

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

MERITA ARIFI

KOPER, 2017

2017

DIPLOMSKA NALOGA

MERITA ARIFI



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

VSTOPANJE NA NOVE TRGE NA PRIMERU  
PODJETJA X

Merita Arifi

Koper, 2017

Mentor: doc. dr. Armand Faganel



## **POVZETEK**

V diplomski nalogi so obravnavani vstop slovenskega podjetja na tuji trg in pogoji, ki jih postavlja mednarodni trg. Naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu naloge je poudarek na analizi mednarodnega poslovanja, internacionalizaciji in segmentaciji ter izbiri pravih trgov iz sekundarnih virov. Podrobneje so razloženi tudi termini poslovnega okolja, tveganja, internacionalizacije, analizi SWOT in PEST ter cikel življenja podjetja. Drugi del diplomske naloge se osredotoča na izbrano podjetje ter njegovo obnašanje na domačem in tujem trgu. Izveden je bil polstrukturiran intervju, ki je omogočil vpogled v načrtovanje vstopanja podjetja na novi trg in ovire, ki so se pojavljale. Temu sledi primerjava spoznanj iz teoretičnega dela, ki je podkrepljena z empiričnim delom naloge.

*Ključne besede:* mednarodno poslovanje, tveganje, internacionalizacija, ciljni trgi, analizi SWOT in PEST.

## **SUMMARY**

The bachelor thesis discusses the entry of a Slovenian company into a foreign market and the conditions imposed by the international market. The thesis is divided into two parts. The emphasis of the first part is on the analysis of international business, internationalization, segmentation, and the choice of the right markets from the secondary sources. Terms of business, risk, internationalization, SWOT and PEST analysis, and company's life cycle are explained in detail. In the second part of our thesis, we focused on the chosen company, how the company behaves on domestic and foreign markets. We carried out a semi-structured interview, which provided an insight into planning of the company's entry on a new market and the obstacles that were occurring. This is followed by a comparison with findings from the theoretical part, which is supported with the empirical part of the thesis.

*Key words:* international business, risk, internationalization, target markets, SWOT and PEST analysis.

UDK: 658.626:339.138(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretična izhodišča .....	1
1.2	Namen naloge .....	2
1.3	Cilji naloge .....	2
1.4	Metode raziskovanja .....	2
1.5	Predpostavke in omejitve .....	3
<b>2</b>	<b>Mednarodno poslovanje.....</b>	<b>4</b>
2.1	Mednarodno okolje .....	5
2.1.1	Tveganja v mednarodnem poslovanju .....	6
2.2	Internacionalizacija .....	8
2.2.1	Internacionalizacija in globalizacija .....	8
2.2.2	Življenjski cikel podjetja.....	9
2.2.3	Motivi za internacionalizacijo .....	11
2.2.4	Proces internacionalizacije .....	12
2.2.5	Modeli in teorije internacionalizacije .....	13
2.2.6	Ovire pri vstopanju na nov trg.....	15
<b>3</b>	<b>Proces izbire novih trgov .....</b>	<b>16</b>
3.1	Analiza tujega tržišča .....	16
3.1.1	Raziskava trga .....	16
3.1.2	Ekonomsko, političnopravno, kulturno in tehnološko okolje .....	18
3.1.3	Analizi SWOT in PEST .....	20
3.2	Segmentiranje tujih tržišč.....	22
3.2.1	Proces segmentacije .....	23
3.2.2	Izbor ciljnih tržišč .....	23
<b>4</b>	<b>Zgodovina in opis podjetja .....</b>	<b>27</b>
4.1	Namen, vizija in poslanstvo podjetja .....	27
4.2	Okolje, motivi in pomen vstopanja na nove trge za podjetje .....	28
4.3	Ovire pri procesu vstopanja na nov trg .....	28
4.4	Analiza značilnosti podjetja .....	28
<b>5</b>	<b>Analiza podatkov empiričnega dela .....</b>	<b>30</b>
5.1	Analiza in interpretacija podatkov.....	30
5.2	Ugotovitve in priporočila .....	32
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>35</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>39</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Življenjski cikel podjetja.....	10
Slika 2: Dejavnosti v procesu internacionalizacije .....	16
Slika 4: Model 7P .....	18
Slika 5: Analiza SWOT .....	21



# 1 UVOD

Da bi lahko podjetja zagotavljala dolgoročen razvoj in dosegala konkurenčne prednosti, morajo delovati mednarodno. Idealno bi bilo, da bi lahko od začetka, torej od ustanovitve, podjetja delovala na več trgih, vendar jih večina svojo pot začne najprej na domačem trgu, šele kasneje se odločijo za druge trge. Motivi internacionalizacije so različni, nekatera podjetja imajo edinstveno ponudbo, druga so k temu prisiljena zaradi omejenosti trga. Ne glede na motive pa je pot do vstopa na nov trg dolgotrajen proces, ki ga mora podjetje skrbno načrtovati. V nalogi smo obravnavali vstopanje podjetja na nov trg. Vsebina naloge opredeljuje mednarodno poslovanje, internacionalizacijo podjetja, zakaj se podjetja odločajo zanj in s katerimi tveganji se srečujejo. Nalogo smo podkrepili še s primerom podjetja, ki je vstopilo na nov trg. Gre za podjetje, ki se ukvarja s specifično smerjo – elektroniko. Diplomatska naloga je razdeljena na več poglavij in podpoglavij, s katerimi želimo približati pot in pomen internacionalizacije.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

Iz znane literature in izkušenj uspešnih in manj uspešnih podjetij vemo, da je za uspešno delovanje podjetja ključnega pomena konkurenčna prednost. Zaradi hitro spreminjajočega se okolja, trendov in napredka v znanosti in tehnologiji se mora podjetje tem spremembam prilagoditi oziroma jih dohajati. Nove zahteve kupcev, večja konkurenca in nenehne spremembe okolja nam otežujejo doseganje ciljev podjetja, ki so pridobiti čim večji dobiček. Če podjetje ne more ustvarjati dobička, ne more vlagati v nove naložbe in torej nima možnosti rasti. Tako se podjetja znajdejo pred odločitvami, ali ustvarjati nove izdelke ali povečati prodajo že obstoječih. Če ima podjetje široko paleto izdelkov, ima še dve možnosti za večji dobiček – povečanje prodaje na obstoječem trgu ali vstopanje na nov trg.

Vzroki za internacionalizacijo pri ofenzivnih podjetjih so predvsem doseči čim večji dobiček na novem trgu. Ker vemo, da je vsak nacionalni trg omejen, lahko podjetje doseže točko, kjer povečevanje prodaje ni več mogoče. Tako torej podjetja začnejo iskati druge možnosti, druge trge za uspeh in povečevanje svoje prodaje, torej možnost ustvarjanja dobička in rasti. Takim podjetjem rečemo defenzivna podjetja, ki so prisiljena v internacionalizacijo predvsem zaradi konkurence, omejenosti nacionalnega trga in prodaje na obstoječem trgu (Hrastelj 1995, 20). Podjetja, ki prodrejo na nov trg in se internacionalizirajo, imajo na voljo večji trg, posledično pa več kupcev in povpraševanja. To je tudi konkurenčna prednost pred drugimi podjetji.

»Danes globalizacija predstavlja multinacionalni proces, ki pomeni razvijajoč se vzorec mednarodnega podjetniškega poslovanja. Pomembno se je zavedati, da je globalizacija hiter, nepovraten, naporen in kompleksen proces, ki vse bolj ločuje zmagovalce od poražencev. Za podjetja, ki so presegla okvire domače države, je nujno, da se zavedajo procesa

internacionalizacije, saj je to bistvenega pomena na njihov nadaljnji razvoj« (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 5). Ko se podjetje odloči za internacionalizacijo, predpostavljamo, da ima na domačem trgu že neke prednosti, kot so znanje, izdelek ali proizvodnjo. Običajno se podjetja odločijo vstopati na trge, ki so podobni in bližje domačemu, saj velja, da čim bolj je trg, na katerega vstopamo, podoben domačemu, manjši bodo stroški in manj težav bomo imeli z vstopanjem nanj (Trtnik 1999, 11).

