnimi institucijami in kreiranje partnerstva z zasebnimi institucijami, tako imenovanimi sistemskimi integratorji. Kot podporo malim državam pa vse razvijajo celovito ponudbo dokumentnih rešitev.
- Na področju embalažnih rešitev sledijo novim trendom ter vlagajo v modernizacijo proizvodnje in v razvoj specialne ekološke, farmacevtske in druge embalaže.
- Tiskovine za igre na srečo ponujajo trgu z namenom pospeševanja prodaje in oglaševanja in so usmerjene v razvoj globalnega poslovnega modela za prirejanje iger na srečo.

- Sistemi za poslovno komuniciranje imajo svojo pot v sistematičnem razvoju rešitev za direktni marketing.

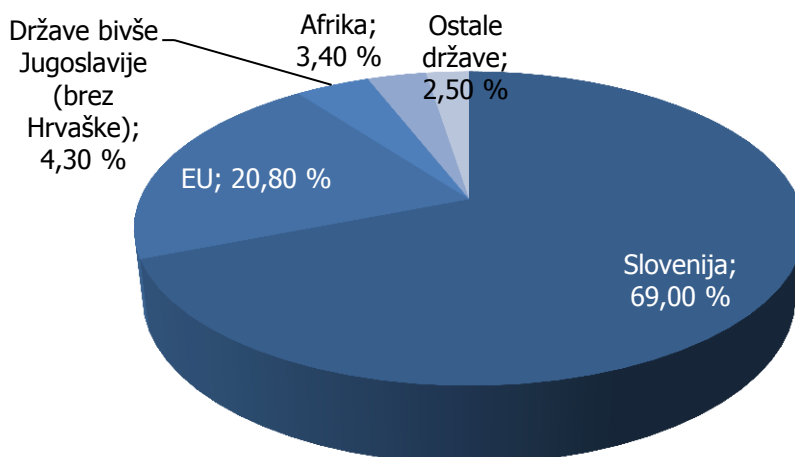
Skupno vsem Cetisovim izdelkom je, da so nosilci informacij, Cetis pa zagotavlja kakovostne izdelke ob pravem času za primerno ceno ter širi svojo tržno pozicijo na domačem in na tujih trgih. Vse to ob upoštevanju dobičkonosnosti, varnega poslovanja in zadovoljstva njegovih poslovnih partnerjev, zaposlenih ter okolja, v katerem delujejo.

Slika 6: Cetisovi prodajni stebri in produkti varnostnih tiskovin



Vir: (Cetis Celje, 2015a).

Slika 7: Deleži prodaje družbe Cetis po regijah v letu 2014

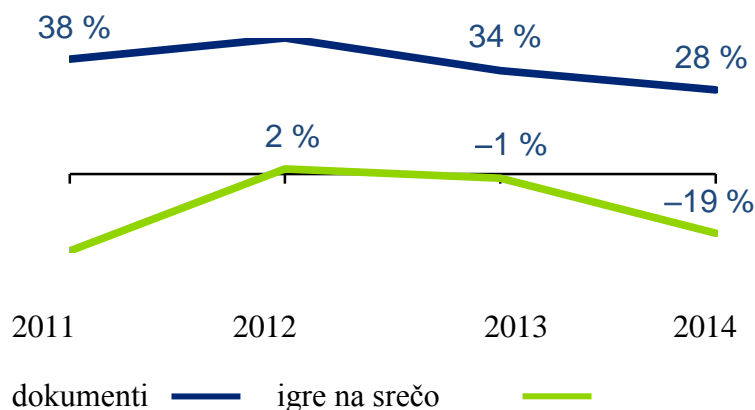


Vir: (Cetis Celje, 2015b).

Kot je razvidno iz Slike 7, je v letu 2014 delež izvoza za družbo Cetus znašal 31 odstotkov oziroma 8.956.942 evrov. Izkupiček prodaje varnostnih tiskovin družbe Cetus v letu 2014 ni primerljiv z letom 2013, ko je družba zaradi nekaj velikih enkratnih naročil iz Sudana in Somalije preseгла načrte, niti z letom 2012, ki je bilo leto zamenjave slovenskih potnih listov, je pa primerljiv z letom 2011. Omenjena nihanja kažejo na značilno projektno naravnost prodaje varnostnih tiskovin. Projektno delo je dolgotrajno, fleksibilno, tvegano in v primeru pridobitve projekta po navadi tudi visoke vrednosti. To pomeni, da lahko prodaja v posameznem letu skokovito naraste in po dokončanju projekta tudi močno upade. Ponovni nakupi kupcev pa dokazujejo kakovost proizvodov in storitev družbe Cetus. Kažejo na to, da je družba upravičila njihovo zaupanje in da je s temi kupci v dolgoročnem partnerskem odnosu. V to skupino zagotovo sodijo izdaja identifikacijskih dokumentov Republike Slovenije, izdelava potnih listov za Niger in Burundi ter BOT-projekta Gvineja Bissao in Madagaskar. Številne nove reference družbe Cetus na področju varnostnih tiskovin v letu 2014 bodo v prihodnosti zagotovo odprle marsikatera vrata in olajšale vstop na marsikateri tuji trg. Omeniti velja biometrični potni list za Gambijo, diplomatski potni list za Libanon, vizne notranje strani potnega lista za Tadžikistan in vizum za Senegal.

Večina prihodkov na področju varnostnih tiskovin se generira v Sloveniji in na trgih izven Evropske unije. Kot je razvidno iz Slike 8, je EBITDA za produktno skupino dokumentov visoko nad produktno skupino iger na srečo, kar dokazuje smotrnost prodaje teh. Steber varnostnih tiskovin dosega visoko EBITDA maržo, vendar so prihodki odvisni od pridobljenih projektov. EBITDA je zelo priljubljena finančna postavka, ki nam pove kolikšen poslovni izid, pred obrestmi, davki in amortizacijo družbe, ustvari družba z vsem investiranim kapitalom. Negativna EBITDA družbe predstavlja rdeč alarm in sporoča, da se družba sooča z resnimi problemi v poslovanju.

Slika 8: EBITDA marža po vrsti produktov v obdobju 2011–2014

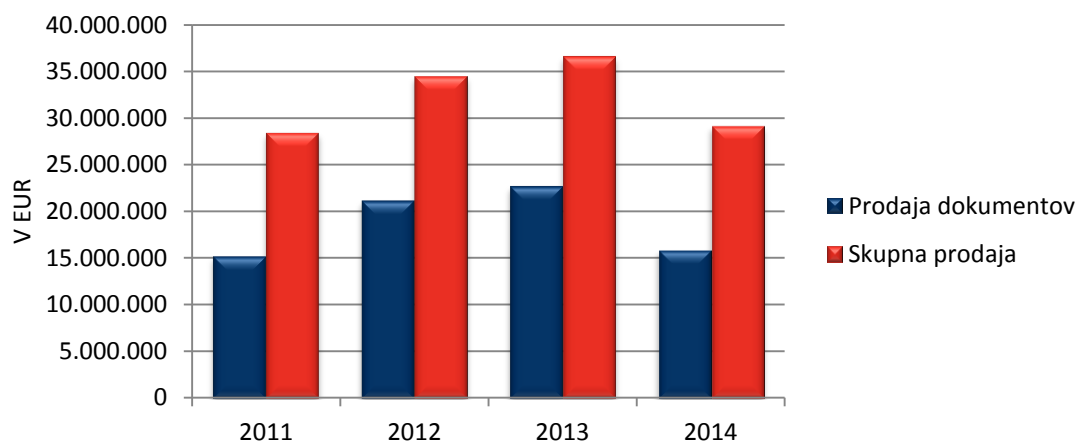


Vir: (Cetis Celje, 2015b).

Na področju dokumentov ima družba Cetis sledeče cilje: razvoj strateških partnerskih povezav z nadgradnjo razvoja integriranih rešitev, javno-zasebna partnerstva z javnimi institucijami in oblikovanje ponudbe za podporo manjšim državam. Posebno pozornost posveča razvoju tehnologije integriranih rešitev. Na področju stebra iger na srečo pa se usmerja v razvoj globalnega poslovnega modela za prirejanje iger na srečo ter razvoj novih ponudb (storitev) v povezavi z ostalimi stebri.

Gibanje prodaje varnostnih tiskovin v zadnjih štirih letih nakazuje nenehno rast prihodkov predvsem izven Slovenije, zlasti v Afriki in Srednji Ameriki, kar je v skladu s strateško usmeritvijo trga prodajnega stebra.

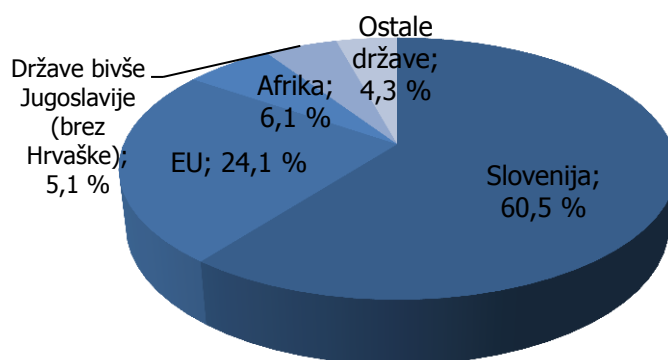
Slika 9: Gibanje prodaje varnostnih tiskovin v obdobju 2011 do 2014 v skupni prodaji družbe Cetis



Vir: (Cetis Celje, 2015b).

Kot je bilo že zgoraj omenjeno, je glavna značilnost stebra varnostnih tiskovin projektno delo, ki v primeru pridobitve projekta pomeni visoko donosnost oziroma obratno, ob izgubi posla pomeni velik upad prihodkov. To je tudi razlog, da je prodaja v letu 2012 in 2013 skokovito narasla, v 2014 pa upadla, kar je razvidno iz Slike 9.

Slika 10: Delež prodaje varnostnih tiskovin po regijah v letu 2014

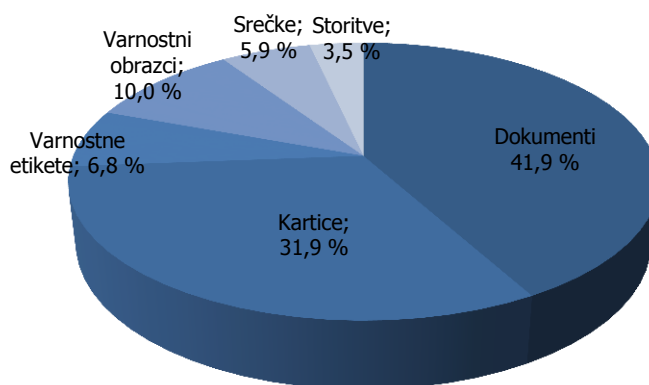


Vir: (Cetis Celje, 2015b).

