

Pripravljeni na tuje trge



Praktični vodnik za vstop in širitev poslovanja
na tujih trgih

Priročnik, ki ga berete, je namenjen vsem, ki razmišljate o izvažanju svojih izdelkov ali storitev v tujino, pa tudi vsem tistim, ki že izvažate in bi radi razširili prodajo na nove trge ali nove segmente.

Mednarodna širitev je ključna strategija rasti podjetja. Mednarodna prisotnost podjetjem omogoča večjo odpornost in včasih celo popolno prevlado nad domačo in mednarodno konkurenco.

Medtem ko mora vsako podjetje poskrbeti za zdravo ravnotežje med tveganjem in nagradami, se je potrebno zavedati, da so tveganja povezana z izvažanjem manj predvidljiva, nagrade pa težje opredeljive.

Če želijo biti uspešna, morajo podjetja podrobno raziskati trg in oceniti tveganja, nato pa razviti poslovni in izvedbeni načrt.

Pričujoči priročnik predstavlja enega izmed pristopov za internacionalizacijo. Sama izvedba bo odvisna od obstoječe stopnje internacionalizacije podjetja; nekaterim podjetjem vseh načrtanih korakov ne bo potrebno izvesti, saj so nekatere postopke že izpeljala, spet druga podjetja se bodo morala osredotočiti in poglobiti na zgolj določen del predlaganega pristopa.

Pristop k internacionalizaciji sestoji iz štirih faz:

- 1) Razvoj izvoznih smernic**
- 2) Ocena izvoznega potenciala**
- 3) Oblikovanje vstopne strategije**
- 4) Izdelava izvoznega načrta.**

Gre za fazni pristop, ki gradi na postopnem sprejemanju odločitev z namenom zmanjšanja nepotrebnih korakov procesa. Vsaka faza je nadgradnja prejšnje faze.

Tem štirim fazam sledi implementacija, kjer pa zgodbe še ni konec. Po vstopu na trg se morajo podjetja namreč ves čas odzivati na dinamične kupce, konkurenco in zakonodajo ter hkrati zagotoviti nemoteno poslovanje na domačem trgu.

Kazalo

1	Razvoj izvoznih smernic	5
1.1.	Prednosti izvoza	5
1.2.	Motivi za izvoz	6
1.3.	Ali je izvažanje prava izbira za vas	7
1.4.	Možnosti in ovire	8
2	Ocena izvoznega potenciala	11
2.1.	Analiza trga	12
2.2.	Ocena zmogljivosti za izvoz	17
3	Oblikovanje vstopne strategije	21
3.1.	Razvoj različnih možnosti vstopa	21
3.2.	Ocena izvoznih možnosti	26
3.3.	Študija izvedljivosti	27
3.4.	Dodatni vidiki izvoza potrebni obravnave	31
4	Izdelava izvoznega načrta	34
4.1.	Izdelava izvoznega načrta	34
4.2.	Načrt izvedbe	35
4.3.	Načrt nadzora nad izvedbo projekta	36
5	Trajnostna rast	37
6	Seznam uporabnih virov	38

1.1. Prednosti izvoza

Povečanje prodaje

Izvoz je eden izmed načinov za povečanje prodaje, ki je pomemben zlasti, ko je dosežen najvišji potencial za prodajo na domačem trgu.

Zmanjšanje odvisnosti od domačega trga

S širitvijo na tuje trge bo podjetje povečalo velikost baze ciljnih strank in zmanjšalo odvisnost od lokalnega trga.

Povečanje kredibilnosti

Z uspešnim izvažanjem na prvi tuji trg bo podjetje pridobilo več zaupanja s strani partnerjev na drugih trgih v bližini ter doma.

Blažitev tveganj

S postopnim osvajanjem mednarodnih trgov podjetja niso več odvisna od fluktuacij v domačem gospodarstvu in v potrebah slovenskih strank.

Ekonomija obsega

Zahvaljujoč izvažanju lahko podjetje uporabi presežek proizvodnje ter tako zniža povprečne stroške na proizvod preko ekonomij obsega.

Izboljšanje inovativnosti

Z izvozom se bo podjetje učilo od svojih konkurentov, spoznalo njihove strategije in pristope, katerim so sledili za pridobitev deleža na tujih trgih.

Boljša konkurenčnost

Izvažanje povečuje konkurenčno prednost podjetja in države. Medtem ko bo podjetju koristila izpostavljenost novim tehnologijam, načinom in procesom, bo državi koristila izboljšana trgovinska bilanca.

Povišanje dobička

Zaradi ekonomije obsega lahko podjetja znižajo stroške na proizvod ali storitev ter s tem povečajo svoje dobičke. Višina dobička bo odvisna od izbranih trgov in edinstvenosti produkta na teh trgih.

Podaljšanje življenjskega cikla produkta

S tem, ko se produkt ali storitev približuje koncu svojega življenjskega cikla na domačem trgu, se lahko pojavi priložnost za nadaljnjo prodajo na drugih trgih.

1.2. Motivi za izvoz

Motivi za izvoz

Uspešni izvozniki so prilagodljivi, dobro organizirani in predani mednarodni rasti svojega posla. Podjetja, ki so uspešna na domačem trgu, imajo praviloma veliko razlogov za izvoz.

Ne glede na to, kako podjetje določi glavne cilje, je **glavni motiv** pri širitvi poslovanja na tujem **želja po povečanju dobička**. Obstajajo tudi drugi motivi, katere delimo na **reaktivne** in **proaktivne motive**, ki podjetje ženejo v mednarodno poslovanje.

Obstajajo različni dejavniki, ki podjetje spodbujajo k izvozu: govorimo o t.i. vlečnih (*pull*) dejavnikih in potisnih (*push*) dejavnikih internacionalizacije.

Klasifikacija motivov za internacionalizacijo		
	NOTRANJI	ZUNANJI
PROAKTIVNI	Menedžerska želja ali nuja Sinergije trženja Ekonomija obsega Edinstvene lastnosti proizvoda	Priložnosti na tujih trgih Menjava agentov
REAKTIVNI	Razporeditev tveganja Razširjena prodaja sezonskih proizvodov Presežni proizvodni viri	Nepričakovana naročila Majhnost domačega trga Mirujoč trg ali trg v upadu

Cilji izvoza

Podjetje z jasno zastavljeno vizijo, poslanstvom in vrednotami si mora v povezavi z izvoznimi posli **zastaviti konkretne cilje svojih aktivnosti**, ki pomagajo meriti uspeh projekta, poleg tega lahko delujejo tudi motivacijsko.

Podjetje se lahko odloči postaviti cilj za ciljni trg, cilj za segment, cilje za kategorijo proizvodov in tako dalje. Lahko tudi razlikuje med prodajnimi cilji in operativnimi cilji, ki so vezani na procese in notranjo organiziranost. V vsakem primeru je pomembno, da se zastavljenim ciljem sledi in da so le-ti časovno opredeljeni, konkretni, dosegljivi in jasni vsem udeleženi v procesu vstopa na tuji trg.

1.3. Ali je izvažanje prava izbira za vas

V čem se izvoz razlikuje od poslovanja na domačem trgu?

Relativna majhnost slovenskega trga pomeni, da morajo podjetja pogosto iskati priložnosti za povečanje prihodkov in/ali dobička izven domačih meja.

Četudi je mnogo podjetjem zahvaljujoč izvažanju uspelo povečati svojo prodajo in/ali dobičkonosnost, pa izvažanje ni vedno prava izbira in prinaša mnogo tveganj.

Pri odločanju, ali začeti izvažati svoje storitve in produkte, imejte v mislih:

- Potrebe in pričakovanja strank
- Uporabnost produkta ali storitev
- Logistiko
- Distribucijske in prodajne kanale
- Lokalno kulturo
- Lokalno okolje

Prvi vstop na tuji trg ni lahek podvig in prinaša tveganja tudi za uspešnost poslovanja na domačem trgu. O drugi strani je potencialnih prednosti veliko (glejte str. 5). Če bi radi izvažali, a imate malo treme, imejte v mislih, da ste morali z mednarodnimi podjetji tekmovati že doma, in da je na voljo veliko gradiv in strokovnjakov, ki so vam pripravljeni pomagati – seznam vseh virov dodatnih informacij najdete na koncu dokumenta.

Kontrolni seznam – vprašanja, na katera si morate odgovoriti:

- ✓ Ali imate prepričljivo ponudbo (*value proposition*)?
- ✓ Ali je vaš produkt ali storitev primeren/a za izvoz?
- ✓ Ali obstaja dovolj povpraševanja za vaš produkt ali storitev?
- ✓ Ali imate zmogljivosti za zadostno povečanje prodaje?
- ✓ Ali imate zadostne kadrovske zmogljivosti za 'projekt' izvažanja?
- ✓ Ali imate načrt za distribucijo in marketing?
- ✓ Ali razumete ciljni trg, cene na trgu, kupce, kulturo, konkurenco itd.?

... na vprašanja vam bodo pomagala odgovoriti ostala poglavja v priročniku!

1.4. Možnosti in ovire

Možnosti in ovire

V tej uvodni fazi je pomembno, da ocenite:

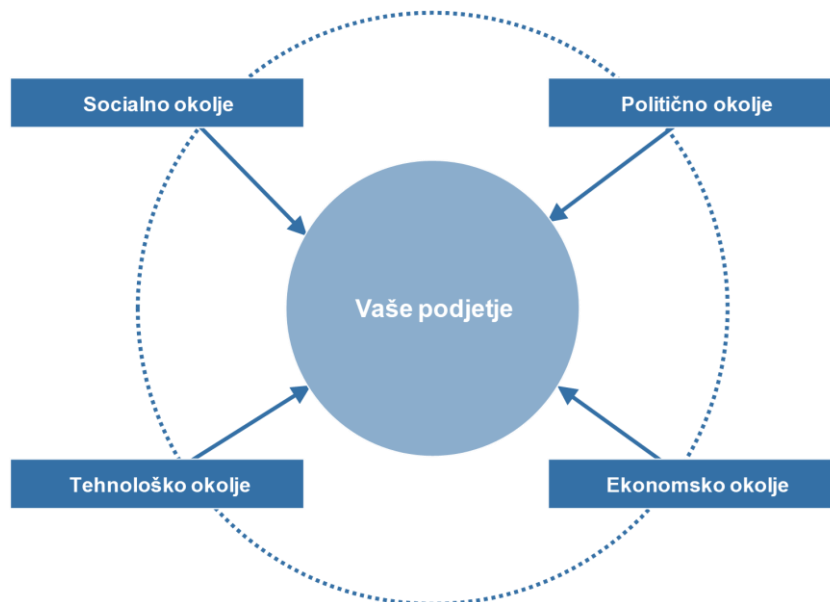
- dosež
- kakšne so omejitve na določenih trgih
- kakšne so ovire in možnosti na trgu v razmerju do proizvodov, zmogljivosti, ljudi itd.