Vsaka panoga zase je specifična, še posebej elektronika, ki zahteva tako poznavanje vseh podrobnosti panoge kakor tudi prilagajanje na trge, na katere vstopamo. Idealno bi bilo, če bi lahko oskrbovali celoten trg in delovali globalno, saj bi se s tem izognili osredotočanju le na en trg, vendar nam sredstva, vse večja konkurenca in nakupne navade tega ne omogočajo. Tako moramo poiskati svoje ključne trge oziroma trg segmentirati in šele nato delovati. V diplomski nalogi bomo poskušali ugotoviti, zakaj se podjetja odločajo za vstopanje na nove trge, kako poteka izbor tujega tržišča in kateri trženjski pristop je treba izbrati za vstop na točno določen trg. Problem bo obravnavan na primeru določenega podjetja, ki se ukvarja z elektroniko.

## **1.2 Namen naloge**

Namen diplomske naloge je analizirati strategijo vstopa na trg za konkretno podjetje v panogi elektronike.

## **1.3 Cilji naloge**

- Preučiti literaturo s področja mednarodnega poslovanja in internacionalizacije;
- raziskati motive za izbiranje in vstopanje na tuje trge;
- preučiti tveganja, ki se pojavljajo pri procesu vstopanja na nov trg;
- izvesti polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja;
- analizirati izbrano strategijo za vstop na nov trg glede na značilnosti izbranega podjetja;
- na podlagi teorije podjetju podati predloge za morebitne izboljšave.

## **1.4 Metode raziskovanja**

Pristop raziskovanja je v teoretičnem delu deskriptiven, v okviru tega pa bomo uporabili metodi deskripcije in kompilacije, s pomočjo katerih bomo opisali teorijo in povzeli stališča avtorjev ter jih dopolnili z lastnimi spoznanji in stališči.

V empiričnem delu je naša metoda zbiranja podatkov intervju, ki je polstrukturiran. Intervju je potekal z direktorjem podjetja. Od intervjuvanca smo dobili podatke, zakaj so se odločili za točno določen trg, in izvedeli ovire, ki so se pojavljale in se pojavljajo ob vstopanju na nov trg.

Za kvalitativno metodo raziskovanja smo se odločili, ker odgovarja na vprašanja, kako in zakaj se je vstop na nov trg zgodil, kar je zelo pomembno za razumevanje, kateri pristop so izbrali in kakšne so posledice, prednosti in slabosti vstopanja na nov trg.

Z metodo sinteze smo povezovali teoretični in empirični del naloge, kar bo nadaljnje vodilo za izboljšave v podjetju.

## **1.5 Predpostavke in omejitve**

Obravnavani problem izhaja iz dejstva, da je slovenski trg premajhen za ustvarjanje dodane vrednosti podjetja. Za elektroniko postaja vedno bolj strateški balkanski trg, ker ima zelo ugodno politiko za majhna in srednja podjetja. Hkrati se pri tem srečujemo z dvema nasprotjema, z dobro gospodarsko politiko, vendar slabo razvitostjo elektronske panoge. Konkurenca na tujem trgu bo tudi v prihodnosti močnejša. Spremljanje sprememb in trendov na tujem trgu je pogoj za uspešno delovanje na njem.

Omejitve so:

- osredotočanje na en trg;
- v nalogi ne moremo predstaviti vseh dejanskih podatkov podjetja;
- nepoznavanje političnih in gospodarskih dejavnikov na novem trgu;
- nepoznavanje specifične smeri, s katero se ukvarja podjetje (elektronika).

## 2 MEDNARODNO POSLOVANJE

Mednarodno poslovanje je aktiven in dinamičen proces poslovanja, ki zajema vse transakcije, ki potekajo preko nacionalnih meja. Pri mednarodnem poslovanju poskušamo zadovoljiti cilje posameznika, institucije ali države. Ker gre za zelo dinamičen proces, ki je usmerjen k stalni rasti, od posameznikov oziroma podjetja zahteva zelo aktivno delovanje (Makovec Brenčič idr. 2006, 11).

»Ko opredeljujemo mednarodno poslovanje, se moramo zavedati, da govorimo o poslovanju v različnih političnih, regulatornih, pravnih, socioloških, kulturoloških, komunikacijskih, managerskih in poslovnih okoljih, ki se med seboj močno razlikujejo po različnih pričakovanjih, zavedanju, vedenju, razumevanju, stopnjah doseženega gospodarskega razvoja, nakupnih in absorpcijskih sposobnostih, stopnji ozaveščenosti in razgledanosti potrošnikov ter njihovih pričakovanj. Mednarodno poslovanje je zahtevnejše, napornejše, kompleksnejše, dinamičnejše tudi bolj tvegano v primerjavi s poslovanjem na domačem, lokalnem trgu, a hkrati povezano tudi z večjimi izzivi in priložnostmi« (Ruzzier in Kesič 2011, 11).

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je poslovanje z dvema ali več državami in poteka preko meja domače države in njenega poslovanja. Kompleksnost se kaže v številu in različnosti trgov, večji konkurenci, večjem tveganju in gospodarskih razlikah posameznih držav. Razlika med domačim in mednarodnim trgov je torej v okolju, družbi, ekonomiji, tehnologiji, pravu, politiki, kulturi, podjetje pa se mora tem razlikam prilagoditi in se v tem okolju znajti (Dubrovski 2006, 15–17).

Czinkota, Ronkainer in Moffett (2007, 4) pravijo, da se mednarodno poslovanje povezuje z znanostjo in umetnostjo, na drugi strani pa z ekonomijo, zgodovino, geografijo, statistiko in pravom. Prav to povezovanje dela mednarodno poslovanje zelo čustveno.

Glavni cilj v mednarodnem poslovanju je zadovoljevanje potreb potrošnikov, kjer moramo uporabiti vse poslovne dejavnosti, da bodo potrošniki zadovoljni in da bodo pridobili dovolj kakovosten proces zadovoljevanja njihovih potreb. Gre tudi za zadovoljevanje potreb podjetja oziroma države, kar je zaradi mednarodnih razlik težko. Za poslovanje na mednarodnem trgu sta zato potrebna znanje in hitra prilagoditev na spremembe (Ruzzier in Kesič 2011, 11).

Mednarodno poslovanje delimo na trgovski in netrgovski način. Pri trgovskem načinu se srečujemo predvsem z uvozno in izvozno dejavnostjo, ki sta bistvo mednarodnega poslovanja. Lastni razvoj izdelkov ali storitev nam omogoča izvoz, ki je ključni dejavnik narodnega poslovanja. V sklopu trgovskega načina menjave poznamo še domačo menjavo, ki ni del mednarodnega poslovanja, in intrakomunitarno menjavo, kjer gre za prestop državne, vendar ne carinske meje. Primer intrakomunitarne menjave je menjava med članicami Evropske unije (Dubrovski 2006).

Veliko vlogo v mednarodnem poslovanju in menjavi dobrin igra tudi trženje. Splošna opredelitev, ki jo je razglasila AMA (American Marketing Association), pravi: »Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanja cene in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja posameznikov in podjetja.«

Kotler (2004, 8) ugotavlja, da je trženje družbeni proces, preko katerega posamezniki in podjetja dobijo želeno, s tem da ustvarijo in z drugimi svobodno menjujejo izdelke in storitve, ki imajo neko vrednost. Menedžersko opredelitev trženja opisuje kot umetnost prodajanja izdelkov, izbiro ciljnih trgov, pridobivanje novih kupcev in ohranjanje že obstoječih.

»Mednarodni marketing je poslovna dejavnost, ki vključuje planiranje, cenitev, promocijo in neposredni pretok produktov ali dejavnosti podjetja do potrošnikov ali uporabnikov v več kot eni državi za profit« (Cateora in Graham 2005, 9).

## **2.1 Mednarodno okolje**

Vsa podjetja so v nekem zunanjem okolju, na katerega nimajo vpliva. Torej je organizacija podsistem nekega širšega okolja, ta pa je neločljivo povezan z organizacijo. Okolje ima velik vpliv na organizacijo, ki jo moramo organizirati oziramo voditi tako, da se bo lahko prilagodila na spremembe, ki se dogajajo v okolju (Brejc idr. 1995, 104).

Več posameznih tujih trgov in njihove značilnosti predstavljajo mednarodno okolje. Te značilnosti vplivajo na delovanje organizacije (Dubrovski 2013, 157). Raznolikost, ki je ključna sestavina mednarodnega okolja, pa nam prinaša nenehno nevarnost napačne odločitve (Dubrovski 2013, 194).