V poslovnem letu 2014 je bila dosežena prodaja varnostnih tiskovin v višini 15.821.910 evrov, kar predstavlja 54 % skupne prodaje. Iz Slike 10 je razvidno, da je izven Slovenije Cetis prodal za 39,5 %, predvsem v Evropski uniji in Afriki, doma je ustvaril 9.570.199 evrov, kar znaša 60,5 % celotne prodaje varnostnih tiskovin in pomeni 11 % višji prihodek v primerjavi z letom 2013. Varnostne rešitve je Cetis prodal v 26 držav v Evropi, Afriki, Srednji Ameriki in na Bližnjem vzhodu.

Glavnino prihodkov na področju varnostnih tiskovin Cetis ustvari na domačem trgu, vendar se je v zadnjih letih relativni delež podjetja zmanjševal. Razlika v strukturi prihodkov in spremembi je predvsem posledica rasti prihodkov iz prodaje na trgih izven EU.

Slika 11: Delež prodaje VT po prodajnih skupinah v letu 2014



Vir: (Cetis Celje, 2015b).

Slika 11 prikazuje, da je najbolj pomembna in tudi vrednostno največja skupina javni dokumenti, predvsem identifikacijski dokumenti: izdelava in personaliziranje biometričnih potnih listin, vozniških in prometnih dovoljenj, osebnih izkaznic, dovoljenj za prebivanje in viz, ki so predmet raziskave v tem magistrskem delu. V prodajni skupini igre na srečo je Cetis v letu 2014 dosegel prodajo v višini 933.149 evrov, kar predstavlja 5,9 % celotne prodaje varnostnih tiskovin, in ohranil zadovoljne kupce. Z izdelki, ki sodijo v to skupino, je oskrbel igralce v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, na Hrvaškem, v Makedoniji, na Kosovu in Portugalskem, v Nemčiji ter izdelal kar nekaj komercialnih iger na srečo.

Spremljanje prodaje po panogah pa kaže visoko zastopanje državnih institucij kot direktnega naročnika in sistemskih integratorjev na globalni ravni. Sistemski integratorji so podjetja s sklenjeno pogodbo z vlado določene države in podjetja, ki so se uspela globalno vključiti v posamezne države, za storitve, ki jih ne pokrivajo, pa najemajo druga podjetja.

Strategija za leto 2015 ohranja enako strukturo prodaje po panogah s poudarkom na neposrednem poslovanju s posameznimi institucijami države.

V nadaljevanju analize bomo opisali prodajo za steber dokumentov, saj sodijo v ta steber identifikacijski dokumenti, ki so predmet naše raziskave v magistrskem delu:

- družba Cetis se je leta 2007 usmerila v razvoj integriranih IT-rešitev, kar predstavlja dodatno ponudbo;
- v letu 2010 so začeli prihodki iz naslova dokumentov iz tujine rasti hitreje, kar je predvsem posledica fokusa na afriške trge;
- družba Cetis uspeva v Afriki s projekti BOT (build-operate-transfer), pri katerih sama financira začetno investicijo in izpelje projekt (build); določeno časovno obdobje upravlja investicijo in prejema obročna plačila (operate); po preteku tega časovnega obdobja pa investicijo brezplačno prenese v lastniško sfero javne oblasti (transfer);
- Cetis se je v preteklosti povezoval z multinacionalnimi konkurenti, vendar je sodelovanje največkrat izviralo iz pomanjkanja kapacitet konkurenta, ki je del posla prenesel na Cetis. Ta način sodelovanja ni dolgoročno vzdržan, saj je obseg sodelovanja v prihodnosti negotov, velikokrat pa končni kupec tudi ne prepozna Cetisa kot proizvajalca identifikacijskega dokumenta.

Strategija prodaje na področju Slovenije je ohranjanje tržnega položaja z izpolnjevanjem obstoječih pogodb in intenzivno obdelavo novih potencialnih kupcev. V tujini pa si v Cetisu prizadevajo za rast prihodkov na ciljnih tujih trgih in v okviru ciljnih produktivnih skupin identifikacijskih dokumentov na področju Afrike in Srednje Amerike.

V naslednjih letih bodo v Cetisu več sredstev namenili pridobivanju prepoznavnosti na ključnih ciljnih trgih in nujenju celovitih rešitev, kot je »Government«. S tem pristopom se želijo približati ostalim globalnim ponudnikom s poudarkom na fleksibilnosti storitev.

Na področju varnostnih tiskovin lahko na osnovi lastnih izkušenj, analize tržnih trendov in napovedi ekonomistov predvidevamo sledeči trend rasti trga:

- Na podlagi tržnih napovedi se bo rast identifikacijskih dokumentov do leta 2018 upočasnila. Cetis bo na tem trgu pridobljene kompetence zato izkoristil za vstop v nove segmente in se osredotočil na implementacijo podpornih sistemskih rešitev, kjer se ustvari večina dodane vrednosti.
- Segmenti davčnih znamk, loterije in upravljanja z dokumenti lahko predstavljajo vir dodatnih prihodkov ali celo izgubo, izvesti je potrebno temeljito tržno analizo in temu prilagoditi način in smer prodaje.

4.2.3 Motivi in razlogi družbe Cetis za vstop na tuje trge

Družbo Cetis so vodili in še vodijo različni motivi in razlogi za vstop družbe na tuje trge. Naj navedemo le nekaj pomembnejših:

- *Rast in razvoj podjetja* – podjetja, ki obvladujejo le domači trg, bodo težko preživela. Močna tuja konkurenca sili domača podjetja v zniževanje stroškov, zato podjetju preostane le razširitev trgovanja na tuje trge. Le tako si lahko zagotovi preživetje ter

nadaljnjo rast in razvoj. Ceteris paribus je lociran v Sloveniji, majhni državi, ki mora zaradi majhnosti trga ter omejenih resursov trgovati z ostalimi državami. Za podjetja s tako majhnim trgom mednarodno poslovanje ni več možnost, ampak nujnost.

- *Ustrezen obseg prodaje in dobička* – obseg prodaje in dobiček sta pri mnogih mednarodnih tržnikih osnovni motiv za iskanje tržnih priložnosti na novih trgih in na tako majhnem trgu, kot je slovenski trg, je mogoče to doseči le s širitvijo na tuje trge.
- *Ohranitev delovnih mest ali celo povečanje zaposlenosti* – ob vse nižjih cenah se zaposlenost lahko ohrani ali povečuje le v razvijajočih se panogah ob pridobivanju novih poslov (projektov).
- *Pridobivanje informacij, znanja in izkušenj* – vzorci obnašanja se hitro spreminjajo, a jih pogosto obravnavamo kot samoumevne. Pri proučevanju kulturnih in ostalih sestavin tuje države tržniki pridejo do določenih informacij, znanj in izkušenj, ki jih lahko koristno uporabijo na ostalih tujih trgih in tudi na domačem trgu.
- *Znižanje stroškov na enoto obsega proizvodnje* – znižanje stroškov na enoto je mogoče doseči le ob kontinuirani proizvodnji in proizvodnji velikih količin proizvodov in storitev. Ob tem pa trg izloči neučinkovite proizvajalce.
- *Pridobivanje redkih virov* – brez mednarodne trgovine bi podjetja lahko ostala brez strateških vhodnih surovin (npr. nafte, železove rude, koksa in barvnih kovin). Strateški vhodni viri omogočajo specializacijo panog in njihovo večjo učinkovitost ter konkurenčnost.
- *Inflacija in znižanje cen* – prevelika zaščita domačega trga, ki ne dovoljuje vstopa tujim ponudnikom, onemogoča konkurenčnost podjetij na domačem trgu in ustvarja višje cene blaga in storitev na domačem trgu. Visoke cene domačih izdelkov in pomanjkanje uvoženih alternativnih izdelkov povzročajo inflacijo ter prekomerne dobičke domačim podjetjem. Temu pa se želi vsaka država izogniti.
- *Zasičenost domačega trga* – zaradi omejenosti domačega trga predstavljajo tuji trgi velik potencial za nadaljnjo rast ter razvoj podjetja in posledično tudi države.
- *Zmanjševanje sezonskih vplivov* – tudi na področju identifikacijskih dokumentov je velikost povpraševanja pogojena s sezonskimi vplivi – večje povpraševanje v poletnem obdobju in ob praznikih (ljudje več potujejo zaradi dopusta, obiska sorodnikov...). Sezonske vplive lahko zmanjšamo s trženjem proizvodov tudi na tujih trgih, kjer v enakem časovnem obdobju obstajajo drugačni pogoji, oziroma preprosto izdelamo dokumente na zalogo. Na tak način izravnavamo tržna nihanja in omogočamo stabilen nivo prodaje.
- *Razpršitev tveganja* – podjetje z vstopanjem na tuje trge razprši tveganje in odvisnost od domačega trga. Trženje proizvodov in storitev na tujih trgih prav tako povečuje število kupcev. Na ta način zmanjšamo odvisnost podjetja od posameznih večjih kupcev in tveganje pri plačilih. S tem imamo zagotovljeno obilnejšo prodajo in bolj razpršene terjatve.
- *Skrajšanje amortizacije stroškov razvoja in raziskav izdelka* – podjetje mora imeti visok nivo prodaje, da relativno hitro pokrije vse nastale stroške, povezane z raziskavami ter razvojem novih izdelkov in storitev.
- *Podaljšanje življenjskega cikla proizvoda ali storitve* – model mednarodnega življenjskega cikla proizvoda ali storitve temelji na predpostavki, da se novi proizvodi ali storitve najprej pojavijo na razvitih trgih, kjer je locirana tudi njihova proizvodnja. V našem primeru mislimo na evropski trg. Včasih se zaradi naraščajočega povpraševanja po proizvodih in storitvah na manj razvitih trgih prične proces premeščanja proizvodnje, in to v trenutku, ko proizvodi na evropskem trgu že dosegajo fazo zrelosti. V mislih imamo predvsem afriške trge, ki so manj razviti, vendar ko se odločijo za nakup nekega izdelka ali storitve, želijo najboljše, kar je v tistem trenutku mogoče kupiti. To je tudi razlog, da se

življenjski cikel proizvoda ali storitve s tem podaljša – na evropskem trgu v fazi zrelosti ali celo upada, na afriškem trgu v fazi uvajanja.

- *Izboljšanje standarda življenja v državi* – naraščajoča odprtost trgovanja je povezana z zmanjšanjem revščine v večini držav v razvoju. Liberalna trgovina namreč omogoča narodom večji razvoj, večji izbor proizvodov, večjo pismenost in daljšo življenjsko dobo kot pa neliberalna trgovina oziroma tržni režim.