Predmet faze je **kratka analiza vsakega trga in proizvoda**, predvsem vezano na skladnost proizvoda oz. storitve s trgom oz. makro-ekonomskimi razmerami v državi. Oceniti je potrebno, če je potrebna prilagoditev proizvoda, kako se lahko izboljša delovanje podjetja in kako lahko to skupaj z ostalimi aktivnostmi pripomore k doseganju zastavljenih ciljev.

Rezultat analize bo skrajšan nabor potencialnih trgov, ki bodo bolj natančno analizirani v naslednji fazi.

Zunanje možnosti in ovire

Analiza podjetjem omogoča, da določijo, kateri tuji trgi imajo najboljše možnosti za posamezni proizvod. Podjetja, ki se z izvozom srečujejo prvič, lahko izmed potencialnih trgov izberejo nekaj ciljnih trgov glede na demografsko okolje, politično okolje, ekonomsko okolje, socialno in kulturno okolje, tržno dostopnost in potencial produkta. Podrobna ocena trga na ta način bo pomagala podjetju napovedati povpraševanje po proizvodih ali storitvah in posledično uspešnost na ciljnim trgu.



1.4. Možnosti in ovire

Politično okolje

Politično okolje ima velik vpliv na pravila v poslovanju in na kupno moč potencialnih kupcev. Povezano je s pritiski in možnostmi, ki jih vlade postavljajo industriji, s političnim inštitucijam in političnimi procesi ter s pravnim in makroekonomskim okoljem v državi. Obravnava političnega okolja mora vključevati tudi oceno politične stabilnosti ter dobrega upravljanja in nivoja korupcije, kot tudi vključenost države v mednarodne sporazume, kot sta EU in NAFTA.

Pomembna vprašanja:

- Bo vladna politika vplivala na zakone, ki urejajo davke, vezane na vaše poslovanje?
- Kakšna je vladna politika glede gospodarstva?
- Ima vlada vpliv na kulturo in vero prebivalcev?
- V kolikšni meri je vlada vključena v zasebne poslovne transakcije?
- Kakšen je odnos vlade do uvoza tujih proizvodov?
- Kakšno je stanje in kakšni so načrti vezani na kvote, tarife in druge trgovinske ovire?
- Kakšna je državna obveza do pospeševanja uvoza ali izvoza?

Ekonomsko okolje

Poslovni subjekti morajo upoštevati stanje ekonomskega okolja tako kratkoročno kot dolgoročno. To še posebej velja, ko se načrtuje mednarodno trženje. Ekonomski dejavniki vključujejo ekonomsko strukturo države in druge spremenljivke, kot so npr. borze, obrestne mere, inflacija, BDP, nacionalne ekonomske politike in delovanje, valuta, menjalni tečaj itd.

Pomembna vprašanja:

- Kakšen je BDP na ciljnem trgu in kakšna je plačilna bilanca?
- Kakšen je delež uvoza in izvoza, kakšno je razmerje med njima?
- Kako se stopnja inflacije razlikuje v vsaki državi in kakšen je menjalni tečaj?
- Kolikšen je prihodek na prebivalca v ciljni državi? Ali stopnje prihodkov naraščajo?
- Kakšen odstotek razpoložljivega dohodka se lahko porabi za potrošnikovo blago?
- Do kakšne stopnje je prebivalstvo naseljeno v urbanih in podeželskih okoljih?

1.4. Možnosti in ovire

Socialno okolje: družbeno-kulturni dejavniki

Družbeno-kulturni dejavniki se nanašajo na kulturno vedenje, etično prepričanje, vrednote, stopnjo različnosti v načinu življenja, demografijo, stopnjo izobrazbe itd. Upoštevanje družbenih dejavnikov pomaga organizacijam ohraniti ugled v ciljni državi.

Pomembna vprašanja:

- Katera je prevladujoča vera?
- Kakšno je obnašanje do tujih proizvodov in storitev?
- Ima jezik vpliv na razširjenost proizvodov na trgu?
- Koliko prostega časa imajo potrošniki?
- Kakšno vlogo imajo moški in ženske v družbi?
- Kakšna je življenjska doba prebivalstva? Je starejša generacija premožna?
- Ali je prebivalstvo močno ekološko osveščeno?
- Kolikšen delež populacije spada v srednji razred?
- Je trg zaprt ali odprt do tujcev?
- Je ciljna starostna skupina številčna?

Dodatni viri:

- Izvozno okno - predstavitev poslovnega okolja izbranih 52 držav: https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Drzave_9293.aspx
- Profili držav EU: <http://ec.europa.eu/eurostat/guip/introAction.do?profile=cpro&theme=eurind&lang=en>
- Uporabne informacije o 125 trgih na svetu – *US Country Commercial Guides*: <https://www.export.gov/ccg>

Tehnološko okolje

Gre za spremembe v tehnologiji, ki lahko spremenijo konkurenčno pozicijo podjetja, hkrati pa so glavno gonilo globalizacije. Z inovacijami in izumi se izboljšuje kakovost produktov, optimizirajo proizvodni procesi in zmanjšajo stroški v podjetju, prav tako se pogosto pojavljajo nove strateške povezave.

Pomembna vprašanja:

- Ali tehnologije omogočajo, da so proizvodi in storitve narejeni ceneje in po boljših standardih?
- Ali tehnologije ponujajo potrošnikom in podjetjem bolj inovativne proizvode in storitve?
- Ali tehnologija omogoča podjetjem nove oblike komunikacije s potrošniki kot so npr. družabna omrežja, programska oprema (npr. upravljanje odnosov s strankami - CRM) itd.?
- Kakšne so zahteve vezane na dokumentacijo?

*„Nekoč smo mislili, da moramo biti veliki, da bi lahko izvažali.
Zdaj vemo, da bomo veliki, če bomo izvažali.“*

Miha Novak, M-Novak d.o.o.

2. Ocena izvoznega potenciala

To podpoglavje vam bo pomagalo pregledati in analizirati izvozne možnosti proizvodov/storitev in njihove dejavnike uspeha. Tako boste lažje ugotovili, za katere od potencialnih trgov je produkt/storitev najbolj primeren/a.

Zahteve za uspeh izvoza produkta/storitve:

- Dobro načrtovan in visoko kvaliteten proizvod/storitev, ki dosega standarde kakovosti in učinkovitosti, ki so zahtevani na ciljnih izvoznih trgih,
- produkt/storitev, ki izpolnjuje različne zahteve tujih potrošnikov,
- produkt/storitev, ki se prodaja po konkurenčni ceni in je dostavljen/a ob pravem času,
- produkt/storitev, ki nudi poprodajni servis (v kolikor je to primerno).

Po opravljenem prvotnem pregledu makroekonomskih dejavnikov ciljnih držav ste kot podjetje že sprejeli odločitev o vstopu na enega ali več trgov, za katere ste ocenili, da boste lahko dosegli največji potencial. Izzivi oz. vprašanja, s katerimi se podjetja soočajo, zadevajo obstoječe povpraševanje in privlačnost trga, profil podjetja in primernost le-tega za ciljni trg, kot tudi zavedanje potrošnikov o Sloveniji ter njenega profila in blagovne znamke oz. tržne znamke. Zelo pomemben element analize je **analiza konkurence oz. njihovih štirih P-jev**, ki so ključnega pomena pri razumevanju pričakovanj oz. ravnanj na določenem trgu.

Na podlagi zaključkov tega poglavja boste izbrali najboljšo možnost za svoj proizvod oz. storitev, kar vam bo pomagalo pri oblikovanju strategije. Izid bi moral biti jasno razumevanje in poznavanje trga, trendov, konkurence, hkrati pa tudi razumevanje strukture podjetja, blagovne znamke ter sposobnosti spreminjanja in prilagajanja.

2.1. Analiza trga

Ocena ustreznosti trga

Če želite izvažati na določen trg, je potrebno natančno razumeti povpraševanje in ponudbo na tem trgu. Končni cilj je oceniti, kako ciljni trg ustreza podjetju v povezavi s ceno proizvodov, tipom produkta/storitve, izvorno državo, kvaliteto in dizajn, kar dejansko pomeni identifikacijo stanja panožnega trga ob upoštevanju:

- Razvoja trga, trendov in napovedi gibanj v prihodnje – **analiza trendov**
- Glavnih tržnih segmentov, njihove velikosti in glavnih gibanj – **analiza tržnih segmentov**
- Konkurence in njihovega tržnega položaja – **analiza konkurence**.

Analiza trendov

Da bi ocenili velikost trga, je potrebno v celoti predstaviti trende potrošnje kot tudi ponudbe produkta/storitve. Trendi proizvodov podjetja kot tudi z njimi povezanih tistih proizvodov in storitev, ki bi lahko vplivali na povpraševanje, naj bodo vključeni v analizo trendov. Vsi trendi in projekcije morajo upoštevati cikličnost gospodarstva, saj to pripomore k bolj realističnim napovedim.