V mednarodnem okolju se srečujemo z vrsto okolij, med njimi je zelo pomembno poslovno okolje. Delimo ga na:

- političnopravno poslovno okolje,
- tehnološko poslovno okolje,
- ekonomsko poslovno okolje,
- družbenokulturno poslovno okolje.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 28) poudarjata pomen poznavanja okolja, v katerega vstopamo. Izpostavljata predvsem razliko med nacionalnim in mednarodnim okoljem in poslovno okolje pojmujeata kot eno najnevarnejših in najbolj nepredvidljivih okolij. Ko delujemo le na nacionalnem trgu, ne zaznavamo poslovnih okolij in se ne zavedamo njihovega pomena in vpliva, ki jih imajo na naše podjetje. Ko začnemo delovati na mednarodnem trgu, pa igra poznavanje poslovnih okolij veliko vlogo pri uspešnem delovanju podjetja.

Pri uspešnem delovanju podjetja igra veliko vlogo tudi komunikacija znotraj in zunaj podjetja. Pravilna komunikacija s tujino je ključnega pomena pri uspešnem delovanju na mednarodnem trgu. Gre za dogovore, pogovore, pogajanja, ki potekajo preko komunikacijskega kanala. Komunikacijski sistem ima štiri elemente:

- oddajnik,
- sporočilo,
- komunikacijski kanal,
- prejemnik.

Velikokrat se pojavijo napake v komuniciranju, zato je zelo pomembno, da so sporočila jasno oddana. Motnje komunikacijskega sistema se pojavljajo v vseh fazah, kar lahko bistveno vpliva na nadaljnjo sodelovanje (Možina idr. 2004, 75).

### ***2.1.1 Tveganja v mednarodnem poslovanju***

Motnje v komunikaciji in nepoznavanje okolja podjetju predstavljajo veliko tveganje.

Turk (2002, 758) pravi, da je tveganje: »1. Možnost, da se bo zgodilo nekaj, kar bo imelo neugoden učinek na organizacijo, njeno delovanje in posledice delovanja, izpostavljanje nevarnosti nastanku škode ali poškodb; nezmožnost obvladovanja in pravilnega napovedovanja prihodnjih dogodkov ter načrtovanja njihovih posledic. 2. Za doseg cilja podajanje v nevarnost, da se zamišljeno ne bo zgodilo, oziroma, da se bo zgodilo kaj, kar bo pokvarilo uresničitev zamišljenega.«

Torej je tveganje možnost, da se bo zaradi določenega dejavnika zgodila neka škoda. Je verjetnost, da prihodnost ne bo takšna, kot je bila predvidena. Ko govorimo o tveganju, govorimo o negotovosti in izpostavljenosti, ki sta tesno povezani. Če ene od njiju ni, ne moremo govoriti o tveganju.

Koncept tveganja se ukvarja s tem, kaj se lahko zgodi, kakšne bodo posledice, če se bo nekaj zgodilo, kolikšna je verjetnost in kako se izogniti posledicam oziroma kako jih omiliti, če se tveganje zgodi. Ker je mednarodno okolje zelo raznoliko okolje in se velikokrat zelo razlikuje tudi od domačega okolja, je v mednarodnem poslovanju nenehno prisotno tveganje napačnih odločitev, ki lahko podjetju pustijo manjše in večje posledice pri njegovem delovanju. Zato mora podjetje poznati tveganja in se jih naučiti upravljati. Upravljanje tveganj zaradi gospodarskega razvoja postaja vedno zahtevnejša in kompleksnejša disciplina. Tveganje v finančnem svetu vključuje možnost izgube lastnine in stagnacije, to pomeni, da je tveganje neka verjetnost, da bo donos naložbe ali dobiček drugačen, kot je bil sprva predviden in načrtovan, lahko pa pripelje tudi do popolnega nedoseganja ciljev (Dubrovski 2006, 147).

Makovec Brenčič idr. (2006, 80) tveganja delijo na:

- deželno tveganje,
- finančno tveganje,
- poslovno tveganje.

Deželno tveganje zajema politične, ekonomske in sociokulturne razmere, spremembo zakonodaje, monetarne, davčne in carinske spremembe, stavke itd. Je merilo mednarodnega ugleda neke države, v katerem podjetje posluje. Gre za tveganja, ki se pojavljajo pri neplačilu dolga, na to pa vplivajo vse političnopravne, finančne in družbenokulturne razmere, ki so posledica težav države ali podjetja. Najpogostejši vzroki za deželno tveganje so vojne, nemiri, stavke, zmanjševanje izvoza, počasna rast BDP itd. Deželno tveganje vpliva na ugled države, zato je izredno pomembno, da podjetje hitro zazna spremembe, ki se dogajajo v okolju, in jih izkoristi kot prednost (Makovec Brenčič idr. 2009, 81).

Finančno tveganje zajema plačilno tveganje, cenovne spremembe surovin in obresti, spremembe cen delnic, tečajne razlike in valutno tveganje, skratka tveganje neugodnega gibanja različnih tržnih kategorij. Pojavi se, ko tok nepričakovanih prilivov ni valutno, obrestno in terminsko izenačen s tokom nepričakovanih odlivov. Gre za tveganje, ki izvira iz finančnih transakcij in je posledica nepričakovanih sprememb obrestnih mer in stroškov kapitala (Dubrovski 2006, 152).

Prav tako lahko izpostavimo, da se finančna tveganja lahko preko različnih tehnik tudi obvladuje. Obvladovanje je proces v podjetju od načrtovanja do izvedbe postopkov za nadzorovanje finančnega tveganja. Ruzzier, Kesič in Mevlja (2008, 56) izpostavljajo različne metode, s katerimi lahko obvladujemo finančno tveganje. Avtorji so mnenja, da lahko s preverjanjem bonitete poslovnega partnerja zavarujemo terjatve in jih sprotno spremljamo ter se s ponujanjem možnosti predplačila izognemo finančnim tveganjem. Izpostavljajo tudi pomembnost izbire primernih instrumentov za financiranje in postavljanje limitov kupcem glede na njihovo finančno moč.

Poslovno tveganje lahko opredelimo kot tveganje, ki se pojavlja pri mednarodnih podjetjih, da bi povečala premoženje delničarjev. Gre za tveganja pri izbiri poslovnega partnerja, transportno tveganje, zahtevno izvozno in carinsko dokumentacijo in neizpolnitev pogodbenih obveznosti kupca. Nastanejo pri procesu opravljanja osrednje dejavnosti podjetja in so tveganja pravilne priprave dokumentacije, tveganja postavitve ustrezne cene, prevozna tveganja, tveganja z upravljanjem človeških virov, tveganja na področju načrtovanja proizvodnega procesa, tveganja trženja ter tveganja, povezana z izboljšavami in tehnološkimi inovacijami (Makovec Brenčič idr. 2009, 98).

Tveganja v mednarodnem poslovnem okolju so večja kot tveganja v nacionalnem poslovnem okolju. Makovec Brenčič idr. (2009, 79) izpostavljajo različne razloge, kot so:

- nepoznavanje poslovnega okolja na tujem trgu,

- politične in ekonomske razmere v tuji državi,
- nepoznavanje poslovnih partnerjev,
- možnosti za preverjanje poslovnih partnerjev so manjše,
- drugačno poslovanje kot na domačem trgu,
- daljša razdalja, dražji transport in večja možnost poškodovanja tovora,
- večja konkurenca.

## **2.2 Internacionalizacija**

V tesni povezanosti z mednarodnim poslovanjem sta tudi globalizacija in internacionalizacija. V tem podpoglavju bomo opredelili pomen internacionalizacije in globalizacije, razložili življenjski cikel podjetja, predstavili motive za internacionalizacijo, opisali njen proces in opredelili nekaj ovir, ki se pojavljajo pri celotnem procesu.

### **2.2.1 Internacionalizacija in globalizacija**

»Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj omogoča globalizacija rast internacionalizacije podjetij in obratno. Globalizacija pa tudi liberalizacija svetovne trgovine namreč omogoča, da podjetja iščejo svoje vire preko meja, širijo svojo proizvodnjo preko meja ter razvijajo trženjske strategije na različnih trgih« (Makovec Brenčič idr. 2006, 17).

Globalizacijo vse pogosteje enačimo z liberalizacijo oziroma odprtostjo celotnega gospodarstva. Gre za večdimenzionalen proces, ki ima politične, pravne, ekonomske in kulturne sestavine in pomeni globalno internacionalizacijo, ki predstavlja resen izziv za podjetje (Svetlič 1996, 78).