4.2.4 Uporabljene strategije vstopa na tujih trgih

Družba Cetus pri vstopu na tuje trge uporablja različne strategije vstopa. Na področju komercialnih tiskovin je najpogosteje uporabljena strategija direktni izvoz v tujino, direktno končnemu kupcu ali preko posrednika. Razlog izbire tovrstnih strategij vstopa je v tem, da se prodajajo komercialne tiskovine predvsem na bližnje evropske trge.

Na področju varnostnih tiskovin je zgodba drugačna. Družba Cetus zagotavlja celovito ponudbo proizvodov, kjer se varnostne tiskovine dopolnjujejo s komplementarnimi sistemskimi rešitvami in jih prodajajo na oddaljene trge, predvsem na afriške ter azijske trge in trge v Srednji Ameriki. Prav zaradi navedenega so poleg direktnega izvoza uporabljene tudi druge oblike vstopa na tuji trg. Pomemben element v strategiji rasti družbe Cetus so namreč lastna podjetja doma in v tujini, tesno sodelovanje z izbranimi strateškimi partnerji – sistemskimi integratorji, zastopniki, kupci – ter oblikovanje javno-zasebnega partnerstva.

Direktni izvoz predstavlja enostavnejšo obliko vstopa na tuji trg, kar pomeni, da tiskovine proizvedemo in jih prodamo na tuji trg, direktno končnemu kupcu ali pa preko posrednika, ki je lociran na trgu, kamor izvažamo tiskovine. Prednosti direktnega izvoza so predvsem v tem, da ima podjetje direkten stik s končnim kupcem, tako da lahko neposredno spozna njegove potrebe in zahteve in se jim skuša v čim krajšem času prilagoditi, ob tem pa krepiti svoj imidž na tujem trgu. Pridobiva pa tudi povratne informacije o zadovoljstvu kupca s kakovostjo produkta in s prodajno storitvijo, sledi obnašanju kupca, še posebej če se vzpostavi spoštovanja in zaupanja vreden odnos med njima, ne nazadnje pa lahko pridobi več podatkov tudi o konkurenci in dogajanju na trgu. Slabosti direktnega izvoza, ki so lahko v določenih primerih tudi prednosti, pa so komunikacijski problemi in potrebno poznavanje kulture kupca in okolja države, s katero sodelujemo, kar pa podjetju povečuje stroške vstopa na trg.

Zaradi nepoznavanja jezika ali zaradi političnih zahtev se družba Cetus odloča tudi za vstop na določen trg preko posrednikov, saj ti poznajo svoj domači trg, imajo izkušnje in že vzpostavljene poslovne povezave in tako lažje lobirajo. Za svoje delo pa dobijo plačilo v obliki provizije od pridobljenega in plačanega posla. Lahko se zgodi, da je ta provizija tudi zelo visoka, če si podjetje zelo želi, da bi vstopilo na tuji trg, pa nima dovolj resursov in poguma. V tem primeru ima Cetus stroške s plačilom provizije in prenosom znanja posredniku, izogne pa se visokim stroškom številnih obiskov, telefonskih razgovorov, daril in raziskav trga. Torej se zmanjša potrebna količina opravljenega dela. Glavne slabosti te oblike vstopa za Cetus so predvsem: slabši nadzor nad procesom trženja na tujem trgu, manj povratnih informacij s trga in tveganja v procesu pravilne izbire primernega posrednika. V določenih primerih pa sta slabosti visoka provizija za dobljeni posel, ki zvišuje končno ceno produkta ali storitve, in fiksna mesečna provizija, ki se ne veže na dobljeni posel.

Rast družbe Cetus pa je zagotovljena z lastnimi podjetji doma in v tujini, tesnim sodelovanjem z izbranimi strateškimi partnerji – sistemski integratorji, zastopniki, kupci –ter oblikovanjem javno-zasebnega partnerstva. Strategija vstopa na tuje trge z ustanavljanjem lastnih podjetij v

tujini in strategija vstopa z oblikovanjem javno-zasebnega partnerstva sta zelo tvegani in lahko trdimo, da sta najzahtevnejši obliki vstopa na tuji trg, saj praviloma zahtevata od Cetisa največjo dodelitev resursov ob vstopu na tuji trg. Še posebej pri oblikovanju javno-zasebnega partnerstva je treba v fazi izgradnje projekta veliko investirati, v fazi ustvarjanja dobička pa se ta razdeli med državo in družbo Cetus. Pri tem pa se Cetus sooča z možnimi političnimi riziki (diskriminacija do tujih podjetij, zaplembe, politični nemiri) in finančnimi riziki (prenos dobička in kapitala v tujino, tečajne razlike in vpliv na vrednost premoženja). Cetus se je v preteklosti že soočal s tovrstnimi problemi v Srbiji, Gabonu in Albaniji, zato je postal v zadnjem času ob naložbah previdnejši, predvsem pa vedno poskrbi za zavarovanje vloženega kapitala. Ob ustanovitvi podjetja na tujem trgu Cetus sam nosi vse nastale razvojne stroške, kot tudi stroške povezane z oskrbovanjem trga, hkrati pa ima dejanski nadzor na tujem trgu in v razpolaga s celotnimi prihodki od prodaje proizvodov in komplementarnih celovitih sistemskih rešitev. Razlogi za ustanavljanje lastnega podjetja v tujini so predvsem:

- bližina trgu – večja fleksibilnost in hitrost povratnih informacij;
- uradna zahteva države, v katero vstopa, pridobitev naziva domači proizvajalec;
- cenejša delovna sila;
- direkten, vsakodneven stik z obstoječim in potencialnimi kupci, omogočeno pridobivanje informacij o povpraševanju in razmerah v državi;
- prilagodljivost lokalnemu kulturnemu okolju.

Družba Cetus ima trenutno v lasti sledeča podjetja v tujini:

- CETIS, Empresa Grafica, Gvineja Bissau;
- CETIS MADAGASCAR SARL;
- CETIS MKD, D. O. O., SKOPJE, Makedonija;
- CETIS-ZG, d. o. o., Hrvaška.

Zelo pomembne pa so povezave s strateškimi partnerji pri vstopu na določen tuji trg. Govorimo predvsem o povezavah z dobavitelji strojne opreme in materialov, potrebnih za proizvodnjo in personalizacijo identifikacijskih dokumentov, kot tudi o dolgoročnih strateških povezavah s kupci, predvsem vladnimi organizacijami, v primeru BOT-projektov, kjer gre za javno-privatno partnerstvo.

Ob kreiranju strateških povezav z dobavitelji predvsem Cetus povečuje obseg poslovanja s proizvodnjo dokumentov s trgov, na katerih ne bi mogli direktno prodajati (kapitalska ali politična omejitve), hkrati pa se ustvari odnos, ki ga lahko izkoristi tudi pri pogajanjih za ceno in dobavne roke ob nakupu materialov ali strojne opreme, potrebnih za proizvodnjo identifikacijskih dokumentov. Trenutno ima Cetus najboljše povezave s podjetji Oberthur in Mühlbauer. Pri sodelovanju pa moramo biti previdni, saj so navedena podjetja obenem tudi konkurenti. Pomembna slabost tovrstnega sodelovanja pa je, da je Cetus v tej povezavi tihi partner in ga končni kupec ne pozna kot proizvajalca identifikacijskega dokumenta. Torej v tej zgodbi ne more razvijati razlikovalne prepoznavnosti, tržne identitete in se ne more pohvaliti z lastno referenco.

4.3 Strategije vstopa družbe Cetus na trge izbranih afriških držav


Družba Cetus na trge v izbranih afriških državah vstopa z direktnim izvozom, večinoma pa s strategijami, ki zahtevajo kapitalna vlaganja ali prenos znanja. Za pridobivanje projektov v tujini, še posebej na slabše razvitih afriških trgih, so nujni dostop do vplivnih vladnih predstavnikov in razviti dobri diplomatski odnosi. Slovenija je premajhna, da bi lahko diplomatsko pomagala Cetusu, zato je ta v slabšem položaju kot konkurenca iz močnejših

zahodnoevropskih držav. Prav zaradi navedenega se mora Cetis izkazati z lastno fleksibilnostjo, s spoštovanjem različne kulture kupcev in pripravljenostjo pomagati kupcu tudi izven obsega sklenjene pogodbe, ki v afriških državah nima pomembne vloge. V ospredju so osebni odnosi, spoštovanje in ustni dogovori. Vse to za Cetis pomeni dodatni riziko, zato se poskuša zavarovati z različnimi instrumenti. Najpogosteje uporabljen instrument za zavarovanje plačil je dokumentarni akreditiv, vsako pošiljko pa zavaruje tudi med prevozom.

Tabela 4: Uporabljene strategije vstopa v izbrano afriško državo

Afriška država	Uporabljene strategije vstopa družbe Cetis
<p style="text-align: center;">BURUNDI</p> 	<p>Produkti/storitve: Biometrični potni listi, maloobmejne prepustnice in vize.</p> <p>Uporabljene strategije vstopa: Direktni izvoz podjetju, ki opravlja personalizacijo identifikacijskih dokumentov v Burundiju in ima sklenjeno večletno pogodbo z ministrstvom v Burundiju.</p>
<p style="text-align: center;">GVINEJA BISSAU</p> 	<p>Produkti/storitve: Vozniška in prometna dovoljenja, biometrični potni listi in vize.</p> <p>Uporabljene strategije vstopa: V državo je družba Cetis vstopila preko zastopnika, ki jo je povezal z ustreznimi ministrstvi in ji pomagal pri prijavi na javni tender. Na osnovi dobljenega tenderja je oblikovala BOT-projekt, ustanovila lastno podjetje, CETIS, Empresa Grafica, S.A.R.L., ki izvaja koncesijo izdaje voznških in prometnih dovoljenj, koncesijo za izdajanje biometričnih potnih listin in koncesijo izdajanja viz. Dokumenti se izdelujejo v Cetisu v Celju, personalizacija ter izdaja posameznega dokumenta pa se izvajata na koncesijski osnovi v podjetju v Gvineji Bissau. Podjetje je v letu 2014 zabeležilo pozitiven poslovni izid v višini 49.000 evrov. Družba ima osem zaposlenih domačinov.</p>
	<p>Produkti/storitve: Vozniška in prometna dovoljenja.</p> <p>Uporabljene strategije vstopa: V državo je družba Cetis vstopila preko zastopnika, ki jo je povezal z ustreznimi ministrstvi in ji pomagal pri prijavi na javni tender. Na osnovi dobljenega tenderja je oblikovala BOT-projekt, ustanovila lastno podjetje, CETIS MADAGASCAR SARL, ki izvaja koncesijo izdaje prometnih dovoljenj. Podjetje ima Cetis v 65-odstotni lasti in ima pet</p>