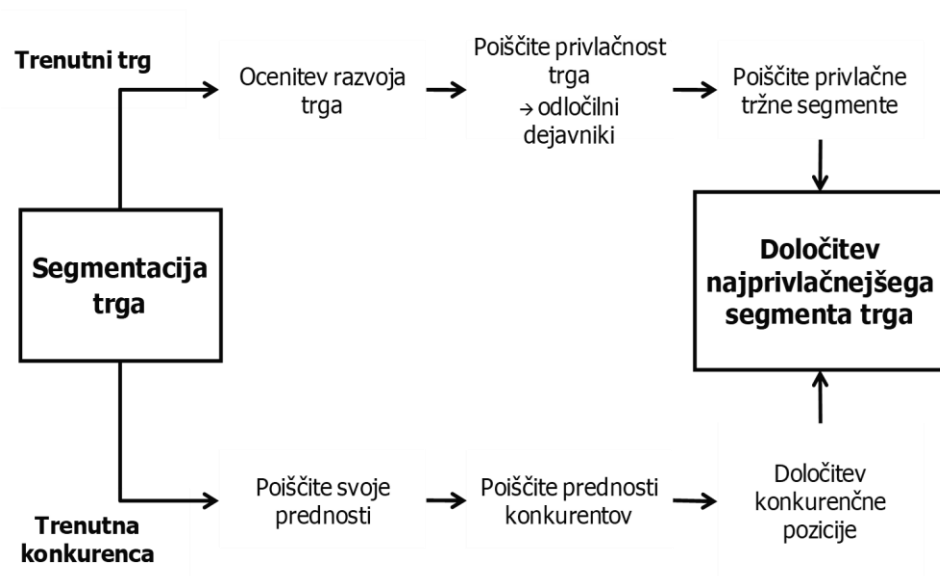
Pri pripravi analize trendov naj se upošteva:

- absolutna velikost trga ob upoštevanju cikličnosti gospodarskih gibanj,
- ocena celotne proizvodnje in celotnega povpraševanja pri trendih in projekcijah,
- ocena uvoza,
- ocena in projekcije rasti trga,
- identifikacija tržnih segmentov,
- ocena intra-industrijskih in med-industrijskih odnosov (stagnacija, povečanje, zmanjšanje aktivnosti).

2.1. Analiza trga

Analiza tržnih segmentov

Preden se odločite za vstop na nov trg, je potrebno segmentirati trg. Najverjetneje imate idejo o segmentih že izdelano in je le-ta podobna vašemu domačemu trgu. Kljub temu pa je za napoved prihodkov iz naslova izvoza potrebno segmente na izbranem trgu analizirati v luči potenciala, gibanj, nakupovalnega vedenja in potreb na izbranem trgu.



Pri segmentaciji trga naj vam bodo v pomoč naslednja vprašanja:

- Kakšne so različne skupine potencialnih kupcev na trgu? Kako se te skupine kupcev razlikujejo od domačih kupcev?
- Kdo je na drugih trgih povpraševal po vaših proizvodih oz. storitvah?
- Kakšna so bila gibanja za določen segment v zadnjih letih?
- Kakšne so napovedi povpraševanja za določen segment v naslednjih treh letih?
- Kakšna je kupna moč segmenta v izbrani državi?
- Kakšne so potrebe, nakupovalne navade in izbrani kanali nakupovanja vaših potencialnih kupcev?
- Koliko porabi segment skupno v izbrani državi?
- Identificirajte izmerljive, relevantne in operative spremenljivke za izbrani segment.

2.1. Analiza trga

Analiza konkurence

Temeljita analiza konkurence je ključni sestavni člen tržne analize, saj prav konkurenca predstavlja grožnjo uspehu podjetja, ki na trg vstopa. Četudi so lahko gibanja panoge in segmentov ugodna, bodo vaši konkurenti določali hitrost tržne aktivnosti. Moč lokalne konkurence je velikokrat podcenjena, pomen njihove moči pa zapostavljen.

Porterjevih pet silnic predstavlja primerno orodje za analizo konkurence. Podatki, zbrani preko različnih virov, bodo služili kot osnova za analizo. Ko primerjate konkurente, se priporoča, da pridobite celoten vpogled v njihov:

- Profil
- Odzivnost na spremembe na trgu
- Dejavnike uspeha.

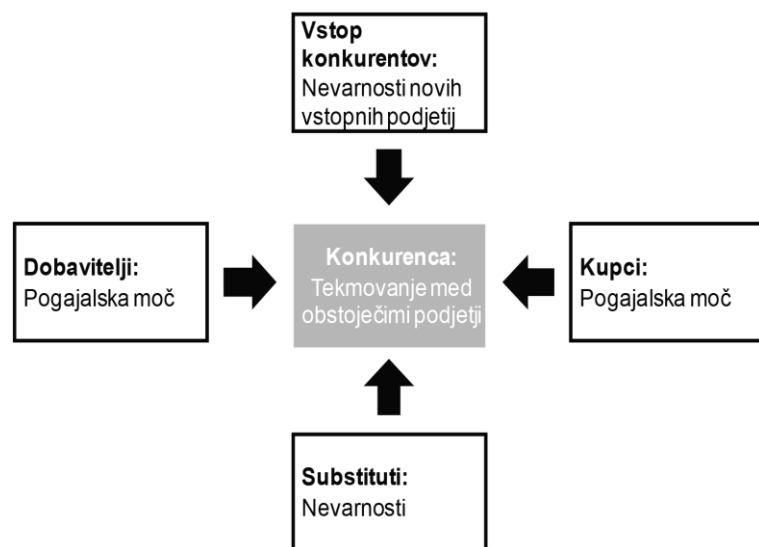
Profil: podjetje naj razišče profil potencialnih konkurentov na izbranem trgu, pri čemer naj sledi standardnemu vzorcu primerjanja. Nikakor naj se ne izpusti analiza razlogov uspešnosti konkurentov niti njihove strategije. Vrste tržnih strategij konkurence razdelimo v strategijo diferenciranja proizvoda, strategijo cenovnega vodstva in nišno strategijo.

Odziv na spremembe na trgu: podjetje naj določi, kako se konkurenca odziva na tržne spremembe in to vključi v njihov profil. Reakcija konkurence je lahko načrtna ali ne, lahko je počasna ali hitra. Nekatera podjetja so nepredvidljiva – ne glede na to, kako jih analizirate, ne morete ugotoviti vzorca. Kot vodilo pri analizi se svetuje opazovanje konkurence pri reakcijah na zunanje dejavnike.

Dejavniki uspeha: dober način, kako ostati konkurenčen, je natančno določiti, kaj točno je potrebno za obstanek na trgu oz. določiti ključne dejavnike uspeha. Navadno so ti dejavniki specifični za panogo, prav gotovo pa si bo vaša neposredna konkurenca te dejavnike delila z vami.

2.1. Analiza trga

Analiza konkurence



Vstop konkurentov: ocenite, kako lahko oz. težko novi konkurenti vstopijo na trg in pričnejo konkurirati; kakšne vstopne ovire obstajajo? Kakšni stroški so povezani konkretno z novim vstopom na trg?

Nevarnosti s stani substitutov: kako lahko je nadomestiti vaš proizvod/storitev? Ali se nadomestni izdelek lahko proizvaja oz. ponuja lokalno? Ali se lahko proizvaja ceneje? Kakšni so stroški zamenjave dobaviteljev?

Pogajalska moč kupcev: koliko pogajalske moči imajo kupci? Koliko kupcev vašega produkta obstaja na trgu? Koliko kupcev nima ekskluzivne pravice odkupa? Ali lahko kupci sodelujejo tako, da odkupijo večje količine?

Pogajalska moč dobaviteljev: kako močan je položaj prodajalcev? Ali je veliko ali le nekaj potencialnih dobaviteljev? Ali je na trgu prisoten monopol?

Konkurenca med obstoječimi tekmeci:

- Ali obstaja močna konkurenca med obstoječimi tekmeci? Kakšen je njihov tržni delež? Ali kateri od njih dominira, ali so vsi enaki po moči in velikosti?
- Katere so glavne prednosti produkta/storitve konkurentov? Kakšni so njihovi človeški viri?
- Kakšna je ocena njihovih prihodkov od prodaje? Katere prodajne kanale imajo?

Dodatni viri:

- O Porterjevih 5 silnicah: <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
- O segmentaciji strank: <http://www.thebridgecorp.com/customer-segmentation/>

2.1. Analiza trga

Diferenciacija

Pri tej strategiji podjetje ustvari proizvod, ki je trgu unikaten. Podjetje, ki ima tovrstni proizvod, mora trgu jasno pokazati zakaj je proizvod boljši ali zakaj so njegove določene lastnosti unikatne.

Vodila pri oceni strategije diferenciacije:

- Določite, kaj proizvodu daje edinstvenost; zakaj je proizvod unikaten?
- Zakaj konkurenti menijo, da je njihov proizvod unikaten? Ali se s tem strinjate?
- Naštejte vse značilnosti o proizvodu oz. storitvi ter le-te analizirajte; ali verjamete v njihovo resničnost ali ne?

Cenovno vodstvo

Strategija cenovnega vodstva temelji na nižjih cenah oz. garanciji konkurence, da bo vedno zagotavljala nižje cene. Ta strategija je pogosto uporabljena pri prodajalcih, ki med seboj tekmujejo tudi na drugih področjih.

Vodila pri oceni strategije cenovnega vodstva:

- Določite, zakaj imajo ta podjetja nižje stroške. Ali imajo storitve podpore strankam?
- Ali poskušajo zmanjševati stroške s slabo plačno politiko zaposlenih?
- Ali imajo izčrpen seznam dobaviteljev?
- Ali gre za velika podjetja?
- Ali lahko proizvedejo produkte, ki so cenejši od konkurence?

Strategija niš

Nekatera podjetja uporabljajo nišno strategijo. Niša je del trga, ki je popolnoma edinstven.

Nekateri verjamejo, da je izkoriščanje prednosti niš eden od najučinkovitejših načinov konkuriranja malega podjetja drugim. Potrebno je izkoristiti določene posebnosti, kot so npr. posebnost kanala distribucije, načina oglaševanja in tako dalje.