Dubrovski (2006, 53) omenja štiri ravni globalizacije: globalizacijo na svetovni ravni, državni ravni, ravni industrije in ravni podjetja. Pri globalizaciji na svetovni ravni govorimo o povečani ekonomski soodvisnosti. Zaznava se v mednarodni menjavi izdelkov, storitev, tehnologije, kapitala in drugih dobrin. Globalizacijo na državni ravni opredeljuje gospodarstvo države v povezanosti s svetovnim gospodarstvom, pri globalizaciji na ravni industrije pa gre za odvisnost industrije države z industrijo druge države. Zadnja raven globalizacije je globalizacija na ravni podjetja, ki opredeljuje, koliko prihodkov podjetje doseže z mednarodno menjavo dobrin oziroma kolikšen je obseg širitve prihodkov.

Globalizacija je torej proces, kjer trg predstavlja cel svet in nacionalne meje izgubljajo pomen. Je rast odvisnosti med državami, ki nastaja zaradi povečanega števila izdelkov, storitev, tehnologije in kapitala.



»Globalno podjetje deluje v več državah, katerega prednosti na področju razvoja in raziskav, proizvodnje, trženja, logistike in financ odsevajo v stroških in ugledu, kar izključno domačim tekmečem ni dosegljivo. Globalna podjetja načrtujejo, izvajajo in usklajujejo svoje dejavnosti po vsem svetu« (Bearden idr. 1955, 54).

Tako kot pri globalizaciji tudi pri internacionalizaciji opazimo, da jo različni avtorji opredeljujejo različno. V najširšem pomenu internacionalizacija predstavlja vse oblike mednarodnega in ekonomskega sodelovanja.

Trtnik (1999, 7) pravi, da je internacionalizacija rast podjetja in njegovo delovanje izven nacionalnega trga. Gre za pot, kako podjetju preko naložb v tujino narašča obseg prodaje in s tem ustvari menjavo svojih dobrin ali na novem trgu celo vzpostavi proizvodnjo. V ožjem smislu internacionalizacijo predstavljajo vsa mednarodna poslovanja.

Kotler (2004, 385) opredeljuje internacionalizacijo kot rast na mednarodni ravni in ravni podjetja. Gre za proces vstopanja na nov trg, ki zahteva strategijo ter premišljeno načrtovanje ciljev in izbor trga.

Poznamo različne faze internacionalizacije: strategijo izbora trga, strategijo vstopa, torej kako bomo vstopili na nov trg, in strategijo proizvodov oziroma s katerimi proizvodi vstopiti na nov trg (Trtnik 1999, 10).

### **2.2.2 Življenjski cikel podjetja**

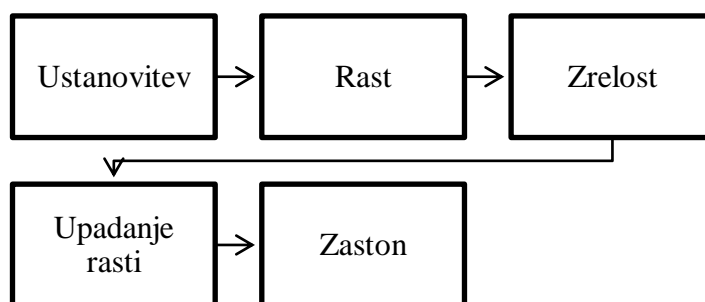
Da bi lahko razumeli, zakaj se podjetja odločajo za internacionalizacijo, moramo najprej razumeti, kako poteka življenjski cikel podjetja. Spremembe, ki se dogajajo v okolju, vplivajo tudi na življenjski cikel podjetja, v kaj se bo podjetje razvilo in do katere točke v svojem življenjskem ciklu bo prišlo. Uspešnost podjetja je torej odvisna od poznavanja okolja, ki je v soodvisnosti z delovanjem podjetja, torej tudi z življenjskim ciklom podjetja.

Belak (2002, 33) ugotavlja, da je obravnavanje podjetja skozi življenjski cikel pravzaprav posnemanje evolucijskih procesov bioloških organizmov. Torej podjetja svojo življenjsko pot začnejo z ustanovitvijo. Poznamo tudi druge primere nastanka podjetja, kot je odcepitev, vendar se formalnopravni obstoj podjetja začne z vpisom v sodni register. Življenjski cikel podjetja je predstavljen kot edinstveno zaporedje dogodkov od njegovega rojstva do smrti, vmesni koraki pa so delovanje podjetja, ki je odvisno od notranjih in zunanjih dejavnikov in okolja.

Hauc (2007, 118–119) razdeli življenjski cikel v več faz:

- ustanovitev,
- rast,
- zrelost,

- upadanje rasti,
- zaton.



**Slika 1: Življenjski cikel podjetja**

Faza ustanovitve je začetek delovanja podjetja. V tem času mora podjetje zelo aktivno delovati na področju iskanja novih strank, inoviranja novih izdelkov, skratka izboriti si svoje preživetje. Prva leta pokažejo, ali bo podjetje preživel ali ne. Začetku primerna je tudi organizacijska struktura, ki je zelo neformalna in preprosta, več funkcij v podjetju opravlja en človek in malo je zaposlenih (prav tam).

Faza rasti podjetja se začne, ko podjetje doseže pogoje, potrebne za poslovanje podjetja. Pokazali so se torej uspehi, pozornost pa se usmeri na razvojne projekte za zagotavljanje prekomerne rasti. Podjetje ima v tej fazi proizvodnjo, prodajo, nabavo, torej ima pogoje za poslovanje, vendar nima velikega dobička. Vedno več je funkcij, tudi organizacijska struktura se širi in postaja vedno bolj razčlenjena (prav tam).

Naslednja faza je faza zrelosti, v kateri podjetje dosega želene poslovne rezultate, naraščata stopnja rasti in inovacijska moč. Strategija podjetja je v skladu z delovanjem podjetja, vendar je velikokrat težava v zasičenosti trga, na katerem podjetje deluje. Organizacijska struktura je formalna in dobro stoječa. V tej fazi si želi ostati vsako podjetje, naloga menedžmenta in vodstva v tej fazi je predvsem preprečevanje poslovnih kriz, ki bi podjetje vodile v naslednjo fazo, fazo upadanja rasti (prav tam).

Prehod podjetja iz faze zrelosti v fazo upadanja rasti se lahko zgodi zaradi več razlogov, kot so premajhna vlaganja v nove projekte, zanemarjanje sprememb v okolju, prevelika konkurenca, politične in gospodarske razmere ter drugi notranji in zunanji vzroki. Vse te nevarnosti mora vodstvo čim prej zaznati, če želi to fazo preprečiti. Ko podjetje preide v fazo upadanja rasti, išče nove možnosti, tudi nove trge, ugodnejša tržišča. V tej fazi se največkrat začne internacionalizacija podjetja, saj domači trg postane premajhen za poslovanje (prav tam).

Do faze zatona pride, če se podjetje ne more rešiti iz prejšnje faze oziroma zaradi pomanjkanja inovacij, zasičenosti domačega trga ali neuspešnega internacionaliziranja na nov

trg. Če podjetje ne more preprečiti upadanja rasti ali ne najde nove inovacije, je obstoj podjetja skoraj nemogoč. Tako podjetje preide v fazo smrti, zatona, čemur sledi stečajni postopek ali razdelitev podjetja na manjše enote (prav tam).

### 2.2.3 *Motivi za internacionalizacijo*

V tem poglavju bomo odgovarjali na vprašanja, zakaj se podjetja sploh želijo internacionalizirati in kaj želijo doseči z mednarodnim delovanjem. Kot smo opredelili v prejšnjem poglavju, lahko kot najpogostejše motive za internacionalizacijo izpostavimo konkurenčno prednost, ustvarjanje večjega dobička, širitev proizvodnje in zmanjševanje odvisnosti od domačega trga. Podjetje se lahko v različnih fazah življenjskega cikla odloči za internacionalizacijo, vendar sta faza ustanovitve, ko je podjetje izredno inovativno, in faza upadanja razvoja, ko podjetje išče nove poti za preživetje, najprimernejši za odločitev zanjo. Ti osnovni vzroki pa ne pojasnjujejo vseh motivov, ki podjetje usmerjajo k internacionalizaciji (Kotler 2004, 385).

Motive lahko delimo na notranje ali proaktivne in zunanje ali reaktivne. Med proaktivne motive internacionalizacije uvrščamo zaposlene oziroma izhajajo iz podjetja. Gre predvsem za to, da zaposleni v podjetju iščejo nove priložnosti za ustvarjanje dodane vrednosti. To so razvojni motivi internacionalizacije, ki temeljijo na interesu podjetja in s pridobivanjem novih informacij in trgov podjetju predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za internacionalizacijo (Hollensen 2010, 50–51).