<p>MADAGASKAR</p> 	<p>zaposlenih domačinov. Dokumenti se izdelujejo v Cetisu v Celju, personalizacija ter izdaja posameznega dokumenta pa se izvajata na koncesijski osnovi v podjetju na Madagaskarju. V letu 2014 je podjetje preseglo 1,1 milijona evrov prihodkov iz poslovanja in ustvarilo izgubo v višini 5.485 EUR. Izguba iz poslovanja je predvsem posledica izgub iz naslova tečajnih razlik med lokalno valuto in ameriškim dolarjem. Podjetje namreč obveznosti do matične družbe in partnerja (plačilo dobavljenih licenc ter pogodbenih storitev) poravnava na mesečni ravni v ameriških dolarjih glede na pogodbeno določila. Plačila s strani Ministrstva za notranje zadeve za izdane dokumente pa so v lokalni valuti, katere vrednost se je v primerjavi z ameriškim dolarjem znižala za 18 %. Pri vozniških dovoljenjih je podjetje tudi pomagalo Ministrstvu za notranje zadeve pri ureditvi prostorov za izdajo teh.</p>
<p>NIGER</p> 	<p>Produkti/storitve: Biometrični potni listi in vize.</p> <p>Uporabljene strategije vstopa: Direktni izvoz podjetju, sistemskemu integratorju, ki opravlja personalizacijo identifikacijskih dokumentov v Nigru in ima sklenjeno večletno pogodbo z ministrstvom v Nigru.</p>
<p>NIGERIJA</p> 	<p>Produkti/storitve: Biometrični potni listi in pomoč/svetovanje (prenos know-howa) pri vzpostavitvi tovarne v Abuji – v fazi pogajanj.</p> <p>Uporabljene strategije vstopa: Strateške povezave ob prenosu znanja in direktni izvoz podjetju, sistemskemu integratorju, ki ima sklenjeno večletno pogodbo za izdajo potnih listov z ministrstvom v Nigeriji.</p>
<p>SOMALIJA</p> 	<p>Produkti/storitve: Biometrični potni listi in pomoč pri vzpostavitvi personalizacijskih centrov v Somaliji in Dubaju.</p> <p>Uporabljene strategije vstopa: Direktni izvoz končnemu kupcu in strateške povezave ob prenosu znanja z vlado; v letu 2014 je bilo sodelovanje prekinjeno zaradi političnih nemirov in vladnih sprememb.</p>

<p style="text-align: center;">SUDAN</p> 	<p>Produkti/storitve: Biometrični potni listi, vize, dovoljenja za prebivanje, registracijske visoko zaščitene nalepke in pomoč/svetovanje (prenos know-howa) pri vzpostavitvi tovarne v Khartoumu.</p> <p>Uporabljene strategije vstopa: Strateške povezave ob prenosu znanja, direktni izvoz podjetju Kushite, ki je v državni lasti. Kushite (LinkedIn, 2013) je od ustanovitve uspešno sodeloval v številnih strateških projektih kot npr. Civil Registration Systems-CRS, e-Passport/e-ID Factory, e-Passport System, Sudan Traffic System – STS, Forensic project, Allens Management System. Pri vseh projektih je družba Cetis dobavila profesionalne rešitve in učinkovite storitve, da so bile potrebe obsežnih tehnoloških projektov zadovoljene.</p>
--	---

4.3.1 Prednosti in slabosti uporabljenih strategij vstopa v izbranih afriških državah


Kot smo zapisali v Tabeli 4, se družba Cetis poslužuje različnih strategij vstopa na trge posameznih afriških držav: direktna prodaja kupcu, prodaja preko zastopnikov in globalnih sistemskih integratorjev, ustanavljanje lastnih podjetij, prodajni modeli sonaložb skupaj s kupcem in projekti, kjer je družba Cetis kot dobavitelj tudi investitor – BOT-, PPP-projekti.



Menim, da je najustreznejša oblika PPP – public private partnership –, pri kateri kupec/država skupaj s podjetjem investira v projekt, prihodek se deli na oba partnerja, zaradi rizičnosti področja pa ima tudi kupec interes, da projekt zaživi in uspe. Istočasno pa je to dobra priložnost, da se spoznajo poslovne navade in da se obstoječi projekt uporabi za pridobivanje novih projektov.



Vsekakor sta izredno pomembni stalna prisotnost in aktivnost na določenem trgu, temu ustrezen mora biti izbor strategije vstopa. Pomembni so predvsem nizka mera naivnosti, dobro poznavanje trga in izkušnje z delom na teh trgih, da se izognemo negativnim dogodkom, povezanim z neplačevanjem, prevarami partnerja ipd.

Tabela 5: Prednosti in slabosti uporabljenih strategij vstopa v izbranih državah

Afriška država	Prednosti in slabosti uporabljenih strategij vstopa
<p style="text-align: center;">BURUNDI</p> 	<p>Uporabljene strategije vstopa: Direktni izvoz podjetju, ki opravlja personalizacijo identifikacijskih dokumentov v Burundiju in ima sklenjeno večletno pogodbo z ministrstvom v Burundiju.</p> <p>Prednosti: Cetis ne prevzema direktnega tveganja, povezanega s politično situacijo na trgu.</p> <p>Slabosti: Cetis ne ustvarja lastnega imidža in ne more vplivati na končno prodajno ceno izdelka.</p> <p>Predlogi za prihodnje: S podjetjem v Burundiju bi se morali bolj strateško povezati z vlaganjem kapitala in znanja ter na ta način postati solastnik podjetja. S Cetisovim znanjem in/ali kapitalom pomagati pri razvoju nove generacije identifikacijskih dokumentov in ponuditi dodatne IT-rešitve ter poskusiti preko tega priti v stik do odločevalcev na ministrstvu oz. v vladi. Sodelovanje pa poskusiti razširiti na ostala področja varnostnih tiskovin, ob dodatnem izobraževanju partnerja v Burundiju in izkoriščanju njegovih vez v vladnih organizacijah. Z navedenim se lahko tržna pozicija razširi in utrdi.</p>
<p style="text-align: center;">GVINEJA BISSAU</p> 	<p>Uporabljene strategije vstopa: Prvotni vstop preko posrednika, sklenitev pogodbe z državno tiskarno in kasneje ob dobljenem tenderju ustanovitev lastnega podjetja, CETIS, Empresa Grafica, S.A.R.L., ki izvaja koncesijo izdaje voznških in prometnih dovoljenj, koncesijo za izdajanje biometričnih potnih listin in koncesijo izdajanja viz in je v 100-odstotni lasti družbe Cetis.</p> <p>Prednosti: Sodelovanje s posrednikom omogoča boljše poznavanje lokalne zakonodaje, navad, kulture kot tudi pomembnih igralcev pri dodelovanju poslov. Tako so tržniki družbe Cetis v Gvineji Bissau uspeli predvsem z vedenjem, da je zakonsko določeno, da vse državne dokumente izdaja državna tiskarna, s katero so se nato povezali in sklenili pogodbo. Z ustanovljenim podjetjem ponujajo celovite rešitve za državo ob polni podpori matičnega podjetja, ob 100-odstotnem lastništvu pa imajo popoln nadzor nad delovanjem podjetja. Cetis ima direktne in odlične stike z vlado in aktivno ustvarja imidž podjetja v Gvineji Bissau.</p> <p>Slabosti: Cetis prevzema nase vsa politična in finančna (investicijska) tveganja; zaposluje delovno silo iz Gvineje Bissau, ki jo mora stalno nadzorovati, da ne pride do zlorab položaja.</p>

	<p>Predlogi za prihodnje: Zaradi dobrih političnih povezav in že ustanovljenega lastnega podjetja predlagamo razširitev sodelovanja na ostala področja varnostnih tiskovin, ob dodatnem izobraževanju delovne sile in kontaktnih oseb v vladnih organizacijah. Priložnost vidimo predvsem v izdaji biometričnih, elektronskih identifikacijskih dokumentov. Ker je trenutno izredno slaba kontrola nad izdanimi dokumenti (še posebej na področju izdaje rojstnih listov in ostalih civilnih dokumentov), prihodki in osebni podatki, bi morali narediti korak naprej in izboljšati kontrolo vsega navedenega, prav s transparentnostjo poslovanja pa tudi prepričati vlado, da je Cetis skupaj z lokalnim podjetjem pravi partner na področju izdaje civilnih dokumentov in upravljanja podatkov. Prav korupcija preprečuje implementacijo novih tehnologij, zato bi se morali s tem ukvarjati strokovnjaki in ne politika. Vsi navedeni predlogi pa lahko tržno pozicijo Cetisa razširijo in utrdijo ob predpostavki stalnega nadzora iz Slovenije.</p>
<p>MADAGASKAR</p> 	<p>Uporabljene strategije vstopa: Prvotni vstop preko posrednika in kasneje ob dobljenem poslu ustanovitev lastnega podjetja, CETIS MADAGASCAR SARL, ki izvaja koncesijo izdaje prometnih dovoljenj in je v 65-odstotni lasti družbe Cetis in v 35-odstotni lasti posrednika.</p> <p>Prednosti: Sodelovanje s posrednikom omogoča boljše poznavanje lokalne zakonodaje, navad, kulture in pomembne igralce pri dodelovanju poslov. Prednost ustanovljenega podjetja je, da je Cetis tako lahko ponudil celovito rešitev, takšno, ki je bila sprejemljiva za državo, s podporo s strani matičnega podjetja v Sloveniji. Prednost sicer deljenega lastništva je v večinskem nadzoru nad podjetjem in motivaciji posrednika, saj je pri tem udeležen. Cetis ima s pomočjo posrednika direktne in odlične stike z vlado in aktivno ustvarja imidž podjetja na Madagaskarju.</p> <p>Slabosti: Cetis nosi večino političnih in finančnih, predvsem valutnih tveganj, kar je v prejšnjem letu povzročilo izgubo podjetja; zaposluje delovno silo iz Madagaskarja in ima solastništvo s posrednikom iz Madagaskarja, zato je potreben stalen nadzor, da ne pride do zlorab položaja, kar je včasih zaradi oddaljenosti izredno težko.</p> <p>Predlogi za prihodnje: Zaradi dobrih političnih povezav, sodelovanja z lokalno tiskarno in že ustanovljenega lastnega podjetja predlagamo razširitev sodelovanja na ostala področja varnostnih tiskovin, ob dodatnem izobraževanju in prenosu znanja lokalni tiskarni ter izobraževanju kontaktnih oseb v vladnih organizacijah.</p>