2.2. Ocena zmogljivosti za izvoz

Ocena zmogljivosti za izvoz

Analiza procesov podjetja in profila podjetja je nujna, da se lahko oceni pripravljenost podjetja za izzive na ciljnem trgu. Podjetje se mora zavedati omejitev in sposobnosti, zlasti pa se mora počutiti, da je sposobno vstopiti na nov trg. Pri tem mora zaupati ne le svojemu proizvodu/storitvam, ampak tudi svojim ljudem, virom, organizacijski strukturi itd., da ne bi ogrozilo uspeha na ciljnem trgu. Analiza naslednjih desetih dejavnikov bo igrala ključno vlogo pri uspehu vstopa na ciljni trg.

LJUDJE

Zaposleni podjetja so ključ uspeha podjetja in njegovega projekta vstopa na tuj trg. Pri vstopu so bolj kot številčnost zaposlenih pomembna naslednja vprašanja:

- Kakšne vire ima podjetje na razpolago? Kako obremenjeni so zaposleni?
- Kakšna je struktura veščin zaposlenih oz. t.i. zemljevid znanj zaposlenih?
- Kakšno je znanje zaposlenih oz. njihove izkušnje s proizvodom podjetja?
- Kakšne so izkušnje zaposlenih s ciljnim trgom?
- Katere certifikate imajo zaposleni za poslovanje na tujem trgu?
- Kakšne so izkušnje zaposlenih z izvoznim procesom ter projektnim vodenjem vstopa na nov trg?
- Kakšni viri se lahko namenijo vstopu na nov trg? Kakšne finančne investicije ter investicije v ljudi se bodo zahtevale?
- Ali imate podporo kadrov na tujem trgu?
- Ali so vaši vodilni in njim podrejeni pripravljeni del svojega časa preživeti na tujem? Če ne, ali je podjetje pripravljeno usposablјati zaposlene na tujem?
- Če imate manjše podjetje, ali imajo zaposleni vsa trženjska znanja?

KRAJ PRODAJE

Znotraj te kategorije je potrebno upoštevati:

- Kakšna je sedanja distribucijska mreža?
- Kakšen je podjetju priljubljen način distribucije?
- Kakšni distribucijski kanali se najpogosteje uporabljajo s strani konkurence?
- Kakšni bi bili stroški na kanal?
- Kakšne alternativne distribucijske kanale lahko še upoštevali?

2.2. Ocena zmogljivosti za izvoz



PROCESI

Podjetje mora pregledati ključne procese in jih primerjati s procesi konkurentov (kjer mogoče). Podjetja naj premislijo o naslednjih vprašanjih:

- Ali obstaja jasno definirana procesna strategija/politika?
- Ali so zaposleni seznanjeni s procesi?
- Ali so procesi optimizirani? Kako? Kaj je bilo v zadnjih letih storjeno na področju optimizacije procesov?
- Kakšna so prizadevanja podjetja in zaposlenih za zagotavljanje kakovosti?
- Kakšen je odnos do inovacij?
- Kako se procesi nadzorujejo in kontrolirajo? Kako se nadzor procesa arhivira?
- Kakšen je ocenjen strošek procesnega vodstva?
- Kateri standardi se upoštevajo?



POZICIONIRANJE

Domača strategija pozicioniranja bo sicer močno vplivala na strategijo na tujem, a bodo vseeno potrebne določene prilagoditve. Naslednja vprašanja vam bodo pri tem v pomoč:

- Kako sta podjetje in proizvod pozicionirana na domačem trgu in kako na tujem trgu?
- Kakšne strategije pozicioniranja podjetje navadno zasleduje pri vstopu na nov trg? Ali obstaja različno pozicioniranje glede na trg?
- Kako so glavni potencialni konkurenti pozicionirani na trgu?
- Glede na zaključke analize konkurence, kakšno strategijo pozicioniranja bi izbrali za določen trg?
- Ali bi lahko zasnovali trženjski splet za izbrani trg?



MOČ

Podjetje si lahko moč na trgu pridobi tekom več let, kar je običajna praksa, v posameznih primerih pa se to zgodi zelo hitro. Bolj kot je podjetje močno nasproti kupcem, pogodbenikom in drugim tržnim akterjem, bolj verjetno je, da bo pri izvozu uspešno. Pri tem so relevantna naslednja vprašanja:

- Kakšen je položaj podjetja v poslovnem okolju v odnosu do poslovnih subjektov (partnerjev)?
- Kakšen je položaj podjetja v poslovnem okolju do vlade?
- Kakšen je položaj podjetja v poslovnem okolju v odnosu do strank? Kakšen je položaj podjetja v poslovnem okolju do proizvajalcev/dobaviteljev?
- Ali se moč do glavnih akterjev na domačem trgu lahko prenese na trg ciljne države? Kako? Kakšna je verjetnost tega?

2.2. Ocena zmogljivosti za izvoz



PROMOCIJSKE AKTIVNOSTI

Promocijske aktivnosti so pri vstopu na nov trg pomembne še posebej zato, ker se potrošniki prvič seznani s produktom/storitvijo. Pri načrtovanju promocijskih aktivnosti je potrebno upoštevati sledeče:

- Kakšne promocijske kanale ima podjetje?
- Ali ima podjetje osebno prodajo?
- Kakšen je proračun za oglaševanje na trg, segment in produkt? Katere druge promocijske aktivnosti bi se znotraj dodeljenega proračuna lahko upoštevalo?
- Kakšne so pravne omejitve oglaševanja na trgu?
- Kakšne so prakse, ki se jih poslužuje konkurenca? Kakšen je njihov proračun?
- Ali imate centralizirano promocijsko aktivnost?
- Kakšne so prodajne promocije, ki jih podjetje / konkurenca zasleduje? Katere od teh bi se lahko upoštevale na ciljnem trgu?
- Kakšen kanal za marketing bi se lahko izrabil na ciljnem trgu?
- Kako izvesti promocijsko kampanjo na tujem trgu?
- Ali bi lahko zasnovali material za dvojezično kampanjo na izbranem trgu? Kakšni bi bili stroški le-te?



POSTAVLJANJE CEN

Prava cena za proizvod/storitev do določene mere pogojuje prodajo in zagotavlja prihodke. Pomembno je torej, da je to področje podrobneje pokrito, pri čemer je potrebno upoštevati sledeče:

- Kakšna je cenovna strategija podjetja za določen proizvod/storitev?
- Kakšnemu sistemu sledi podjetje pri postavljanju cen?
- Kakšne so marže podjetja?
- Kakšne davke ali trošarine je potrebno upoštevati za določen trg? Kakšni so trgu specifični stroški, ki bodo vplivali na ceno?
- Kakšne prevozne stroške je potrebno upoštevati?
- Kakšni bodo stroški distribucije?
- Kakšna je najvišja še dovoljena cena za proizvod na izbranem trgu?
- Glede na izbrano strategijo pozicioniranja, kakšna bi bila končna idealna cena proizvoda na trgu?

2.2. Ocena zmogljivosti za izvoz



PROIZVOD / STORITEV

K uspehu izvoznega projekta na tujem pomembno doprinesejo prizadevanja, da bo proizvod/storitev usklajen s potrebami na določenem trgu. Po opravljenem začetnem pregledu primernosti za določen trg (faza 1), je potrebna temeljita analiza, da se lahko oceni začetno prodajo na trgu, hkrati pa poskrbi za morebitne prilagoditve, kjer je to potrebno. Po določitvi produkta in njegovega obsega, naj se upošteva sledeče:

- Potrebna prilagoditev produkta
- Oblikovanje in predelava
- Znamčenje, označevanje in embalaža
- Prevoz
- Sestavljanje
- Garancije
- Servisiranje



PLANIRANJE IN NADZOR

Planiranje in nadzor procesov in proizvodov je ključnega pomena pri prizadevanjih po zagotavljanju kakovosti proizvoda in storitve. Podjetje bi moralo – če tega že ni storilo – oceniti sledeče:

- Kakšna je strategija razvojnega oddelka?
- Kako se lahko proizvod še izboljša?
- Kakšne certifikate bi za proizvod / storitev lahko pridobili?
- Kakšna je kontrolna komponenta v povezavi s proizvodom/storitvijo?
- Katere dodatne stvari bi moralo podjetje upoštevati glede načrtovanja in nadzora proizvoda in storitve za izbrani trg?



PRECEDENSI IZ PREGLEDA TRGA

Podjetje mora upoštevati vse druge izkušnje, znanja in ideje v povezavi z drugimi trgi, ki bi se lahko uporabili na ciljnem trgu, še posebej:

- Kakšni so zaključki iz pregleda trga? Kaj bi še lahko dodali zgornjim podkategorijam?
- Kakšen je ugled države izvoznice na ciljnem trgu? Kakšen je ugled države izvoznice na trgu določenega produkta?
- Katere vire bi dodatno lahko poiskali za pridobitev dodatnih informacij?

Dodatni viri:

- Novozelandski vodič po razumevanju notranjih zmogljivosti podjetja (na desni strani spletne povezave): <https://www.nzte.govt.nz/export-assistance/export-essentials-guides/understanding-your-capability-and-capacity>

„Za izvoz smo se odločili zaradi majhnosti slovenskega trga ter potrebe po rasti. Zaradi specifičnosti projektov, ki zahtevajo številna specializirana znanja, so nas večkrat same našle tuje stranke, kar je bil še dodaten motiv za širitev poslovanja na tuje trge.“

Branko Jerman, Hidex, d.o.o

3.1. Razvoj različnih možnosti vstopa

Kako identificirati pot do trga

Izbor načina vstopa na določen trg je ena od ključnih odločitev. Vstopna metoda ima pomembnejše posledice za širok spekter zadev mednarodnega marketinga, saj mora izvoznik pri izboru vstopne metode upoštevati podobnost tujega in domačega trga, nivo zahtevanih storitev, zavedanja o pomenu znamke in konkurenčnih prednosti.

Za uspeh na tujem trgu bodo **pomembni dobri odnosi z lokalnimi predstavniki**, ki poznajo poslovne prakse in imajo povezave do poslovnih mrež. S tovrstnimi poznavalci lokalnega trga lahko sodelujete na različne načine: od tega, da so oni vaši prodajni agenti, do tega, da jih zaposlite v lokalni podružnici.