Makovec Brenčič idr. (2006, 22) med proaktivne motive uvrščajo:

- *dobiček in strategija rasti* – je en izmed glavnih motivov za internacionalizacijo, saj mednarodne izkušnje predstavljajo vrednost, ki omogoča boljše poslovanje na vseh trgih in nove načine za ustvarjanje dobička;
- *nagnjenost menedžmenta k mednarodnemu poslovanju* – pobuda menedžmenta kaže nagnjenost vodstva k napredku podjetja in njegovi širitvi izven nacionalnih meja. Bolj kot so zmožnosti podjetja poenotene s cilji in željami vodstva, lažja bo internacionalizacija;
- *tehnološke sposobnosti ali edinstven proizvod/storitev* – če smo inovativni in imamo lasten inovativen proizvod ali storitev, ki ga konkurenti na tujem trgu ne ponujajo, je ključnega pomena poznati njegove prave prednosti in jih tudi izpostaviti;
- *ekonomija obsegov in prihrankov* – je posledica vstopanja na nove trge in se kaže v povečani proizvodnji, saj se s tem znižajo proizvodni stroški, kar ustvarja konkurenčno prednost pred drugimi;
- *tržne priložnosti in informacije o tujih trgih* – v megli informacij, ki jih podjetje dobi, mora izbrati prave informacije, jih zaznati kot priložnosti in se nanje odzvati;
- *davčne olajšave* – obstajajo korporacije, davčni mehanizmi, ki podjetjem omogočajo odlog plačila davkov, kar pomeni, da lahko podjetja svoje izdelke in storitve tržijo po nižjih cenah.

- Kot smo že prej omenili, poznamo tudi zunanje ali reaktivne motive. Tu lahko omenimo organizacije, ki se namensko ukvarjajo z zbiranjem informacij o tujih trgih, trgovska združenja, ki na srečanjih posredujejo izkušnje, informacije o konkurenčnih podjetjih, kako so se odločila za nov trg, in tržno povpraševanje, ki spodbuja podjetja k aktivnemu delovanju. So pokazatelji, kako se podjetje odziva na zunanje vplive okolja oziroma grožnje in izzive. Hollesen (2010, 51) jih deli na:
  - *pritisk konkurentov* – je najpogostejši zunanji motiv, ker se podjetja bojijo izgube svojega tržnega položaja in konkurenčne prednosti na domačem ali tujem trgu;
  - *domači trg* – majhnost in zasičenost domačega trga ter vedno več konkurence na domačem trgu vodijo do internacionalizacije. Ko domač trg postane premajhen, predvsem za podjetja, ki imajo specifičen izdelek ali storitev, so prisiljena v širitev in iskanje novih poti;
  - *presežna proizvodnja* – če podjetje doživi upad prodaje zaradi zasičenosti ali majhnosti trga, se posledično pojavi tudi presežna proizvodnja. Taka podjetja so prisiljena v internacionalizacijo;
  - *prodaja sezonskih izdelkov* – ker so trgi različni, se razlikuje tudi povpraševanje po izdelkih na teh trgih. Določen izdelek zadovoljuje potrebe kupcev na določenem območju v določenem času, s tem pa podjetju ustvarja dodano vrednost in omogoča stabilno poslovanje skozi različna obdobja;
  - *bližina kupcev in logističnih centrov* – podjetje želi biti blizu kupcem, njihovim željam in navadam, da lahko zadovoljuje njihove potrebe. Govorimo o psihološki razdalji med kupci in podjetjem.

#### **2.2.4 Proces internacionalizacije**

Že v prejšnjih poglavjih smo opredelili, da je internacionalizacija proces, ki je sestavljen iz več faz, Ruzzier (2002, 6) jih deli na:

- strategija izbire trgov (geografska odločitev, kje),
- strategija oblik vstopa (kako),
- strategija izbire izdelkov ali storitev (kaj),
- strategija izbire financ,
- strategija izbire kadrov in
- strategija izbire strukture podjetja.

Vedno več podjetij, ki uspešno delujejo na nacionalnem trgu, se odloča za internacionalizacijo in širitev svoje prodaje izven nacionalnih meja. To je zaradi majhnosti domačega trga ali konkurenčne prednosti, ki jo podjetja zaznajo. Na novem trgu uporabljajo svoje specifične prednosti, s katerimi dosežejo konkurenčne prednosti pred domačimi podjetji. Sčasoma razvijejo tudi različne tehnike dela, pa tudi proizvode in z vedno večjo uveljavitvijo povečujejo svojo stopnjo internacionalizacije.

Makovec Brenčič idr. (2006, 18) proces internacionalizacije obravnavajo kot dinamičen in dolgotrajen proces in ga delijo v tri faze. Pri *internacionalizaciji navznoter ali vhodni internacionalizaciji* domača podjetja sodelujejo s tujimi preko uvoza njihovih proizvodov ali storitev, kasneje sistemov, pa tudi znanja. Predstavlja rast obsega poslovanja domačega podjetja preko uvoza, licenc ali skupnih vlaganj na domačem trgu.

Temu sledi *izhodna internacionalizacija ali internacionalizacija navzven*, ki pomeni rast in razvoj podjetja izven nacionalnih meja, torej podjetje začne izvažati. Izhodna internacionalizacija poteka v več korakih. Prvi korak je *izvoz izdelkov*. S tem podjetje na novem trgu prodaja izdelke, ki jih proizvaja na domačem trgu. Tudi ostale funkcije, kot so trženje, finance in računovodstvo, potekajo znotraj nacionalnih meja. Ko se začne del trženja seliti na trg, kamor vstopajo, in se ustanovljajo prodajne enote, to imenujemo *neposredno trženje v tujini oziroma stopnja razvoja*. Če v tujino izdelkov ne prenašamo več postopno, ampak celotno proizvodnjo, to pomeni stopnjo rasti oziroma *lastno proizvodnjo v tujini*. Četrty korak je stopnja zrelosti in obsega proizvodnjo, finance, razvoj, tehnologijo in druge funkcije, ki na novem trgu delujejo kot *samostojna enota ali avtonomna gospodarska enota* (Svetlič 1996, 292).

Zadnja faza internacionalizacije je *kooperativna internacionalizacija*. Podjetja imajo v tej fazi visoko stopnjo rasti. Je *globalna integracija*, ki pomeni skupno kulturo na obeh trgih in skupne funkcije v podjetju, torej financiranje, razvoj, proizvodnjo, trženje itd. V tej fazi potekajo strateške povezave med podjetji, sporazumi o sodelovanju in druge oblike mreženja (Makovec Brenčič idr. 2006, 19).

Pred odločitvijo za internacionalizacijo se mora podjetje zavedati, da je poznavanje lastnega podjetja ključnega pomena. Poznavanje lastnih izdelkov ali storitev, kadrov, finančnega poslovanja, prodaje, tehnologije, razvoja in trenutnega stanje poslovanja so zelo pomembni členi pri odločevanju za vstop na nov trg. Na njihovi osnovi podjetje lahko določi svoje prednosti in slabosti.

### **2.2.5 Modeli in teorije internacionalizacije**

Različni avtorji imajo različne poglede na internacionalizacijo, zato v teoriji obstaja več različnih metod ali teorij internacionalizacije. Ker je področje zelo široko, bomo predstavili le najbolj uporabljene.

*Teorija internacionalizacije* – temelji na transakcijskih stroških in predpostavlja, da ima podjetje na domačem trgu že neke prednosti, ki so razčlenjene znotraj podjetja, in jih ne more dovolj dobro izkoristiti. Zato se podjetje odloči za notranji trg oziroma notranje okolje. Ta proces zamenjave trga imenujemo *internalizacija* (Makovec Brenčič idr. 2006, 20).

Gre za notranjo menjavo med enotami v transnacionalnem podjetju. Podjetje internalizira dejavnosti in s tem znižuje stroške celotnega delovanja. Obdrži nadzor nad ceno, zmanjšuje stroške in povečuje učinkovitost. Z internalizacijo trga doseže, da so stroški znotraj podjetja nižji kot stroški transakcij preko trga (Ruzzier 2002, 5).