	<p>Svetovalna vloga in dobri poslovni odnosi so ključ uspeha. Z navedenim lahko tržno pozicijo razširi in utrdi, ob predpostavki stalnega nadzora iz Cetisa Celje. Seveda pa ne smemo pozabiti, da lahko nestabilno politično stanje zelo hitro vpliva na Cetisovo tržno pozicijo v negativni smeri.</p>
<p>NIGER</p> 	<p>Uporabljene strategije vstopa: Direktni izvoz podjetju, ki opravlja personalizacijo identifikacijskih dokumentov v Nigru in ima sklenjeno večletno pogodbo z ministrstvom v Nigru.</p> <p>Prednosti: Cetis ne prevzema direktnega tveganja, povezanega s politično situacijo na trgu.</p> <p>Slabosti: Cetis ne ustvarja lastnega imidža in ne more vplivati na končno prodajno ceno izdelka.</p> <p>Predlogi za prihodnje: S podjetjem v Nigru bi se moral Cetis bolj strateško povezati z vlaganjem kapitala in znanja ter na ta način postati solastnik podjetja. S Cetisovim znanjem in/ali kapitalom pomagati pri razvoju nove generacije identifikacijskih dokumentov in ponuditi dodatne IT-rešitve ter poskusiti preko tega priti v stik do odločevalcev na ministrstvu oz. v vladi. Sodelovanje pa poskusiti razširiti na ostala področja varnostnih tiskovin, ob dodatnem izobraževanju partnerja v Burundiju in izkoriščanju njegovih zvez v vladnih organizacijah. Z navedenim lahko Cetis tržno pozicijo razširi in utrdi.</p>
<p>NIGERIJA</p> 	<p>Uporabljene strategije vstopa: Strateške povezave ob prenosu znanja in direktni izvoz podjetju, sistemskemu integratorju, ki ima sklenjeno večletno pogodbo za izdajo potnih listov z ministrstvom v Nigeriji.</p> <p>Prednosti: Cetis ne prevzema direktnega političnega in finančnega tveganja in se lahko v primeru velikih političnih sprememb pravočasno umakne.</p> <p>Slabosti: Odvisen je od uspešnega pogajanja sistemskega integratorja z vlado, prav tako nima vpliva na oblikovanje končne prodajne cene produkta.</p> <p>Predlogi za prihodnje: Glede na željo nigerijske vlade, da se vzpostavi v Nigeriji poleg personalizacijskih centrov še proizvodnja zadnje faze izdelave knjižic potnih listov, lahko Cetis s prenosom izkušenj in znanj na sistemskega integratorja pomaga pri vzpostavitvi tovarne, pri tem pa mora doseči dogovor, da bo Cetis edini proizvajalec polizdelkov za izdelavo potnih listov, ki se bodo dodelovali</p>

	<p>v Nigeriji, in poskrbeti, da bo nigerijski partner čim daljši čas odvisen od kapitala in svetovanj/znanj družbe Cetis.</p>
<p>SOMALIJA</p> 	<p>Uporabljene strategije vstopa: Direktni izvoz končnemu kupcu in strateške povezave ob prenosu znanja ob vzpostavitvi personalizacijske proizvodnje v Dubaju; v letu 2014 je bilo sodelovanje prekinjeno zaradi političnih nemirov in vladnih sprememb.</p> <p>Prednosti: Glede na trenutno vojno stanje v državi vodstvo družbe Cetis ne vidi nobenih prednosti vstopa na omenjen trg.</p> <p>Slabosti: Zaradi že dve desetletji trajajoče državljanske vojne so politične spremembe pogoste, kar lahko vpliva tudi na Cetisovo poslovanje v Somaliji. Tako se je zgodilo v letu 2014, da so ubili pomembno politično osebo, kar je pomenilo za Cetis takojšnja izgubo posla. Izgubil pa ni le posla, ampak tudi vso opremo v personalizacijskem centru brez kakršnegakoli vnaprejšnjega opozorila. Zadevo so poskušali rešiti s pravnimi instrumenti in političnimi pritiski, vendar brez uspeha. Preostane mu le še mednarodna pritožba, je pa vprašanje, kako bi v Somaliji zbrali denar za odškodnino.</p> <p>Predlogi za prihodnje: Glede na nenehne vojne nemire, ki se dogajajo v Somaliji, predlagamo, da Cetis direktno ne vstopa v državo, vsaj dokler se trenutno stanje ne umiri in izboljša. Glede na opisano situacijo je bil Cetis na tem trgu prisiljen v krčenje tržne pozicije. Seveda pa, skladno z opravljeno raziskavo, ne izključujemo možnosti prihodnjega vstopa v državo, vendar pa morajo biti izpolnjeni sledeči pogoji: potek pogodbe z obstoječim proizvajalcem potnih listov, izboljšanje političnega in gospodarskega stanja v državi in s tem vzpostavitev miru v državi ter vzpostavitev povezav s politiko oz. igralci, ki dodeljujejo posle v Somaliji.</p>
<p>SUDAN</p> 	<p>Uporabljene strategije vstopa: Direktni izvoz komponent potnih listov in ostalih identifikacijskih dokumentov ter strateške povezave ob prenosu znanja in svetovanja ob izgradnji tovarne, organiziranja dela in nadzora delovne sile.</p> <p>Prednosti: Odvisnost delovanja tovarne in s tem tudi podjetja, ki je v državni lasti, od Cetisovih znanj in svetovanj. Cetis ima direktne in odlične stike z vlado in aktivno gradi pozitiven imidž podjetja v Sudanu.</p> <p>Slabosti: Cetis prevzema vsa politična in finančna tveganja, mora se nenehno prilagajati in biti stalno na preži, da mu ne vzame posla kakšen globalni konkurent.</p>

	<p><i>Predlogi za prihodnje:</i> Zaradi dobrih, utečenih političnih povezav in sodelovanja predlagamo razširitev sodelovanja na ostala področja varnostnih tiskovin, ob prenosu znanja in dodatnem izobraževanju kontaktnih oseb v vladnih organizacijah. Z navedenim lahko tržno pozicijo podjetje še razširi in utrdi.</p>
--	--

Za pridobivanje projektov na trgih zgoraj omenjenih držav so nujni dostop do vplivnih vladnih predstavnikov in dobri diplomatski odnosi. Za vodstvo družbe Cetis je nujno sodelovanje z ambasado, pri tem pa bi družbi Cetis moralo pomagati Ministrstvo za zunanje zadeve RS, da ne bi bila v slabšem položaju kot globalna konkurenca iz močnejših zahodnoevropskih držav.

Pri tistih afriških državah, kjer Cetis posle pelje preko posrednikov, to je v Burundiju, Nigeru in Nigeriji, mora nujno poskrbeti, da bo ostal z njimi enakovredni partner, ki ga bo poznal končni kupec, v primeru identifikacijskih dokumentov je kupec vlada ali posamezna ministrstva. To pa lahko doseže s ponudbo dodatnih dokumentov in komplementarnih celovitih sistemskih rešitev, ki bodo pomenile višjo dodano vrednost za končnega kupca. Ker pa gre tu za specifična področja, ki zahtevajo specifična znanja, bodo posredniki potrebovali strokovnjake Cetisa ob sami predstavitvi posla na vladi in kasneje tudi pri postavitvi sistemov, s tem pa bodo primorani narediti družbo Cetis prepoznavno na določenem afriškem trgu. Ob tem se bo ohranila ali celo okrepila ustvarjena tržna pozicija družbe Cetis na omenjenem afriškem trgu.

4.4 Primerjalna analiza uspešnosti v pridobivanju poslov družbe Cetis na nacionalnem afriškem trgu in trgih Evropske unije

EU (Urad Vlade RS, 2015) je edinstveno gospodarsko in politično partnerstvo med 28 demokratičnimi evropskimi državami, ki si skupaj prizadevajo za mir in blaginjo. EU je več kot katera koli druga mednarodna ekonomska integracija, kljub temu, da ne želi nadomestiti obstoječih nacionalnih držav, temveč jih povezati v skupen, velik in konkurenčen globalni ekonomski prostor. Države članice EU so prenesle del svoje politične neodvisnosti in samostojnosti na skupno ustanovljene institucije, tako da se odločitve o skupnih zadevah sprejemajo demokratično na evropski ravni. Čeprav je Evropska unija nastala z namenom, da doseže določene politične in gospodarske cilje, predvsem enotni trg in posledično svobodno konkurenco, je visoko na dnevnem redu EU pa je tudi vprašanje solidarnost med članicami. Solidarnost je mogoče zaznati v obliki pomoči, namenjeni vsem državam EU in njihovim državljanom, zlasti z zagotavljanjem finančnih sredstev iz delovanja različnih skladov. S pomočjo skladov se pridobijo sredstva za pospeševanje razvoja manj razvitih regij, preoblikovanje starih, že opuščenih industrijskih območij, za pomoč kmetijski dejavnosti in pomoč zapostavljenim podeželskim območjem ter pomoč mladim in brezposelnim.

Kot smo omenili v zgornjih poglavjih, se Cetis na trgih srečuje z globalno konkurenco, ki prav tako ponuja identifikacijske dokumente in celovite sistemske rešitve, zajem podatkov, izdelavo in izdajo dokumentov. Ugotavljamo lahko, da je konkurenca na trgih Evropske unije zelo močna, saj gre za visokotehnološko razvite trge, kjer je pogodba pomemben pravni dokument, ter da gre za trge, ki so politično in finančno stabilni. Ponudnik tako ni izpostavljen političnim rizikom, niti ne plačilnim rizikom, saj ga ščitijo pogodba in sodišča, ki delujejo pod okriljem direktiv Evropske unije.

Drugačna zgodba je na trgih v izbranih afriških državah. Ker je podjetje izpostavljeno različnim tveganjem, predvsem zaradi nenehnih političnih nemirov in tečajnih razlik, vstopajo na te trge le podjetja, ki si »upajo«, so prilagodljiva in imajo zadosti resursov, kapitala in znanja o tujem trgu. Takšno podjetje je tudi Cetus, ki ima poleg vsega naštetega tudi usposobljeno ekipo tržnikov, razvojnikov in tehnologov.

Iz intervjujev in anket dobaviteljev materialov lahko razberemo, da so enotnega mnenja, da se pri trženju na afriških trgih zelo dolgo čaka na končne odločitve, ko pa do odločitve pride, morajo dobaviti materiale v zelo kratkem času. Enotni pa so si tudi v tem, da veliko konkurentov daje lažne obljube in poskuša izkoristiti kupca, kar ni dobro za posel niti v Afriki niti v EU. Ne glede na izvor kupca je z njim potrebno ustvariti zaupanje in partnerski odnos.