Nekatere oblike prisotnosti na tujem trgu bodo bolj primerne na začetku, tj. za sam vstop na trg, medtem ko bodo druge (na primer, vzpostavitev lastnih podružnic) primerne oz. bolj optimalne kasneje.

Namigi za uspešen izvoz:

- ✓ Preverite, če se vaša pot do kupcev na domačem trgu lahko replicira na tujih trgih, ali bo potrebna uporaba drugačnih kanalov.
- ✓ Razumite dinamičnost ciljnega trga – ali lahko vaš proizvod ali storitev prodajate preko posrednikov, ali je morda preveč kompleksen in potrebuje sodelovanje s strani vaše ekipe.
- ✓ Opreделите koliko časa in denarja ste pripravljeni vložiti v izvoz ter koliko tveganja lahko prevzamete.
- ✓ Dopuščajte možnost, da idealne poti do trga ne boste našli takoj; pripravite se na več načinov vstopa na trg preden se odločite za pravega.
- ✓ Pri upravljanju odnosa z agenti, distributerji ali drugimi lokalnimi partnerji morate biti proaktivni, da zagotovite njihovo nenehno zavezanost k prodaji vaših produktov ali storitev.

3.1. Razvoj različnih možnosti vstopa

Možnosti vstopa na trg:

- i. Direktni (neposredni) izvoz
- ii. Indirektni (posredni) izvoz
- iii. Licence
- iv. Franšize
- v. Pogodbeno proizvodnjanje
- vi. Strateške povezave
- vii. Direktne investicije (prodajna podružnica, partnerstvo v skupnem nastopanju, lastna proizvodna podružnica, prevzem)

V malih in srednje velikih podjetjih prideta najbolj v poštev direktni in indirektni izvoz.

Ostale oblike so bolj primerne za nišna podjetja ali visoko internacionalizirana podjetja. Licenčni dogovori in franšize se pri nas povečini uporabljajo kot vstopna oblika internacionalizacije za tuja podjetja, partnerstvo v skupnem nastopanju (»joint venture«) sporazumi in podobno pa so značilni za večja podjetja ali podjetja, ki skoraj vso prodajo realizirajo na tujih trgih.

i. Direktni (neposredni) izvoz

Pri direktnem izvozu proizvajalec prevzame nadzor nad celotnim procesom in ne uporablja posrednikov, s čimer je podjetje odgovorno za celoten razpon izvoznih aktivnosti, vključno z identificiranjem stranke in izterjavo plačila.

Da bi izvažalo direktno, mora podjetje znotraj prodajnega oddelka ustanoviti izvozni oddelok, ki bi se lahko financiral iz lastnih virov. Kupci se identificirajo na sejnih, preko mednarodnih publikacij, priporočil, vladnih kontaktnih programov. itd. Podjetje je odgovorno za prevoz, izterjavo, servisiranje in druge lastnosti izvoza.

Direktni izvoz je primeren, če:

- Je odlično poznavanje lastnosti proizvoda ključno za prodajo, to znanje pa posedujejo le vaši prodajalci,
- če imate relativno malo število kupcev,
- so vaši kupci koncentrirani na relativno majhnem geografskem področju,
- obstaja možnost združitve v izvozni konzorcij,
- je spletna prodaja mogoča,
- ne želite izgubiti nadzora nad trženjem proizvoda / storitve.

3.1. Razvoj različnih možnosti vstopa

ii. Indirektni (posredni) izvoz

Podjetje, ki želi izvažati, ampak nima zahtevanega osebja ali virov, da bi to storilo, lahko izvažata preko posrednikov, ki imajo potrebno infrastrukturo in znanje na številnih trgih. Podjetja se lahko odločite za naslednje posrednike:

- **Prodajnega agenta**, zaposlenega pri manjšem podjetju, ki dobi prihodke preko provizije od prodaje na tujem trgu. Na tujem trgu ima svoje podjetje ali pa zastopa drugo podjetje na trgu, v imenu kupcev sprejema naročila. Ne vpleta se v pakiranje in pošiljanje, niti ne prevzema naslovov proizvodov, ki jih zastopa.
- **Distributerja**, ki od izvoznika odkupi blago, navadno po nižji ceni in ga ponovno proda na tujem trgu po višji ceni. Distributer obdrži zaloge, navadno ponudi podporo in storitve, ne prodaja direktno končnemu kupcu. Plačilni pogoji in drugi sporazumi med distributerjem in podjetjem se vzpostavijo s pogodbo.
- **Izvoznega centra**, ki prevzema vse izvozne posle za MSP, od skladiščenja, nalaganja in razlaganja blaga, do posredovanja blaga, dokumentacije, kratkoročnega in dolgoročnega posojila, tržnih raziskav in oglaševanja.

Indirektni izvoz je primeren, če:

- se podjetje želi osredotočiti na proizvodnjo,
- podjetje ne pozna tehničnih in pravnih vidikov izvoza na določen trg,
- želi minimizirati tveganje investicije,
- želi ugodnosti od profesionalnega znanja, ki ga ponuja izvozno podjetje,
- nadzor nad trženjem proizvoda ni ključnega pomena v izvoznem procesu.

iii. Licence

Licenčni dogovor novemu zakupniku licence omogoča proizvodnjo na tujem trgu, prav tako le-ta financira in gradi proizvodne obrate, izkorišča izvoznikovo blagovno znamko, patente, tehnični »know-how«, trening v zameno za plačilo oz. honorar.

Glavna prednost licenčnega dogovora je, da se lahko tržna penetracija doseže brez direktne investicije s strani izvoznika; šibkost te opcije je, da je lahko prejemnik licence po izteku pogodbe glavni konkurent podjetja, čemur se pa lahko z določenimi klavzulami v pogodbi izognete.

Licenčni dogovor je primeren, če se srečujete z:

- Nizkocenovno konkurenco,
- visokimi tarifnimi ovirami.

3.1. Razvoj različnih možnosti vstopa

iv. Franšizing

Franšizing je hitro rastoča oblika tehnološkega licenčnega dogovora, ki ga uporabljajo številni vodilnimi podjetji v panogah kot so proizvodnja in prodaja oblačil in obutve ter gostinstvo. T.i. franšizor posel širi tako, da dovoljuje franšizijem, da uporabijo njegovo blagovno znamko na točno določen način. V zameno za fiksno premijo ali honorar franšizor zagotovi dobavo proizvodov, oglaševanje in/ali kapitalsko pomoč.

v. Pogodbena proizvodnja

Pogodbena proizvodnja je način vstopa na tuj trg z nizkimi začetnimi investicijami. Vsi ali pa samo nekateri proizvodni koraki se prenesejo na drugo podjetje, ki deluje na tujem trgu. Najpogosteje se to uporablja, ko gre za enostavno proizvodnjo. Prednost tega vstopnega načina je zmanjšanje tveganja na tujem trgu.

vi. Strateške povezave

Strateške povezave so neformalne ali formalne, kapitalske ali nekapitalske, izpogajane pa so med domačim in tujim podjetjem z vzajemnim dobrobitnim strateškim poslovnim namenom. Povezave so lahko konzorcijske, ko gre za velik projekt, ali pa partnerske.

vii. Vstop preko direktnih investicij

- **Prodajna podružnica** se osnuje, ko podjetje v tuji državi zaposli ljudi, ki upravljajo s prodajno pisarno. Odnosi s strankami, partnerji in ostalimi deležniki se lahko enostavno razvijejo, uspeh pa je v veliki meri odvisen od osebe, ki podružnico vodi.
- **Partnerstvo v skupnem nastopanju („Joint venture“)** je dogovor med domačim in tujim podjetjem o zavezah glede lastništva, prenosa tehnologije, investicije, proizvodnje in trženja. Dogovor opredeljuje odgovornosti za uspešnost in delitev dobička, stroškov, tveganj, znanja itd.
- **Lastna proizvodna podružnica** v drugi državi izkorišča prednosti, ki izhajajo iz cenovnih ugodnosti in proizvodnje. Po drugi strani bodo tovrstne aktivnosti verjetno v višji meri podvržene obdavčitvi.
- **Prevzem oz. izgradnja lastne podružnice** omogoča hiter vstop na trg oz. do obstoječih odnosov do strank, za kar je potrebnega veliko časa in virov. Aktivnosti podružnice bodo praviloma obdavčene.

V primeru tovrstnega vstopa je nujno potrebno preveriti kakšne oblike so možne na ciljnem trgu, kakšne so davčne in zakonodajne implikacije itd.

3.1. Razvoj različnih možnosti vstopa

Pregled najpogostejše izbranih načinov vstopa na trg

Strategija vstopa	Koristi in prednosti	Šibkosti	Ključni dejavniki uspeha
Direktni izvoz (z ustanovitvijo lokalnega podjetja)	- Višji donos na investicijo - Direktni nadzor in vpliv na dejavnosti na trgu	- Finančne investicije in investicije v človeške vire - Večje direktno tveganje	- Vzpostavitev močnega lokalnega podjetja - Natančna ocena načrtovane prodaje, vključno s časovnico
Posredno izvažanje (preko posrednika)	- Nizek strošek in nizko tveganje - Podjetje se lahko osredotoči na proizvodnjo, ne da bi se naučilo vseh tehničnih in pravnih vidikov izvažanja - Podjetje se lahko nauči od izvoznega podjetja ali storitve	- Omejen nadzor nad aktivnostmi na trgu - Manj pridobljenih izkušenj	Uspešni agent z vplivnimi kontakti visoko mero tehničnega in tržnega znanja
Nekapitalske povezave	- Ni kapitalskega tveganja - Hiter vstop na trg	- Enosmerni prenos tehnologije - Ovire pri pretoku informacij	- Deliti si informacije v zvezi z razvojem proizvoda - Postati najboljši v nekonkurenčnih trgih in poslih
Partnerstvo v skupnem nastopanju	- Ekonomije obsega - Sinergije v vrednostni verigi - Komplementarni trgi in/ali tehnologije	Stroški uskladitve in s tem povezane težave	- Pogodbena omejitev obsega dela z namenom zaščite ključnih pristojnosti - Omejitev na določene trge in proizvode
Prevzemi	- Hiter dostop do trga - Blizu popolnega nadzora	- Visoki kapitalski izdatek - Zapletenost kulturne integracije	Graditev glavnih poslov na že obstoječem tržišču
Lastniške podružnice	- Graditev zaščitne znamke - Popoln nadzor	Največje tveganje in izdatki kapitala	Navadno uporabljen kot zadnji korak v že poznane trge (npr. sledenje ostalim načinom vstopa)

3.2. Ocenitev izvoznih možnosti

Najprimernejša metoda vstopa na trg bo odvisna od proizvodov ali storitev, od značilnosti lokalnega trga ter od podjetja samega. Pri izbiri imejte v mislih naslednje dejavnike:

Proizvod

- Način in potrebe proizvodnje
- Potrebe izdelka, kot so predprodajni servis, poprodajni servis, postavitve in vgraditve, usposabljanje kupcev, popravila ali zamenjave izdelka, specializirano shranjevanje in varnost.