*Model uppsala* – skandinavska šola internacionalizacije, znana tudi kot model procesa internacionalizacije, zagovarja, da je proces internacionalizacije postopno poglobljanje predanosti podjetja mednarodnemu poslovanju, prodaji in proizvodnji. Temelji na tem, da podjetje postopno povečuje poslovanje na mednarodnem trgu in je del postopka učenja, rasti, pridobivanja izkušenj in znanja. Več mednarodnih izkušenj ima podjetje, več znanja in informacij o trgu, intenzivnejša je internacionalizacija. Podjetja se najprej odločijo vstopiti na trge, ki so jim kulturno podobni ter psihološko in geografsko bližji, šele kasneje se širijo na druge trge (Hollensen 2001, 48).

*Mrežni pristop* – Podjetje ni obravnavano kot samostojni objekt, ampak kot del širšega okolja, kjer so meje med podjetji zabrisane. Je najsodobnejši vidik internacionalizacije, ki podjetju prinaša prednosti, kot so kupci, dobavitelji, novi odnosi z drugimi podjetji, distributerji itd. Podjetje se povezuje z drugimi podjetji, da bi racionaliziralo poslovodstvo ali pridobilo konkurenčno prednost. Gre za prepletenost odnosov med različnimi organizacijami in podjetji, ki so soodvisna (Jaklič in Svetlič 2005, 31).

*Dunningov eklektični pristop ali oli paradigma* – temelji na razlagah internalizacije in opisuje, da mora podjetje najprej razpolagati z izdelkom, storitvijo ali tehnološko rešitvijo, ki predstavlja *lastniško prednost podjetja*. *Lokacijska prednost* podjetja se kaže v tem, da podjetje poišče nov trg, ki ima ugodnejšo zakonodajo, cenejšo delovno silo in druge pogoje za poslovanje. *Internalizacijska prednost* pa pomeni, da delovanje na novem trgu prinaša več koristi kot njihova prodaja. Če niso izpolnjeni vsi trije pogoji, podjetje ne vstopa na trg preko neposrednih naložb, ampak preko izvoza (Hollensen 2001, 47).

Zadnji model internacionalizacije, ki je vse pogostejši v zadnjem času, so *globalna podjetja*. Gre za podjetja, ki ne sledijo vzorcu tradicionalne internacionalizacije in ne vstopajo na nov trg po fazah, temveč so rojena globalno. Gre za podjetja, ki vstopajo na globalni trg že ob ustanovitvi ali pa s svojim intenzivnim delovanjem vstopajo na tuje trge. Zanje je značilno, da so majhna ali srednja podjetja z malo zaposlenimi in več ali manj iščejo zelo ozke tržne niše. To so predvsem tehnološka podjetja, njihovi vodilni pa vidijo prednost v takem delovanju predvsem v vedno manjših razlikah med državami, kulturami in podobnih željah kupcev ter potrošnikov po celem svetu (Hollensen 2001, 66).

### ***2.2.6 Ovire pri vstopanju na nov trg***

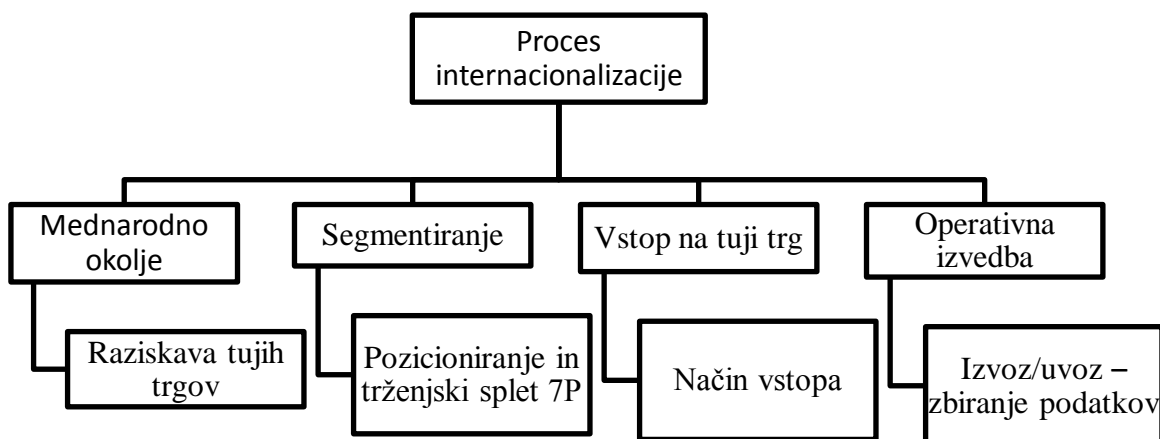
Ovire, ki se pojavljajo pri vstopanju na nove trge, se največkrat pojavljajo zaradi neraziskanega trga, na katerega vstopamo. To so dejavniki, ki podjetju onemogočajo vstop na nov trg. Lahko se pojavljajo na vseh stopnjah internacionalizacije, pa tudi na domačem trgu (Ruzzier 2004, 33).

Ovire lahko prav tako delimo na notranje in zunanje in se lahko pojavijo tako na domačem kot tujem trgu. Najpogostejše notranje ovire, ki se pojavljajo na domačem trgu, so neizkušeno vodstvo podjetja, pomanjkanje sredstev za financiranje, premalo ali omejene informacije, pomanjkanje kadrov in nezadostne proizvodne kapacitete. Za razliko od domačega trga so najpogostejše notranje ovire predvsem nizka konkurenčnost, slabo pokriti distribucijski kanali, visoka tveganja in stroški, drugačne standardizacijske zahteve, pomanjkanje znanja o mednarodnem poslovanju in okolju ter drugačni običaji in navade (Ruzzier 2004, 34).

Med zunanje ovire na domačem trgu lahko uvrščamo pomanjkanje državnih financiranj in podpore ter urejanje vse zahtevane dokumentacije. Tuji trg pa lahko ima premočno konkurenco, neugodne tečajne razmere, drugačne nakupne navade kupcev ter regulative in pravila, ki predstavljajo zunanje ovire tujega trga. Mednje lahko seveda uvrščamo tudi komunikacijske težave. Komunikacijo smo že v prejšnjih poglavjih predstavili kot ključni dejavnik uspešnega delovanja podjetja in sodelovanja s tujino (Ruzzier 2004, 34).

### 3 PROCES IZBIRE NOVIH TRGOV

V tem poglavju bomo opisali, kako poteka proces izbire novih trgov. Skozi več podpoglavij bomo opisali, kako potekajo analiziranje, segmentacija in izbor ciljnih tujih trgov. Predstavljeni bosta tudi analizi PEST in SWOT. Opredelili bomo pomembnost okolja in njegovega poznavanja.



**Slika 2: Dejavnosti v procesu internacionalizacije**

Vir: prirejeno po Šenk Ileršič 2013, 108.

#### 3.1 Analiza tujega tržišča

Ko se podjetje odloči za vstop na nov trg, mora za uspešen vstop in delovanje ta trg dobro poznati. Spozna ga preko različnih analiz, da se zna na tem trgu oziroma okolju sploh obnašati. Z analizami mednarodnega poslovnega okolja podjetje ustvari sliko o dejanskem stanju, na drugi strani pa ustvari strateške načrte, ki so prikaz prihodnosti. Razlike, ki se pojavljajo med državami in okolji, so velike, zato je izbor ciljnega tržišča velik izziv za podjetja, ki se za to pot odločijo.

##### 3.1.1 Raziskava trga

Kot smo že omenili, je za podjetje ključnega pomena poznavanje potrošnikov in trga, na katerega vstopajo. Vedno več podjetij se odloča za analize trga, da čim hitreje vstopijo v krog menjave dobrin. Kotler (2004, 129) pravi, da podjetja trg analizirajo na štiri načine.



Z *neusmerjenim opazovanjem trga* podjetja sprejemajo informacije in nimajo nekega posebnega namena, z *opredeljenim opazovanjem trga* ne opazujejo aktivno, vendar vedo, s kakšnim namenom, *neformalno in formalno raziskovanje* pa so tržne raziskave, ki nam podajo točno določene informacije o trgu. Podjetju omogočajo slediti spremembam, ki se dogajajo v okolju in vedenju potrošnikov, pomagajo pri razumevanju potreb potrošnikov in tržnih priložnosti, nudijo vpogled v izvedljivost strategij, ki jih ima podjetje, in pomagajo pri odločanju tržnikov za določene izzive.