Pravzaprav nam enako kažejo tudi izkušnje tržnikov. Trženje na trgih EU je enostavnejše, ker so trgi nam geografsko in kulturno bližje od trgov v Afriki. Trgi EU so v zadnjih petih letih zasičeni s ponudniki identifikacijskih dokumentov, skladno z zadnjimi tehnološkimi trendi in zaščitnimi elementi po ICAO-standardih. Trgi EU se skladno z življenjskim ciklom izdelka pojavljajo v fazi zrelosti, v nekaterih verzijah tudi v upadanju. Zgoraj omenjeni trgi izbranih afriških držav pa šele sedaj prehajajo na izdajo nove generacije identifikacijskih dokumentov, ki bi naj vsebovale najnovejše zaščitne elemente in najnovejše verzije čipov. Torej se pojavljajo dokumenti na teh trgih v fazi uvajanja ali fazi rasti. Pomeni, da tisto, kar je v EU že uveljavljeno, je na afriških trgih šele v fazi implementacije.

Kakor hitro delujemo na več trgih, kar je smisel mednarodnega trženja, se srečujemo z več tržnim življenjskim ciklom določenega izdelka ali storitve. Izkaže se, da se izdelek po svojih stopnjah življenjskega cikla časovno različno pojavlja na posameznih državnih trgih. Poznamo štiri razvojne stopnje izdelka: uvajanje, rast, zrelost in upadanje.

Posamezne mednarodne faze življenjskega cikla izdelkov imajo sledeče značilnosti⁵:

- *Inovacija na domačem trgu* – podjetja inovatorji praviloma pričnejo s prodajo inovacije na domačem trgu. Prav tako je pravilo, da govorimo o podjetjih iz razvitih tržnih gospodarstev, saj slednja premorejo ustrezne potenciale za razvoj novih izdelkov: znanje, finančna sredstva in spodbudno gospodarsko okolje. Obstajajo kupci z zadostno kupno močjo, ki želijo izboljševati svoj življenjski standard ali izboljšati svoje proizvodne tehnologije zaradi konkurenčnosti. Da pa bi se podjetje izognilo nevarnosti hitrega posnemanja konkurentov, si ustvarja z ustrezno strategijo izdelka v začetni fazi življenjskega cikla izdelka pogoje za kasnejšo diferenciacijo izdelka, ki se lahko izkaže kot ključni koncept za zaščito pred pritiskom konkurence na zasičenem tržnem segmentu. V mislih imamo patentiranje izdelka ali določenega zaščitnega elementa na izdelku.
- *Prenos inovacije na tuji trg* – potrebe in kupna moč v drugih razvitih državah so podobne kot v izhodiščni, zato bo postopoma začelo naraščati povpraševanje po teh izdelkih in ponudnik bo začel svoje izdelke izvažati. Povečanje obsega proizvodnje, spodbujeno z dodatnim povpraševanjem iz tujine, bo znižalo proizvodne stroške proizvajalca izdelkov. Proizvajalec se lahko v tej fazi odloči tudi za znižanje cene, da

⁵ Povzeto po: Jurše 1997a, str. 316–321.

bi obdržal ekskluzivni tržni položaj in odvrnil možne konkurente od vstopa na trg z dokazovanjem, da je donosnost proizvodnje izdelka nizka.

- *Zrelost* – prodaja in izvoz sta v fazi tržne zrelosti stabilna, vendar pa že pričunjata kazati znake upadanja. Podjetja v drugih manj razvitih državah zaradi naraščanja povpraševanja po izdelkih pričnejo razvijati lastno proizvodnjo za svoje trge. Mlade panoge v teh državah so pogosto zaščitene z ustrezno uvozno zaščito. V tej fazi izvoz izhodiščne države postopoma upada, na drugi strani pa narašča izvoz teh izdelkov v manj razvitih državah.
- *Svetovno posnemanje* – izvoz izdelka izhodiščne države upada kljub povečanemu povpraševanju po izdelku iz manj razvitih držav, saj lokalni proizvajalci z lokalno proizvodnjo sami v celoti pokrivajo potrebe na svojih trgih.
- *Preobrat* – prvi proizvajalec oziroma inovator se v tej fazi znajde v situaciji, ko ne izvažata več izdelkov v tujino, ampak se pojavlja kot uvoznik izdelka. Izdelek že nekaj časa ni več novost na trgu, izčrpane so možnosti njegovega nadaljnega modificiranja, tako da postane dovolj standardiziran, da lahko številni proizvajalci iz držav v razvoju pričnejo z lastno proizvodnjo enostavnejših različic izdelka.

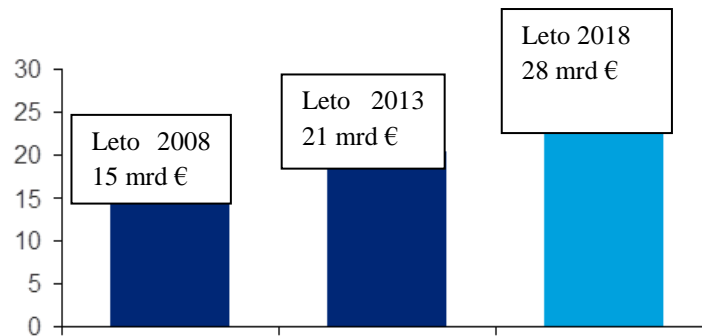
Torej ugotavljamo, da je določen izdelek, ki je že dosegel fazo tržne zrelosti na evropskem, razvitem trgu, na določenih afriških trgih po večini šele v fazi uvajanja, na določenih afriških trgih pa se morda sploh še ni pojavil. To spoznanje omogoča podjetju lansiranje izdelkov na nove trge, kjer lahko obstajajo dodatne možnosti za širitev trženjskih aktivnosti podjetja in rast njegove prodaje. Ob tem poskušamo »biti prvi na trgu« določene afriške države, kar po eni strani pomeni veliko tveganje zaradi politične in ekonomske nestabilnosti države ter nepoznavanja okolja in pomanjkanja izkušenj, po drugi strani pa to pomeni, da bomo prvi izkoristili tržne priložnosti in izgradili prednostno konkurenčno pozicijo. V tej fazi lahko dosegamo tudi višje prodajne cene, ker konkurence ni ali pa ni močna, in posledično večji prodajni uspeh kot na visokotehnološkem trgu EU. S tem smo potrdili tretjo postavljeno hipotezo: *Vstop na nove trge identifikacijskih dokumentov v fazi enostavne tehnološke razvitosti, kar po večini velja za nacionalne afriške trge, omogoča zgodnje odkrivanje in izkoriščanje tržnih priložnosti in gradnjo prednostne konkurenčne pozicije ter posledično večji prodajni uspeh kot vstop na trge, ki so v fazi visokotehnološke razvitosti trga in večje konkurence na trgu identifikacijskih dokumentov.*

4.5 Kritično ovrednotenje teoretičnega strateškega modela na primeru trženja identifikacijskih dokumentov družbe Cetis na izbranih afriških trgih

Tako družba Cetis kot tudi njena konkurenca se zavedata, da gre za projektne posle na področju identifikacijskih dokumentov in da tako velikokrat prihaja do velikih letnih nihanj v prodajnih prihodkih. Kot je razvidno tudi iz raziskav Smithers Pira (2014), lahko ugotavljamo, da nekateri konkurenti v želji po nadomeščanju nihanja prihodkov iz varnostnih tiskovin vstopajo v segment varovanja blagovnih znamk, veliki konkurenti pa se med seboj celo povezujejo, kar pomeni, da se pripravljajo na večje spremembe v industriji.

Iz Slike 12 lahko ugotavljamo, da bo trg varnostnih tiskovin v obdobju 2013–2018 rasel s 5,9-odstotno povprečno letno stopnjo. Torej lahko računamo na manjšo rast kot v letih 2008–2013. Upočasnjevanje rasti nakazuje, da ima industrija pred sabo težje obdobje, kjer se bodo obstoječi igralci spopadali s presežki kapacitet. Kljub temu rast ponarejanja in prenarejanja identifikacijskih dokumentov in prevar v industriji še vedno zagotavlja dolgoročni obstoj proizvodnje tovrstnih zaščitene tiskovin.

Slika 12: Napoved rasti trga varnostnih tiskovin



Vir: (Smithers Pira, 2014).

Nadalje lahko iz raziskav Smithers Pira (2014) ugotovimo, da industrijo spreminjata dva velika trenda, in sicer digitalizacija in združevanje trgov. Digitalizacija in združevanje trgov sta dva trenda, ki jih mora industrija sprejeti. Oba predstavljata grožnjo za preživetje celotne industrije. V raziskavi so izpostavljeni sledeči primeri obeh trendov:

- Primeri trenda digitalizacije:
 - Uporaba elektronskih medijev in orodij za podatkovno analizo in rudarjenje manjšata potrebo po varnostnem tisku;
 - Portugalska je uvedla elektronsko osebno izkaznico, ki je tako zdravstvena, volilna, zavarovalna kot davčna izkaznica, kar zmanjšuje potencial za tisk;
 - Apple Pay, Paypal.
- Primeri trenda združevanje trgov:
 - Elektronske osebne izkaznice se lahko uporabljajo tudi kot plačilno sredstvo – nigerijsko e-ID upravlja MasterCard;
 - telekomunikacijska podjetja vstopajo tudi na trge mobilnega plačevanja – Safaricom M-Pesa omogoča pošiljanje denarja preko SMS-sporočil v Keniji.

Na podlagi analize trenutnega stanja in ugotovljenih trendov lahko identificiramo sedeče izzive ob trženju identifikacijskih dokumentov družbe Cetis na izbranih afriških trgih:

- Cetis je v zadnjih letih dosegal zelo visoko rast prihodkov s projektnim trženjem identifikacijskih dokumentov v tujini, ki pa so večinoma enkratne narave in težko predvidljivi za naslednja leta. Izziv podjetju mora biti znižanje nihanja prihodkov iz varnostnih tiskovin na področju identifikacijskih dokumentov z direktnim sklepanjem dolgoročnih pogodb s posamezno afriško državo.
- Pri postavitvi sistemov tehnološke podpore upravljanja z dokumenti je Cetisova ekipa razvila kompetence postavitve in vzdrževanja IT-sistemov, ki so široko uporabne. Izziv podjetju mora biti apliciranje obstoječe kompetence izgradnje in upravljanja sistemov na vse vrste identifikacijskih dokumentov.
- Zaradi pričakovanega upada trga biometričnih potnih listov in osebnih izkaznic, ker so države po večini že uvedle nove generacije dokumentov, se mora Cetis usmeriti v tiste afriške države, ki tega še niso storile, ali v tiste, ki imajo probleme z obstoječimi dobavitelji, v ostalih pa se usmerjati v druge oblike identifikacije in segment volitev. Glede na trende in pretekle izkušnje mora biti dolgoročna usmeritev razvoja predvsem v izgradnjo zmožnosti urejanja centralnih registrov držav, vnos osebnih podatkov, verifikacijo osebnih podatkov, personalizacijo in zagotavljanje kakovosti, skladno z globalnimi standardi.