Trg

- Fizični kanali prodaje in distribucije
- Sposobnost konkuriranja na trgu
- Dostopnost trga
- Pravila, navade in običaji trga

Podjetje

- Stabilnost, upravljalne izkušnje in zmožnosti
- Sistem upravljanja (*governance*), zlasti kdo sprejema odločitve
- Finančna sredstva
- Politika podjetja (ohranitev imena znamke itd.)
- Izgled podjetja

Izbira partnerja

Po izboru najprimernejše metode za vstop mora podjetje poiskati seznam najprimernejših partnerjev na trgu.

Po raziskavah sodeč je **prava izbira lokalnega partnerja eden izmed kritičnih dejavnikov uspeha** za majhna in srednje velika podjetja.

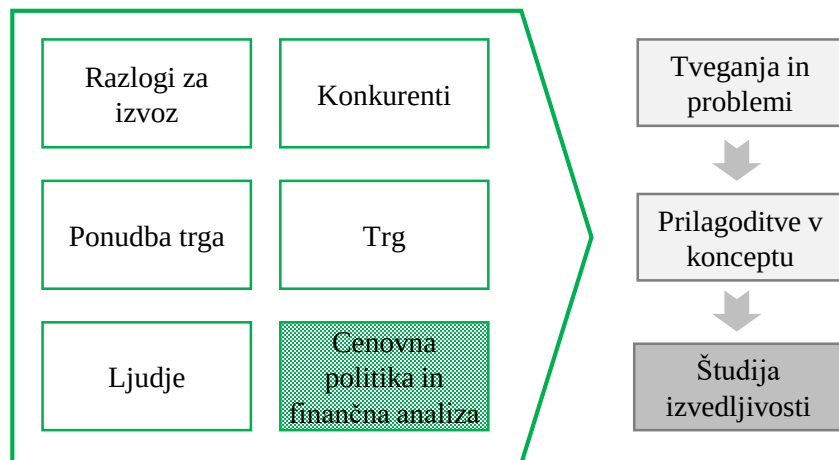
Pred sklepanjem pogodb z izbranim partnerjem naredite skrbni pregled njegove zgodovine poslovanja in plačevanja.

Za dober odnos s partnerjem je potrebno vzpostaviti in uskladiti pričakovanja na samem začetku sodelovanja, kar vključuje prodajne cilje, cenovno politiko in popuste, marže in ekskluzivnost. Pomembno je tudi, da predstavniki podjetja redno obiščete trg in lokalnega partnerja ter skupaj nastopite na marketinških dogodkih.

3.3. Študija izvedljivosti

Če imate kot podjetje jasno sliko o tem, kako boste vstopili na želeni trg, lahko preverite izvedljivost vstopnega načina. Slika spodaj prikazuje elemente, ki so potrebni za oceno izvoznega načrta.

Pristopi k večini področij na sliki so se razvili tekom prejšnjih faz razvoja izvozne ideje in so že opisani v tem priročniku. Če bi želeli imeti vpogled v vse elemente študije izvedljivosti, moramo razviti preostala področja, zlasti tista, ki so povezana s finančno izvedljivostjo projekta in so še posebej vezana na razvoj idej.



Cenovna politika

Finančna analiza je zelo pomembna pri oceni izvedljivosti izvoznega projekta. Najprej je potrebno osnovati ceno proizvoda na izbranem trgu, kar bo vplivalo na prihodke, skupaj s stroški pa tudi na dobiček in s tem na uspeh izvoznega projekta.

Dejavniki, od katerih je odvisno oblikovanje cene – tj. stroški, povpraševanje na trgu in konkurenca – **bodo na tujem trgu drugačni** kot so bili na domačem, zaradi česar bo tudi cena verjetno drugačna.

Poleg zgoraj navedenih elementov cene je potrebno upoštevati **dodatne stroške, vezane na izvoz**. Ti vključujejo tarife, carine, valutne stroške in davke in lahko znatno povišajo ceno ter s tem vplivajo na konkurenčnost proizvoda ali storitve.

Pomemben vidik cenovne analize podjetja so tržni cilji. Npr. ali podjetje, ki vstopa na izbrani trg, poskuša vstopiti na trg, dolgoročno rasti ali pa zgolj poiskati proizvodne in prodajne možnosti za zastarele proizvode? Številna podjetja lahko namreč tuje trge vidijo kot sekundarne in imajo zato nižja pričakovanja glede tržnih deležev. To bo seveda močno vplivalo na cenovne odločitve.

3.3. Študija izvedljivosti

Vpliv povpraševanja in konkurence na odločitev o ceni proizvoda oz. storitve

Za veliko večino potrošniških dobrin so prihodki na prebivalca dober indikator, koliko bodo ljudje sposobni plačati za določen proizvod.

- Ciljna skupina strank se lahko po kupni moči razlikuje od povprečja prebivalstva, kar bo vplivalo na optimalno ceno proizvoda. Na primer, če so primarni ciljni kupci izseljenci (t.i. *expats*), bo cena proizvoda lahko nekoliko višja.
- Če je na tujem trgu veliko konkurentov, bo imel izvoznik manj izbire pri postavljanju cene, po drugi strani pa lahko v primeru, da je produkt ali storitev na trgu nova, višjo ceno postavi prav na začetku.
- Poleg številčnosti konkurence je pomembna tudi cena, ki jo zastavljajo; pri nekaterih proizvodih je sicer konkurentov veliko, a imajo nepisano pravilo, da se pri ceni ne tekmuje.

Ko je cena postavljena, je ob predpostavkah povpraševanja na trgu možno oceniti prodajo. Ocena prodaje predstavlja osnovo napovedi prihodkov in stroškov v finančnih izkazih in napovedih.

Kontrolni seznam – dejavniki za določanje cene:

- ✓ Cilj na tujem trgu
- ✓ Dejanski operativni stroški
- ✓ Stroški distribucije na izbran trg, vključno s tarifami in carino
- ✓ Povpraševanje na trgu
- ✓ Konkurenca na trgu

Izračunajte končno ceno proizvoda/storitve ob upoštevanju različnih strategij.

V primeru, da se vam cena, oblikovana na podlagi stroškov, zdi previsoka glede na povpraševanje na trgu oz. glede na ceno konkurentov, razmislite o spremembi na proizvodu, da bi se tako lahko cena znižala.

3.3. Študija izvedljivosti

Izdelava finančne analize

Priporočeni deli vsake finančne analize:

- **Napoved trga**, ki je osnova napovedi prodaje.
- **Napoved prodaje** na podlagi tržne analize.
- **Izkaz poslovnega izida**, ki upošteva napovedi, stroške prodaje, dobičke. Za prvo leto se naredijo mesečne ocene prodaje in stroškov in izračuna dobiček pred davki in obrestmi kot tudi neto dobiček.
- **Bilanca stanja** - denar, sredstva, obveznosti, kapital.
- **Analiza denarnega toka** - denarni prihodki in odhodki, pri čemer si podjetje prizadeva prikazati, da lahko ohrani pozitiven denarni tok kljub izdatkom za financiranje izvoza in obrestim.
- **Analiza točke preloma**, ki izhaja iz ocene prihodkov in stroškov in določa, ali bo posel prinesel dovolj denarja, da se bodo pokrili stroški in pričel ustvarjati dobiček.
- **Analiza poslovnih kazalcev** - dobičkonosnost in likvidnostni kazalniki.

V napoved je potrebno vključiti potrebe po različnih virih financiranja.

Financiranje izvoznega projekta

Začetni stroški vključujejo najmanj redne obiske tujega trga s strani predstavnikov podjetja, stroške zunanjih izvajalcev (npr. partnerjev, agentov, svetovalcev) ter stroške distribucije.

Pri financiranju izvoza so pogosto primerni zavarovanje izvoznih kreditov, akreditivi, diskontiranje računov in factoring; potrebno je upoštevati tudi dolžino prodajnega cikla na izbranem trgu in implikacije za likvidnost.

V Sloveniji je za zavarovanja podjetij, ki se širijo v tujino, na voljo SID Banka.