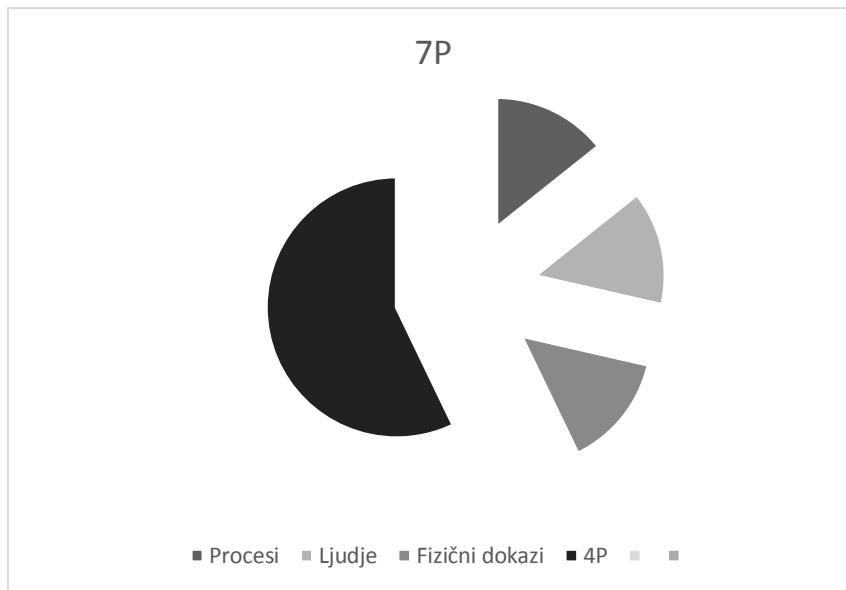
Raziskovanje tržišča ali trženjsko raziskovanje lahko torej opredelimo kot sistematično delo, ki temelji na metodah zbiranja, analiziranja podatkov in raziskovanja problemov, s katerimi se podjetje srečuje. Je komunikacijska vez, ki jo podjetje vzpostavi, in poteka med okoljem in podjetjem ter porabnikom in tržnikom, da bi doseglo svoje cilje. Te raziskave lahko podjetja opravljajo sama, lahko pa se odločijo za najem podjetij, ki se z raziskavami ukvarjajo. V vsakem primeru imajo raziskave prav poseben postopek v več fazah, ki jih različni avtorji različno delijo. Kotnik (1981, 72) deli postopek raziskave trga na:

- postavitve problema,
- načrt raziskave (opredelitev ciljev, določitev metod za zbiranje podatkov, načrt stroškov, postopek raziskave ...),
- zbiranje podatkov,
- obdelava in analiza materialov,
- izdelava poročila.

Prav tako kot poznavanje trga je za podjetje pomembno tudi poznavanje izdelka ali storitve, ki ga bo tržilo. Če podjetje proizvaja več izdelkov, se lahko odloča, s katerim se bo najprej pojavilo na novem trgu, oziroma izbere le tiste, za katere predvideva, da bo večje povpraševanje. Tako se v praksi pojavlja trženjski splet, ki je skupek vseh trženjskih politik, kjer se obravnavajo cena, izdelek/storitev, komuniciranje, prodajni pogoji in distribucija (Dubrovski 2006, 231).

Trženjski splet uvrščamo v strategijo vsakega podjetja, prilagoditi pa se mora na eni strani zmožnostim podjetja, na drugi pa potrebam porabnikov. Če tržniki kakovostno oblikujejo trženjski splet, to podjetju predstavlja konkurenčne prednosti. Trženjski splet vsebuje elemente, ki so cena, izdelek, promocija ali trženjska komunikacija in prodajne poti oziroma distribucija. To imenujemo model 4P trženjskega spleta (Dubrovski 2006, 232).

Model 4P se pri trženju storitev nadgradi v model 7P, kjer dodamo še procese, fizične dokaze in ljudi. Vsi elementi trženjskega spleta se dopolnjujejo in podpirajo medsebojno delovanje (Kotler 2004, 500).



**Slika 3: Model 7P**

Za podjetje je zelo pomembno, da razume trženjskokomunikacijski sistem in njegova orodja, kot so odnosi z javnostmi, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, oglaševanje ter neposredno in interaktivno trženje, da lahko izpolnjuje svoje cilje, ki so večja prodaja (Kotler 2004, 564).

Bistvo tržnega raziskovanja je, da nam približa dejansko stanje na trgu, kar ne pomeni vedno, da bo vstop na ta trg tudi uspešen. Raziskave so le prvi korak in ne pomenijo konkretnega vstopa nanj.

### **3.1.2 Ekonomsko, političnopravno, kulturno in tehnološko okolje**

Poslovno okolje podjetja lahko opredelimo kot zunanje in notranje okolje. Na zunanje spremenljivke podjetje nima vpliva in so zunaj podjetja, notranje okolje pa je okolje znotraj podjetja in podjetje nanj lahko vpliva. Zunanje okolje lahko razdelimo na širše zunanje okolje in okolje delovanja podjetja. Širše zunanje okolje zajema političnopravno, tehnološko, ekonomsko in družbenokulturno poslovno okolje. Tu lahko omenimo tudi analizo PEST, ki je ena izmed najbolj uporabljenih metod za raziskovanje širše zunanjega ali kontekstualnega okolja. Okolje delovanja podjetja ali transakcijsko okolje se navezuje na poslovni trg podjetja, kjer so obravnavani konkurenca, kupci, dobavitelji, substituti in institucije. Kot smo že prej omenili, sta tako transakcijsko kot kontekstualno okolje del poslovnega okolja in podjetje nima neposrednega vpliva nanju (Jaklič 1999, 1–2).

Mednarodno poslovno okolje delimo na negospodarsko, gospodarsko, tržno in notranje okolje. Podjetja najprej začnejo analizirati negospodarsko okolje, ki prikaže pozitivne in negativne posledice vstopa na nov trg, in šele kasneje analizirajo ostala okolja (Dubrovski 2006, 21).

V gospodarsko okolje spadajo mednarodne integracije, zunanja gospodarska politika in struktura, monetarna politika in zunanjetrgovska politika. To okolje začne podjetje raziskovati šele, ko temeljito opravi analizo negospodarskega okolja, ki da pozitivne rezultate za vstop na nov trg (Dubrovski 2006, 137).

Tržno okolje zajema konkurenco, pravne razmere, logistiko, kupno moč, informacijski sistem in strukturo distribucije. Ko podjetje opravi analizo negospodarskega in gospodarskega okolja in ta pokaže ugodne rezultate za vstop, začne podjetje analizirati tržno okolje (Dubrovski 2006, 143).

Pod pojmom notranje okolje razumemo notranje trženje in izvozni potencial podjetja. Gre za sposobnosti podjetja za mednarodno delovanje. Za razliko od drugih trgov se podjetje z notranjim okoljem ukvarja od odločitve za vstop na nov trg. Pri tem okolju analiziramo usposobljenost podjetja za povečevanje obsega mednarodnih poslov (Dubrovski 2006, 146).

Kot smo že prej omenili, je za analizo vseh okolij najprej potrebna analiza negospodarskega okolja. Sem spadajo, politično, sociokulturno, geografsko in tehnološko okolje, ki se jim bomo v nalogi najbolj posvetili, saj so temelj za preučevanje drugih okolij.

Pri *političnopravnem okolju* imajo velik vpliv zakonodaja za varovanje konkurence, zakoni in standardi zaščite okolja, davčna politika, delovna zakonodaja, politična stabilnost države in formalne institucije države. Veliko trgov, ki so prvotno potencialni za vstop, zaradi tveganih političnopravnih vprašanj postane nepriljubljen. Urejanje pravic, pogodbeno pravo in zakonodaja vplivajo na poslovne dejavnosti, kot je prevažanje blaga iz ene države v drugo, kar vpliva na celotno delovanje podjetja. Tudi po vstopu podjetja na nov trg mora biti podjetje zelo pozorno na političnopravno okolje, saj se zakoni in pravni red zelo hitro spreminjajo in lahko prinašajo podjetju zelo veliko nevšečnosti (Jaklič 2009, 6).

*Ekonomsko poslovno okolje* opredeljujejo poslovni cikli, obrestne mere, gibanja makroekonomskih agregatov (BDP), splošne ravni cen, razpoložljiv dohodek prebivalcev, možnost dobička, mikro- in makroekonomska politika itd. Gre za opredeljevanje trženjske priložnosti za delovanje podjetja na tujem trgu, saj le na podlagi ekonomske teorije odgovarjamo na vprašanje, kakšno in kako veliko je tržišče. Poznamo različne ekonomske kazalnike, ki nam pomagajo ovrednotiti, ali trg obeta in ali ima tržni potencial. To so med drugim podatki o prebivalstvu, infrastrukturi, dohodku prebivalstva, stopnja brezposelnosti, inflacije, vključenost države v mednarodna poslovanja ter stopnja izvoza in prometa domačega trga (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 40).