- Cetisovi ciljni kupci naj bi bili država in javni sektor, sistemski integratorji in finančne institucije. Na izbranih afriških trgih že ima vzpostavljene odnose na vsaj enem področju identifikacijskih dokumentov. Izziv mu sedaj mora biti razširiti področje sodelovanja na vse za družbo Cetis ciljne kupce na posameznem afriškem trgu.
- Kot smo ugotovili v predhodnih poglavjih, lahko Cetis zmaga z integriranimi celovitimi rešitvami, skupnem nastopu vseh podjetij v skupini (izkazujemo večjo moč in finančno stabilnost) in dolgoročnem partnerstvu. Pomeni, da je Cetisov prihodnji izziv, s svojo iniciativnostjo in morebitnimi investicijami, ponuditi na vsakem posameznem afriškem trgu dodatno sistemsko rešitev ali razviti čisto svoj, patentiran, zaščitni element ter tako vzpostaviti dolgoročno partnerstvo in posledično povečati prihodke prodaje.
- Za realizacijo prihodkov je ključen sistematičen pristop k trženju. Za uspeh v prihodnosti je ključna kompetenca razumevanje kupcev in prodaje na trgih v tujini. Ugotavljamo lahko, da Cetisov prodajni oddelek dobro pozna tako lokalni trg kot tudi zgoraj omenjene izbrane afriške trge. V zadnjih letih je bila vzpostavljena široka mreža posrednikov in dobrih kontaktov s ključnimi kupci na področju identifikacijskih dokumentov. Preveriti je potrebno celotno mrežo posrednikov in kontaktov kupcev ter jim ponuditi »a-la-carte« rešitve za identifikacijo oseb in predmetov glede na želje in potrebe končnega kupca.

Na osnovi opravljenih intervjujev s partnerji v izbranih afriških državah ugotavljamo, da je povezovanje z lokalnim podjetjem, ki ima vlogo sistema integratorja, v manj razvitih državah zaradi politične in gospodarske nestabilnosti nujnost in edina primerna oblika združevanja. Verjamemo, da se bo takšen trend nadaljeval tudi v prihodnje. V takšni zgodbi lokalni partner upravlja in poskuša varovati oziroma zavarovati posel pred nepredvidenimi političnimi in gospodarskimi situacijami. Tujci pa prenašajo svoje znanje in razvoj na lokalno podjetje in posledično pomagajo pri razvoju izbrane afriške države.

Seveda mora Cetis ponujene identifikacijske dokumente prilagoditi zahtevam kupcev na izbranih afriških trgih, saj so vpeti v kompleksen lokalno-institucionalni sistem. Kot je razvidno iz analize konkurence, sta mogoča razvoj in utrjevanje tržne pozicije s strateškimi povezavami konkurenčnih ali komplementarnih podjetij. To velja predvsem za velika podjetja. Kot smo omenili, je za podjetje takšno povezovanje nesprejemljivo, saj je po dosedanjih izkušnjah bil v takšni zgodbi, zaradi svoje majhnosti, le »tih podizvajalec«, ki ga ni poznal končni kupec. Po navadi je podjetje v tovrstnih poslih zapolnilo proizvodne kapacitete, posel izvedlo s pozitivno nulo, vse zasluge pa je pobral partner. Kot pozitivno pa se je pokazalo povezovanje z lokalnimi partnerji na afriških trgih, še posebej na Madagaskarju in v Gvineji Bissau, saj je Cetis na podlagi pravih informacij, prejetih od posrednika, sprejel prave strateške odločitve. Iz navedenega sledi, da lahko le delno potrdimo postavljeno četrto hipotezo: *Ponujanje celovitih rešitev na področju izdaje identifikacijskih dokumentov in povezovanje podjetij z lokalnimi partnerji v ponudbene koalicije zagotavlja celovitejšo obvladovanje trga v regiji ter uspešnejši razvoj tržne pozicije na trgih kot pa zgolj omejeno ponujanje identifikacijskih dokumentov posameznega podjetja.*

5 ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

Trenutne razmere v Sloveniji in majhnost slovenskega trga nam kažejo na to, da moramo poslovati s tujimi državami, če želimo preživeti ali celo napisati zgodbo o uspehu. Tako za Slovenijo kot družbo Cetus predstavlja poslovno sodelovanje s tujimi državami pomemben izziv za ustvarjanje primernih pogojev za razvoj in rast družbe kot tudi celotnega slovenskega gospodarstva. Pri poslovanju bodo uspešne le tiste gospodarske enote, ki bodo v svoje sisteme, strategije in politike vgradila sistem mednarodnega trženja. Samo drzna, strokovna, inovativna in uspešna podjetja, ki ponujajo visokokakovostne produkte in storitve, skladne z globalnimi standardi kakovosti, so se sposobna uspešno pozicionirati na tujih trgih.

Kljub temu, da smo v preteklosti običajno povezovali afriške države predvsem z revščino ter neurejenimi političnimi in gospodarskimi razmerami, ni nujno, da te države v prihodnosti ne bi mogle prevzeti dominantnejše vloge v svetovnem gospodarstvu. Z raziskavo smo spoznali, da državam v Afriki manjka predvsem mir in stabilen političen sistem, pa tudi kapital, tehnologija, znanje in izkušnje. Prihodnost afriškega gospodarstva je v veliki meri odvisna od njihove sposobnosti za načrten premik iz družbenega in političnega obrobja ter obvladovanja notranjih konfliktov. So pa to države, ki so trenutno v silnem demografskem, gospodarskem in politično-teritorialnem razvoju. Evropsko-afriške odnose bo potrebno razrešiti bremena evropocentrizma (presojanje določene etične kulture z evropskimi merili) in doumeti, da lahko modernizacija poteka tudi na nekoliko specifičen afriški način.

Družba Cetus se odloča za vstop na trge izbranih afriških držav zaradi močne konkurence na evropskih trgih, prekomernih zmogljivosti ter padajoče in omejene prodaje na slovenskem trgu. Opazili smo, da je razviti evropski trg prenasičen s konkurenco, zato se je smotno preusmeriti na afriške trge, ki so še, po večini, v fazi enostavne tehnološke razvitosti. To ji daje možnost zgodnjega, pravočasnega odkrivanja tržnih priložnosti in gradnje prednostne konkurenčne pozicije. O strategiji vstopa na določen trg izbrane afriške države odloča vodstvo podjetja, in sicer na osnovi pridobljenih vseh informacij iz izvedene analize okolja, pogovorov z državnimi organi ali lobisti v izbrani afriški državi, splošnega stanja v državi in glede na trenutne resurse znotraj podjetja.

Ob vstopu na trge izbranih afriških držav se mora družba Cetus tudi zavedati skorumpiranosti javnega sektorja in dejstva, da mora razumeti interese in vplive lokalnih institucionalnih akterjev (igralcev) na dodelovanje poslov in proces trženja. Le na tak način bo imela možnost skleniti pogodbo in obdržati posel. Osnova za pravilno strateško odločanje izbora primerne strategije vstopa na trg v določeni afriški državi in razvoja tržne pozicije sta podrobna analiza okolja ter poznavanje mikro- in makrookolja ter ostalih specifičnih značilnosti države. Nikoli namreč ne smemo obravnavati vseh afriških držav kot enotnega trga, saj se med seboj zelo razlikujejo.

Glede na znane trende je nujnost, da podjetje odjemalcem ne ponuja le identifikacijskih dokumentov kot produktov, ampak tudi komplementarne celovite rešitve zajema, izdelave in izdaje dokumentov, vključujoč izgradnjo centralnih registrov v izbranih afriških državah. Svetovni (globalni) trendi se namreč usmerjajo v iskanje celovitih rešitev in razvijanje celovitih konceptov, ki jim pa družba Cetus že sledi. Sodelovanje s konkurenčnimi podjetji se ni izkazalo za pretiran poslovni uspeh, zato večjo veljavo dajemo samostojnemu nastopu na trgu z možnim sodelovanjem ali povezovanjem z lokalnimi partnerji (lobisti), ki že imajo

vzpostavljena poznanstva z javnimi uslužbenci na visokih položajih ali pa vsaj z glavnimi igralci, ki dodeljujejo posel v določeni afriški državi.

Kljub temu da je dosedanje sodelovanje z afriškimi državami pokazalo precej obetajoče rezultate, čakajo družbo Cetus še veliki izzivi v bodoče. Potrebno bo vložiti veliko truda v pravočasno prepoznavanje tržnih priložnosti in usmeriti pozornost v izgradnjo ustrezne tržne pozicije na določenem afriškem trgu.

6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

Literatura:

1. Cavusgil, S. Tamer, N. Pervez Ghauri and R. Milind Agarwal. (2002). *Doing business in emerging markets: entry and negotiation strategies*. Thousand Oaks (CA); London; New Delhi: Sage Publications.
2. Czinkota, M. R. and Ilka A. Ronkainen. (1998). *International Marketing*. Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers.
3. DZS. (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
4. Fahey, Liam and V. K. Narayan. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St. Paul: West Publishing Company.
5. Ghemawat, Pankaj. (2007). *Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
6. Hall, Edward T. (1976). *Beyond Culture*. New York: Anchor Press/Doubleday.
7. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing; A Decision Oriented Approach*. London: Prentice Hall.
8. Ješovnik, Peter. (2001). *Osnove mednarodnega trženja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
9. Jurše, Milan. (1997a). *Mednarodni marketing*. Maribor: EPF.
10. Jurše, Milan. (1997b). *Mednarodni strateški marketing*. Ekonomija in poslovne vede 1. del. Maribor: EPF.
11. Jurše, Milan. (2000). *Mednarodno trženje. (Zapiski predavanj)*. Maribor.
12. Kotler, Philip in Gary Armstrong. (1993). *Principles of marketing*. Peta izdaja. London: Prentice-Hall, Inc.
13. Lymbersky, Christoph. (2008). *Market Entry strategies, Text, Cases and Readings in Market Entry Management*. Hamburg: Management Laboratory.
14. North, Douglass C. (1998). *Inštitucije, inštitucionalne spremembe in gospodarska uspešnost*. Ljubljana: Krtina.
15. Onkvist, Sak in John J. Shaw. (2004). *International Marketing*. New York: Routledge.

16. Peng Mike W., Sunny Li Sun, Brian Pinkham in Hao Chen. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *The Academy of Management Perspectives, Volumes 23* (3), 63-81.
17. Peng Mike W., Denis YL Wang in Yi Jiang. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39 (5), 920-936.
18. Porter, Michael E. (2010). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
19. Root, Franklin. (1987). *Entry Strategies For International Markets*. Lexington: Lexington Books, D.C. Heath and Company.
20. Strnad, Simona. (2002). *Strategije vstopa podjetja Cetus na tuji trg*. Diplomsko delo. Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
21. Svetličič, Marjan. (2004). *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Terpstra, Vern. (1989). *International dimensions of marketing*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
23. Velkov, B. (2006). *Analiza potreb na področju multimedijev*. Delovno gradivo. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
24. Vezjak, Danilo. (1987). *Mednarodno trženje, Druga knjiga: Strategija*. Maribor: Založba obzorja.