Dodatni viri:

- SID banka: <https://www.sid.si/mala-srednja-podjetja>
- EU sklad Horizon2020: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/>
- EUREKA: <http://www.eurekanetwork.org/>
- Evropska investicijska banka: <http://www.eib.org/index.htm>

3.3. Študija izvedljivosti

Kontrolni seznam – priprava študije izvedljivosti:

Razlogi za izvoz

- ✓ Konkurenčne prednosti, smiselnost ponudbe
- ✓ Izplačilo, prihodki in dobički
- ✓ Časovni okvir
- ✓ Realističnost priložnosti
- ✓ Razmerje med tveganjem in dobičkom

Konkurenca

- ✓ Imena konkurenčnih podjetij
- ✓ Lokacija, starost
- ✓ Velikost, finance
- ✓ Ponudba, cene
- ✓ SWOT analiza
- ✓ Analiza Porterjevih petih silnic
- ✓ Prodajne strategije

Ponudba na trgu

- ✓ Opis poslovnih idej
- ✓ Prva ponudba na trgu, nadaljnje ponudbe na trgu
- ✓ Stranke: prve stranke (kaj jih pritegne k nakupu) in naslednje stranke
- ✓ SWOT analiza ponudbe na trgu

Ljudje

- ✓ Predanost ustanoviteljev
- ✓ Primerljive izkušnje
- ✓ Število zaposlenih in veščine
- ✓ Imena, ozadje, odgovornosti, plače, lastništvo ustanoviteljev in delavcev

Trg

- ✓ Velikost in trendi (pretekli in načrtovani oz. predvideni)
- ✓ Segmenti strank in njihove nakupovalne navade
- ✓ Vstopni trženjski načrt: ponudba trgom, tržni segmenti, trženje in prodaja, število enot, ocenjena prodaja, časovni okvir, rast

Finančna analiza

- ✓ Ocena prodajnih cen, stroškov, marž, meseci do pozitivnega priliva denarja, viri financiranja

3.4. Dodatni vidiki izvoza potrebni obravnave

Tveganja

Za vsa tveganja je potrebno:

- tveganje opisati,
- določiti učinek na celoten izvozni posel (kvalitativen in kvantitativen),
- določiti odziv nanj,
- določiti osebo, ki bo odgovorna za nadzor nad tveganjem,
- določiti načrt nadzora nad tveganjem.

- a) **Tveganja države:** ocena političnih, regulatornih in ekonomskih pogojev ter ostalih državi specifičnih navad (npr. predplačila, zavarovanje itd.)
- b) **Komercialno tveganje:** ocena kreditne sposobnosti, možnost neuspeha, napak, zavrnitve blaga, insolventnosti itd.
- c) **Valutno tveganje:** možnosti hranitve vrednosti (npr. pogodbene vrednosti, pogodb, valutnih možnosti...).
- d) **Notranje tveganje:** možnost zagotavljanja zadostnega števila ljudi, veščin in nadzora nad proizvodnimi in distribucijskimi stroški.
- e) **Tržno tveganje:** možnost sprememb na domačem in tujem trgu.

Zaščita intelektualne lastnine

Zaščita intelektualne lastnine je teritorialna, kar pomeni, da so pravice vezane na države, v katerih ste prijavi in je bila odobrena tovrstna zaščita. V okviru analize trga je zato **pred vstopom na trg ključen pregled lokalne zakonodaje in postopkov za zaščito vaše intelektualne lastnine.**

Podjetja se pogosto spomnijo na intelektualno lastnino, ko so (ponevedoma) kršila zaščito intelektualne lastnine tretje osebe, ali ko je njihov produkt kopiran s strani tretje osebe – tj. ko je prepozno.

Intelektualna lastnina vključuje:

- a) Industrijsko lastnino – patenti za izume, blagovne znamke, geografska označba.
- b) Avtorske pravice – literarna dela, filmi, umetniška dela, glasba in arhitekturno oblikovanje.

3.4. Dodatni vidiki izvoza potrebni obravnave

Upravljanje z davki

Pri vstopu na tuje trge in začetku mednarodnega poslovanja je pomembno, da se družba zaveda, da v tujini vladajo drugačni načini in sistemi obdavčenja ter drugačne in/ali dodatne davčne obveznosti, ki jih je potrebno izpolnjevati. Pred vstopom na tuj trg je zato potrebno nujno analizirati davčne implikacije poslovanja v tujini in zagotoviti popolno skladnost z zadevno tujo davčno zakonodajo.

Davčne obveznosti so odvisne od načina vstopa na tuj trg (glejte strani 22-25).

V primeru omejenega obsega poslovanja v tujini, npr. dobav blaga in opravljanja storitev v druge države, je pomemben predvsem DDV vidik in morebitna obveznost registracije za namene DDV v drugih državah.

Če je prisotnost na tujih trgih znatnejša, npr. v obliki stalne poslovne enote ali celo lokalne družbe, je pomemben predvsem vidik korporativne obdavčitve (davka na dohodke/dobiček družbe) in morebitnega davčnega odtegljaja od dohodkov, ki imajo svoj vir obdavčitve v tujini.

Upravljanje z valutnimi spremembami

Gibanja v valutnem tečaju lahko hitro predviden dobiček znižajo ali celo spremenijo v izgubo.

Na srečo v največjih partnerskih državah Slovenije prav tako poslujejo v evrih; podjetja, katerih ciljni trg izvoza, ni v evro zoni, se boste morala na valutna tveganja v izogib nepredvidenim izgubam dobro pripraviti.

Valutnim tveganjem se najbolje izognite tako, da se s strankami dogovorite za cene v evrih, a vedite, da bodo tudi vaše stranke imele interes se zavarovati pred tveganji valutnih sprememb.

V kolikor tovrstni dogovor ni mogoč, se s strankam poskusite dogovoriti za upoštevanje valutnega tečaja na dan nakupa (t.i. *hedging*).

Druge možnosti varovanja pred valutnim tveganjem vključujejo **terminske pogodbe** (v ang. *forward contracts*), ki zavezujejo oba deležnika, da prodajo oz. kupijo tujo valuto na določen dan v prihodnosti, vsekakor pa je priporočljivo odpreti **devizni račun** na lokalni banki.

3.4. Dodatni vidiki izvoza potrebni obravnave

Navigacija po lokalnih predpisih

Poleg davčnih obveznosti se morajo podjetja, ki izvažajo v tujino, zavedati tudi zakonodaje ter povezanih obveznosti in pravil.

- **Poročanje** – finančna poročila, letna poročila, poročila o družbeni odgovornosti itd. Obvezna poročila se pri različnih velikostih podjetij med državami razlikujejo, prav tako se razlikuje rok njihove oddaje, zato se pozanimajte kakšna so pravila v ciljnem trgu, da ne boste nevede kršili pravil.
- **Certifikati** – v nekaterih industrijah morajo biti produkti usklajeni s tehničnimi standardi, ki so višji ali drugačni od tistih v Sloveniji. Pred vstopom na trg se zato zavedajte morebitnih potrebnih prilagoditev vašim storitvam ali produktom.
- **Anti-dumping** – mnenja o tem, ali dumping predstavlja nepošteno konkurenco so si različna; za podjetja je vseeno priporočljivo preveriti kakšna so pravila na ciljnem trgu, saj mnoge vlade ukrepajo proti dumpingu, da bi branile svoje domače industrije.

Dodatni viri:

Upravljanje z davki

- Vodiči po davkih v različnih državah: <https://dits.deloitte.com/#TaxGuides>

Intelektualna lastnina

- Urad RS za intelektualno lastnino: <http://www.uil-sipo.si/>
- Seznam zastopnikov v Sloveniji: http://www.uil-sipo.si/uploads/media/uil_seznam-zastopniki.pdf
- Evropski patentni urad: <http://www.epo.org/>
- Iskanje po bazi intelektualne lastnine EU: <https://si.espacenet.com/>

Lokalni predpisi

- Veljavni predpisi v RS: <http://www.uil-sipo.si/uil/dodatno/koristni-viri/zakonodaja/predpisi-rs/>
- Veljavni predpisi v EU: <http://www.uil-sipo.si/uil/dodatno/koristni-viri/zakonodaja/predpisi-eu/>
- Izvozno okno - obvestila s področja mednarodnega trgovanja: https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje_-_%20obvestila_6.aspx

„Začeli smo bolj organizirano in strukturirano razmišljati o izvoznih aktivnostih našega podjetja. Lotili se bomo zgolj tistih tujih trgov, na katere smo resnično pripravljeni in ne kar vseh po vrsti.“

- Jurij Gašper, Gašper trženje, d. o. o.

4.1. Izdelava izvoznega načrta

Razvoj izvoznega načrta

Za razvoj izvoznega načrta je potrebno skrbno načrtovanje in časovna obveza. Kot pri ostalih novih poslih mora biti odločitev za izvoz prilagojena dolgoročnemu poslovnemu investicijskemu vedenju raje kot kratkoročnemu cilju dobička.

Preden se obvežete za vstop v mednarodne poslovne dogovore, je pomemben razvoj izvoznega načrta, ki je tudi ključni za določitev pripravljenosti proizvoda na izvoz.

Dobro pripravljen načrt bo pomagal podjetju pri opredelitvi možnosti proizvoda na mednarodnem trgu, olajšal bo tudi prijavo za financiranje, pomagal določiti, če je trg primeren za proizvod in koliko bo stal izvoz proizvoda.

Kontrolni seznam – predpogoj finalizacije izvoznega načrta:

Trg

- ✓ Katere države so ciljne za razvoj prodaje?
- ✓ Kakšen je osnoven profil potrošnika v vsaki državi? Katere tržne in distribucijske kanale naj bi se uporabilo za doseganje potrošnikov?
- ✓ Kateri posebni izzivi so povezani z vsakim trgom (konkurenca, kulturne razlike, nadzor uvoza, itd.) in katere strategije bodo uporabljene za usmeritev?
- ✓ Kako se boste pozicionirali na trgu, kakšna bo vaša konkurenčna prednost?

Produkt / storitev

- ✓ Katere morebitne spremembe morajo biti narejene za prilagoditev proizvoda prekomorskim trgom?
- ✓ Kako bo določena izvozna prodajna cena proizvoda?
- ✓ Kakšni so kvantitativni prodajni cilji?

Podjetje

- ✓ Ali imate zadostne proizvodne kapacitete za širitev v tujino?
- ✓ Kakšni so (vsi) stroški povezani z vstopom na trg?
- ✓ Katero osebje in kateri viri podjetja bodo dodeljeni izvozu?

4.2. Načrt izvedbe

Razvoj časovnega načrta

Zadnji korak je identifikacija mejnikov in časovnih okvirov za glavne naloge. To vam bo pomagalo oceniti napredek in komunicirati pričakovanja zaposlenim. Načrt izvedbe naj vključuje datume za glavne naloge in identificira osebe, ki so odgovorne zanje.

Prepričajte se, da so zaposleni in družabniki zmožni upravljati svoje strokovne naloge, zaposlite ljudi z ustreznimi izvoznimi znanji in/ali omogočite izobraževanje sedanjim uslužbencem. Glavno osebje, ki je vključeno v izvozni proces mora biti vključeno tudi v pripravo in odobritev izvoznega načrta ter pomagati pri izvajanju.