Viri:

1. Cetis Celje. (2015a). *Cetis, globalni integrator informacij*. Pridobljeno 11. april 2015 iz Cetis Celje: <http://www.cetis.si/>.
2. Cetis Celje. (2015b). *Letno poročilo 2014*. Pridobljeno 11. april 2015 iz Cetis Celje: [http://www.cetis.si/?viewPage=14&highlite=letno poročilo](http://www.cetis.si/?viewPage=14&highlite=letno%20poro%C4%8Dilo).
3. CIA.(2015a). *The World Factbook. Burundi*. Pridobljeno 20. avgust 2015 iz Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/by.html>.
4. CIA.(2015b). *The World Factbook. Guinea-Bissau*. Pridobljeno 20. avgust 2015 iz Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pu.html>.
5. CIA.(2015c). *The World Factbook. Madagascar*. Pridobljeno 20. avgust 2015 iz Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/by.html>.
6. CIA.(2015d). *The World Factbook. Niger*. Pridobljeno 20. avgust 2015 iz Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/by.html>.
7. CIA.(2015e). *The World Factbook. Nigeria*. Pridobljeno 20. avgust 2015 iz Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/by.html>.
8. CIA.(2015f). *The World Factbook. Somalia*. Pridobljeno 20. avgust 2015 iz Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/by.html>.
9. CIA.(2015g). *The World Factbook. Sudan*. Pridobljeno 20. avgust 2015 iz Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/by.html>.
10. Cöster, Mathias.(2007). *The Digital Transformation of the Swedish Graphic Industry*. Pridobljeno 22. avgust 2015 iz Diva portal: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:24151/FULLTEXT01.pdf>.
11. Ekonomsko ogledalo št. 2, let. XXI. (2015). Pridobljeno 21. avgust 2015 iz Urad RS za makroekonomske analize in razvoj: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/eo/2015/EO0215.pdf.
12. Evropski parlament. (2014). *Kratki vodnik po Evropski uniji. Afrika*. Pridobljeno 24. avgust 2015 iz Evropski parlament: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_6.6.5.html.

13. HID. (2015). *Somalia Introduces New Secure National ID and E-Passport with HID Global and Their Partners*. Pridobljeno 14. oktober 2015 iz HID:
<http://www.hidglobal.com/press-releases/somalia-introduces-new-secure-national-id-and-e-passport-hid-global-and-their>.
14. Izvozno okno (2012). *Afrika – celina priložnosti, kamor je uprtih vse več oči*. Pridobljeno 31. avgust 2015 iz Spleta informacij in priložnosti za izvoznike:
http://www.izvoznookno.si/Teme_tedna/Afrika_celina_priloznosti_kamor_je_uprtih_vse_vecoci_17012.aspx.
15. LinkedIn. (2013). *About Kushite Integrated Co. Ltd*. Pridobljeno 11. julij 2015 iz Kushite Integrated:
http://www.linkedin.com/company/kushite-integrated-co-?trk=tabs_biz_home.
16. Pristop. (2015). Cetus branding document. Pripravil: Pristop d.o.o. Pridobljeno v podjetju Cetus.
17. RTV SLO. (2008). *Najbolj in najmanj stabilne države*. Pridobljeno 11. julij 2015 iz RTV Slovenija: <http://www.rtv slo.si/svet/najbolj-in-najmanj-stabilne-drzave/85192>.
18. Smithers Pira. (2014). *Market Report. The Future of Global Security Printing Markets to 2018*. Pridobljeno v podjetju Cetus.
(<http://www.smitherspira.com/news/2014/february/global-security-printing-market-forecast>).
19. Sudan.net. (2013). *Complete Guide on Sudan*. Pridobljeno 11. julij 2015 iz Sudan.net:
<http://www.sudan.net/>.
20. Transparency International. (2014). *Corruption Perceptions Index 2014*. Pridobljeno 23. avgust 2015 iz Transparency International: <http://cpi.transparency.org/cpi2014/results/>.
21. Urad Vlade RS. (2015). *Vladni portal z informacijami o življenju v Evropski uniji*. Pridobljeno 27. julij 2015 iz Vladnega portala: <http://www.evropa.gov.si>.
22. Vlajky. (2015a). *Zastave svetovnih držav in informacije o državah. Burundi*. Pridobljeno 23. avgust 2015 iz Vlajky.org: <http://zastave.vlajky.org/afrika/burundi.php>.
23. Vlajky. (2015b). *Zastave svetovnih držav in informacije o državah. Gvineja Bissau*. Pridobljeno 23. avgust 2015 iz Vlajky.org: <http://zastave.vlajky.org/afrika/gvineja-bissau.php>.
24. Vlajky. (2015c). *Zastave svetovnih držav in informacije o državah. Madagaskar*. Pridobljeno 23. avgust 2015 iz Vlajky.org:
<http://zastave.vlajky.org/afrika/madagaskar.php>.
25. Vlajky. (2015d). *Zastave svetovnih držav in informacije o državah. Niger*. Pridobljeno 23. avgust 2015 iz Vlajky.org: <http://zastave.vlajky.org/afrika/niger.php>.

26. Vlajky. (2015e). *Zastave svetovnih držav in informacije o državah. Nigerija*. Pridobljeno 23. avgust 2015 iz Vlajky.org: <http://zastave.vlajky.org/afrika/nigerija.php>.
27. Vlajky. (2015f). *Zastave svetovnih držav in informacije o državah. Somalija*. Pridobljeno 23. avgust 2015 iz Vlajky.org: <http://zastave.vlajky.org/afrika/somalija.php>.
28. Vlajky. (2015g). *Zastave svetovnih držav in informacije o državah. Sudan*. Pridobljeno 23. avgust 2015 iz Vlajky.org: <http://zastave.vlajky.org/afrika/sudan.php>.
29. World Bank. (2014a). *Trading across borders*. Pridobljeno 6. julij 2015 iz World Bank Group: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Chapters/DB14-Trading-across-borders.pdf>.
30. World Bank. (2014b). *Starting a business*. Pridobljeno 6. julij 2015 iz World Bank Group: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Chapters/DB14-Starting-a-business.pdf>.
31. Wikipedija. (2014a). *Burundi*. Pridobljeno 22. junij 2015 iz Wikipedia: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Burundi>.
32. Wikipedija. (2014b). *Burundi*. Pridobljeno 5. oktober 2015 iz Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Burundi.
33. Wikipedija. (2014c). *Gvineja Bissau*. Pridobljeno 22. junij 2015 iz Wikipedia: http://sl.wikipedia.org/wiki/Gvineja_Bissau.
34. Wikipedija. (2014d). *Guinea Bissau*. Pridobljeno 5. oktober 2015 iz Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Guinea-Bissau.
35. Wikipedija. (2014e). *Madagaskar*. Pridobljeno 22. junij 2015 iz Wikipedia: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Madagaskar>.
36. Wikipedija. (2014f). *Madagascar*. Pridobljeno 5. oktober 2015 iz Wikipedia: http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Madagascar.
37. Wikipedija. (2014g). *Niger*. Pridobljeno 22. junij 2015 iz Wikipedia: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Niger>.
38. Wikipedija. (2014h). *Nigerija*. Pridobljeno 22. junij 2015 iz Wikipedia: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Nigerija>.
39. Wikipedija. (2014i). *Somalija*. Pridobljeno 22. junij 2015 iz Wikipedia: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Somalija>.

PRILOGE

Priloga 1 – vprašalnik za dobavitelje

Dear Sir/ Madam,

I'm a student of Master's postgraduate studies - Economics and Business Sciences, majoring in international trade and I am writing my final Master's degree thesis entitled: THE MODEL OF ENTRY STRATEGIES ON THE MARKET FOR IDENTIFICATION DOCUMENTS IN AFRICA. In order to conclude my Master's degree thesis I also have to do some fieldwork, which is extremely difficult due to the remoteness of the market, therefore, I kindly ask for your help in obtaining the necessary information by filling out the questionnaire below.

The questionnaire is anonymous and will be used exclusively for study purposes.

Thank you for your valued support and cooperation in advance.

Simona Strnad

1. Which African countries are you present in and which products and / or services are you present in each country with?

2. What strategies have you entered the African market (direct export, export through a commercial agent, licensed production, franchising, joint venture ...)?

3. What is the political and economic situation and the important peculiarities of each African country you have entered with your products and / or services?

4. How does the politics impact on the allocation of business in African countries in your opinion or who do you think are the main actors in the allocation of business?

5. Do you think it is necessary to understand the interests and influences of local institutional actors in the allocation of business and the process of marketing on a particular African market?

6. How would you compare business on the African markets with business on the European markets?

7. What are the main reasons that you have entered the African market?

8. What kind of competition do you face on the African market (which company)?

9. What is your experience of integrating (cooperating) with competition on African markets?

Priloga 2 – vprašalnik kupci, posredniki, tržniki

Dear Sir/ Madam,

I'm a student of Master's postgraduate studies - Economics and Business Sciences, majoring in international trade and I am writing my final Master's degree thesis entitled: THE MODEL OF ENTRY STRATEGIES ON THE MARKET FOR IDENTIFICATION DOCUMENTS IN AFRICA. In order to conclude my Master's degree thesis I also have to do some fieldwork, which is extremely difficult due to the remoteness of the market, therefore, I kindly ask for your help in obtaining the necessary information by filling out the questionnaire below.

The questionnaire is anonymous and will be used exclusively for study purposes.

Thank you for your valued support and cooperation in advance.

Simona Strnad

African country: _____

1. Please, identify the economic and political situation and the peculiarities of your country?

2. Who are the main actors in the allocation of business in the field of identification documents (identity cards, passports, driving licences and registration certificates, residence permits ...)?

3. Are there any political interests and influences on the allocation of business in the field of issuing identification documents? Please explain.

4. Who are the main bidders of identification documents (print, personalization, issue) in your country:

– Identity cards: _____

– Passports: _____

– Driving licences and registration certificates: _____

– Residence permits: _____

5. What do you think would have to be changed in the field of issuing identification documents? Please label and explain properly.

– change the supplier of identification documents. Why? _____

– change the issuing process of identification documents. Why? _____

– Politics should not interfere in this area. Why? _____

– Other necessary changes (please write down): _____

6. Do you perceive the integration (cooperation, consortium) of suppliers in the field of issuing identification documents in recent years? Please explain your answer.