Kontrolni seznam – predpogoj finalizacije izvoznega načrta:

Načrt

- ✓ Katerim specifično operativnim korakom je potrebno slediti in kdaj?
- ✓ Kakšen bo časovni okvir za izvedbo vsakega elementa v načrtu?
- ✓ Kakšni so skrajni roki za vsako aktivnost?
- ✓ Kdo je odgovoren za vsako nalogo?
- ✓ Kakšen je proračun za doseganje želenih rezultatov?
- ✓ Kakšna so tveganja za izvedbo v roku in v stroškovnem okvirju?

Izvozni načrt - primer

Aktivnost	Rok	Odgovorni	Soodvisnost	Komentar

4.3. Načrt nadzora nad izvedbo projekta

Pisanje izvoznega načrta

Z namenom doseganja postavljenih strateških ciljev je potrebno razviti načrt nadzora, ki redno meri in nadzira procese in s tem omogoči opredelitev vrzeli med dejanskim in načrtovanim.

Ko so ugotovljene problematične točke, je z namenom doseganja strateških ciljev možno uskladiti elemente strategije izvoza. V tej fazi se lahko ponovno uporabi SWOT analizo za namen jasnejšega pogleda na tista področja, ki morajo biti spremenjena.

Da bi izvedbo najhitreje in najbolj izpeljali, je potrebno organizirati vsaj **mesečne sestanke s ciljem opredelitve napredka**, identificiranja možnih problemov in razpravljanja o potrebnih korakih za razrešitev le-teh.

Pisanje izvoznega načrta – poglavja

- i. Povzetek vsebine
- ii. Strategija izvoznega projekta (cilji, odgovorna ekipa in finance)
- iii. Opis proizvoda ali storitve
 - a) Prilagoditev na tuji trg
 - b) Možnost rasti
- iv. Analiza novih tujih trgov
 - a) Profili držav (regulatorno okolje, davčna struktura, politične razmere, razmere v infrastrukturi, kulturne navade itd.)
 - b) Profili panog v izbranih državah (analiza kupcev, analiza konkurence)
- v. Strategije vstopa na trg
 - a) Oblika prisotnosti na trgu
 - b) Ciljni profil potrošnika
 - c) Opis novega tujega tržnega proizvoda ali storitve
 - d) Cenovne strategije
 - e) Prodaja in promocijske strategije
 - f) Logistika in prevoz
- vi. Mednarodno pravo
 - a) Prodajne pogodbe (klavzule za reševanje sporov, jezik, pogoji pogodbe, način plačila)
 - b) Intelektualna lastnina
 - c) Upoštevanje predpisov za proizvod
 - d) Prodajni agenti
- vii. Finančna analiza
 - a) Prodajna napoved
 - b) Stroški prodanih dobrin
 - c) Projekcije prihodkov, tokov
 - d) Financiranje virov
- viii. Upravljanje s tveganji
- ix. Časovni okvir izvedbe

„V okviru petletnega izvoznega načrta smo določili kaj bomo prodajali in komu bomo prodajali ter kakšni so pričakovani rezultati. Tudi v prihodnje bomo zagotovo uporabili enak pristop.“

- Robert Čermelj, ENOOP d.o.o.

5. Trajnostna rast

Redno spremljanje je obvezno

Tudi po tem, ko ste na trgu že prisotni, je nujno spremljati napredek po **vnaprej določenih ključnih kazalnikih uspeha**. Upravljavška struktura (v ang. *governance*) mora biti dobro definirana z rednimi sestanki ključnih deležnikov.

Ocenite vaše zmožnosti

- Kakšne so proizvodne, prostorske in kadrovske zmožnosti vašega podjetja?
- Ali se lahko širite na tuj(e) trg(e) brez, da bi to negativno vplivalo na kupce na domačem ali drugih obstoječih trgih?
- Ali ste pripravljeni na morebitno povpraševanje na tujih trgih, ki močno presega pričakovanja?
- Ali imate dovolj zaposlenih, da lahko nudijo podporo strankam tudi v drugem časovnem pasu?

Ekonomija obsega

Premislite, ali je vaš produkt oz. storitev ter poslovni model tak, da so možne ekonomije obsega – tj. ali se stroški proizvodnje in storitev manjšajo z večanjem volumna prodaje? Ne pozabite na stroške oskrbovanja strank.

Načrtovanje rasti

- Razmislite o **kadrovskih potrebah** za zagotavljanje trajnostne rasti – tj. kakšne profile kadrov iščete in potrebujete (poznavanje ciljnega trga, poznavanje jezika itd.).
- Dovolj **visoka likvidnost** bo ključna za zagotavljanje nemotenega poslovanja; izvažanje je namreč povezano z daljšimi prodajnimi cikli.

Zagotovite si zveste kupce

Za dolgoročni uspeh na tujem trgu je potrebno zaupanje potrošnikov v vaš produkt ali storitev – to ne zajema zgolj kakovosti proizvoda oz. storitve pač pa tudi pred-prodajno in po-prodajno podporo strankam.

Ne pozabite na stranke doma

Ker je začetek izvažanja na tuj trg velik projekt, obstaja tveganje, da podjetja pozabijo na domače stranke, zlasti če so na trgu vodilni. Pomembno je, da ohranite visok nivo kakovosti storitev (pred- in po-prodajnih storitev, informiranje itd.) tudi za domače obstoječe in perspektivne kupce.

„Prve posle v tujini smo pridobili s prodajo programske opreme za dostop do oddaljenih računalnikov - ISL Online, ki smo jo razvili v Sloveniji. Z leti se je prodaja licenc povečevala, s tem pa tudi vpetost podjetja v mednarodno okolje. Danes naše rešitve uporabljajo podjetja v več kot 100 državah po svetu. Licence za uporabo programske opreme ponujamo na globalnem trgu preko spletne trgovine, mreže pooblaščenih zastopnikov v približno 30 državah ter lastnih podružnic v Veliki Britaniji in Švici.“

- Jure Pompe, XLAB d.o.o.

6. Seznam uporabnih virov

Raziskava trgov

- Izvozno okno - predstavitev poslovnega okolja izbranih 52 držav: https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Drzave_9293.aspx
- Profili držav EU: <http://ec.europa.eu/eurostat/guip/introAction.do?profile=cpro&the me=eurind&lang=en>
- Uporabne informacije o 125 trgih na svetu – US Country Commercial Guides: <https://www.export.gov/ccg>

Analiza trga in konkurence

- O Porterjevih 5 silnicah: <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
- O segmentaciji strank: <http://www.thebridgecorp.com/customer-segmentation/>

Ocena sposobnosti izvažanja

- Novozelandski vodič po razumevanju notranjih zmogljivosti podjetja (desna stran spletne povezave): <https://www.nzte.govt.nz/export-assistance/export-essentials-guides/understanding-your-capability-and-capacity>

Financiranje

- SID banka: <https://www.sid.si/mala-srednja-podjetja>
- EU sklad Horizon2020: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/>
- EUREKA: <http://www.eurekanetwork.org/>
- Evropska investicijska banka: <http://www.eib.org/index.htm>

Upravljanje z davki

- Vodiči po davkih v različnih državah: <https://dits.deloitte.com/#TaxGuides>

Intelektualna lastnina

- Urad RS za intelektualno lastnino: <http://www.uil-sipo.si/>
- Seznam zastopnikov v Sloveniji: http://www.uil-sipo.si/uploads/media/uil_seznam-zastopniki.pdf
- Evropski patentni urad: <http://www.epo.org/>
- Iskanje po bazi intelektualne lastnine EU: <https://si.espacenet.com/>

Lokalni predpisi

- Veljavni predpisi v RS: <http://www.uil-sipo.si/uil/dodatno/koristni-viri/zakonodaja/predpisi-rs/>
- Veljavni predpisi v EU: <http://www.uil-sipo.si/uil/dodatno/koristni-viri/zakonodaja/predpisi-eu/>
- Izvozno okno - obvestila s področja mednarodnega trgovanja: https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje_-_%20obvestila_6.aspx

Splošna pomoč podjetjem pri izvozu

- Storitve Izvoznega okna: https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Nase_storitve_3931.aspx

Priročnik je pripravil Deloitte svetovanje, d.o.o., v sodelovanju z agencijo SPIRIT Slovenija.

Ime Deloitte se nanaša na Deloitte Touche Tohmatsu Limited, pravno osebo, ustanovljeno v skladu z zakonodajo Združenega kraljestva Velike Britanije in Severne Irske (v izvorniku »UK private company limited by guarantee«), in mrežo njenih članic, od katerih je vsaka ločena in samostojna pravna oseba. Podroben opis pravne organiziranosti združenja Deloitte Touche Tohmatsu Limited in njenih družb članic je na voljo na www.deloitte.si.

Deloitte opravlja storitve revizije, davčnega, poslovnega, finančnega in pravnega svetovanja za javne in zasebne družbe iz različnih gospodarskih panog. Deloitte opravlja storitve za štiri od petih najvišje uvrščenih gospodarskih družb na lestvici Fortune Global 500® in prek globalne mreže družb članic zagotavlja prvovrstno znanje in vrhunske storitve, na podlagi katerih svojim strankam v več kot 150 državah in ozemljih ponuja vpogled v najkompleksnejše poslovne izzive. Spremljajte nas na Facebooku in LinkedInu in preverite, kako več 263.900 Deloitteovih strokovnjakov dosega rezultate, ki štejejo.

V Sloveniji storitve zagotavljata Deloitte revizija d.o.o in Deloitte svetovanje d.o.o. (pod skupnim imenom Deloitte Slovenija), ki sta članici Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte Slovenija sodi med vodilne družbe za strokovne storitve v Sloveniji, ki nudi storitve revizije, davčnega, pravnega, poslovnega in finančnega svetovanja ter svetovanja na področju tveganj, ki jih zagotavlja več kot 135 domačih in tujih strokovnjakov.

© 2018. Za več informacij se obrnite na Deloitte Slovenija.