*Sociokulturno poslovno okolje* obravnava demografijo, delitev dohodka, družbene vrednote, izobraženost prebivalstva, institucije kot vzorce obnašanja, kratka prebivalstvo nasploh. Ker je prebivalstvo razvitega sveta nagnjeno k veliki potrošnji, zahteva tudi vedno večjo kakovost in udobje. Razumevanje potrošnikov, njihovih želj in potreb je ključnega pomena, ko se

odločimo vstopiti na nov trg. Da lahko zadovoljimo želje kupcev, jih moramo najprej razumeti, torej moramo vedeti, kakšni so, saj kulturne, družbene, pa tudi starostne razlike še vedno igrajo veliko vlogo. Podatki o jeziku, veri, izobrazbi, stališčih, navadah, političnem življenju so za podjetje, ki želi vstopiti na nov trg, neizbežni. Registri, popisi in medkulturološke raziskave so nam pri tem v veliko pomoč, kljub temu pa se večina podjetij pred vstopom na nov trg odloči za ankete, s katerimi dobijo ožjo sliko o željah in prebivalstvu nasploh (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 58).

Kot zadnje širše poslovno okolje lahko opredelimo *tehnološko okolje*. V zadnjih desetletjih se vpliv tehnološkega razvoja zelo pozna ne le v vsakdanjem življenju, ampak tudi na delovanju podjetja oziroma mednarodnem delovanju. Zmanjšuje razdaljo med kraji, povezuje ljudi in podjetja, omogoča hitrejša in cenejša komuniciranje ter ima še mnogo drugih prednosti. Je en izmed temeljnih dejavnikov, ki vplivajo na preoblikovanje tržišč, razvoj novih tržišč, pa tudi na želje kupcev. Tehnološko okolje se torej ukvarja z raziskovalno-razvojno politiko, hitrostjo prenosa in zastarevanja tehnologije, odnosom vlade in gospodarstva do tehnologije, naložbami in inovacijami izdelkov ali storitev itd. Prednosti, ki jih tehnološki razvoj prinaša, sta pospeševanje gospodarske rasti in rasti podjetij ter ustvarjanje novih delovnih mest (Kotler 2004, 178).

### **3.1.3 Analizi SWOT in PEST**

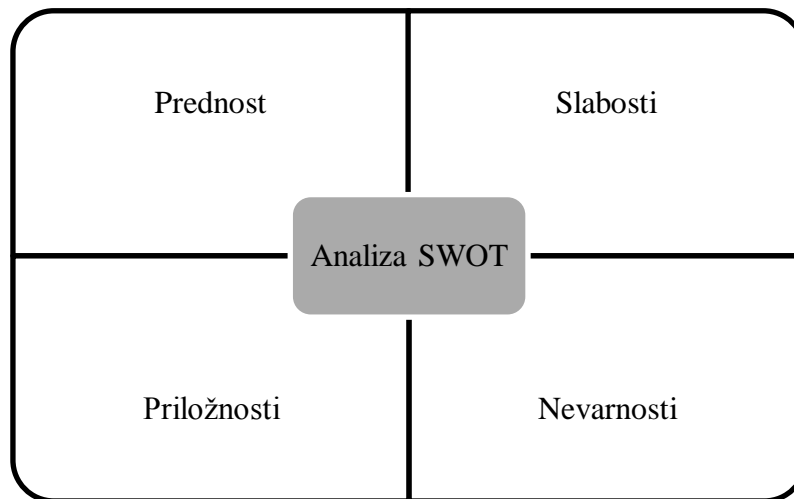
Pri vstopanju na nove trge je ključnega pomena poznavanje širšega zunanjega okolja. Podjetje mora analizirati okolje, v katerega želi vstopiti, če želi na tem trgu uspešno delovati. Faza analiziranja okolja je podlaga in skupek informacij za podjetje, ki želi vstopiti na nov trg. Z različnimi metodami podjetja pridobivajo informacije o trgih, ki so potencialni za vstop. Kakovostna analiza pripomore k boljši izbiri trga, na katerega podjetje kasneje tudi vstopi. Zaradi večjih tveganj ter različnih gospodarskih in političnih lastnosti številna podjetja ne uspejo na novih trgih, zato je njihova analiza zelo pomemben korak.

Kot smo že prej omenili, je analiza PEST en najbolj uporabljenih metod za raziskovanje širšega poslovnega okolja. Z njo lažje razumemo okolje, na katerem delujemo ali na katerega želimo vstopiti. Sestavljena je iz P – političnega okolja, E – ekonomskega okolja, S – sociokulturnega okolja in T – tehnološkega okolja, ki smo jih predhodno tudi opisali.

Pri tem velja omeniti dejstvo, da analiza PEST preučuje predvsem statistične podatke in z njo se dotikamo le zunanjih dejavnikov, zato ni dovolj, ko se podjetja odločajo za vstop na nov trg. Je le prvi korak pri analizi trga, na katerega želimo vstopiti, oziroma omogoči spoznati splošno stabilnost trga (Jaklič 2009, 6).

Analiza PEST je velikokrat lahko dobra podlaga za analizo SWOT ali PSPN, ki analizira ne le zunanje, ampak tudi notranje okolje podjetja.

Analiza SWOT ali PSPN je ocenjevanje na eni strani prednosti in slabosti, na drugi strani pa priložnosti in nevarnosti določenega podjetja. Lahko je usmerjena na organizacijo kot celoto ali posamezne enote v podjetju. Z analizo ugotovimo, na katerih področjih ima podjetje prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi podjetji, in nas napoti k priložnostim oziroma nevarnostim, s katerimi se bo podjetje soočalo (Pučko 1999, 107).



**Slika 4: Analiza SWOT**

PSPN je okrajšava za P – prednosti, S – slabosti, P – priložnosti in N – nevarnosti. Torej je sestavljena iz štirih delov, ki se delijo na notranje in zunanje okolje. SWOT je angleška izpeljanka okrajšav.

Prednosti podjetja so lahko ustrezni finančni viri, finančna stabilnost podjetja, dobro mnenje kupcev, primerne konkurenčne veščine, lastna tehnologija in proizvodnja, stroškovne prednosti, sposobni kadri, konkurenčne prednosti, blagovna znamka, ustrezne funkcijske strategije, vodilni položaj na tržišču, dobri poslovni odnosi, kratka elementi, ki jih podjetje ima in s katerimi pridobiva prednosti pred drugimi. Pomanjkljivosti oziroma slabosti pa so lahko vsi nasprotni elementi prednosti podjetja. So izzivi, ki v sedanjosti negativno vplivajo na poslovanje in s katerimi se bo moralo podjetje v prihodnosti spopadati. Med slabosti uvrščamo slab ugled na tržišču, neprimeren način izvajanja strategije, upadanje odnosnosti, pomanjkanje jasne strateške usmeritve, zaostajanje pri proizvodnji in razvoju itd. (Pučko 1999, 137–139). Prednosti in slabosti izhajajo in notranjega okolja podjetja in nanje ima podjetje neposreden vpliv.

Priložnosti in nevarnosti izhajajo iz zunanjega okolja in niso neposredno odvisne od podjetja. Med priložnosti, ki jih podjetje lahko zazna, uvrščamo pojav novih tržišč ali segmentov, dodajanje proizvodnih linij, diverzifikacijo v sorodne proizvode, dodajanje drugih proizvodov, hitrejšo tržna rast, ugoden položaj med konkurenti, spremembe zakonov, sposobnost premika v boljšo strateško skupino, tuja sredstva itd. Priložnosti, ki jih podjetje zazna, so odvisne od podjetja. Nasprotje temu so nevarnosti, ki lahko postanejo priložnosti, če

jih podjetje zazna dovolj zgodaj. Mednje spadajo vstop novih konkurentov, počasnejša tržna rast, neugodna politika države, spreminjanje potreb in želja kupcev ter drugi elementi, ki niso odvisni od podjetja (Pučko 1999, 139).

Prednost analize SWOT ali PSPN je, da je preprosta, uporabna in razumljiva. Omogoča raziskovanje strateških poti podjetja skozi sistematično določanje pozitivnih in negativnih prizadevanj podjetja. Možno jo je uporabiti na različnih ravneh organizacije, z njo pa seznanimo sodelujoče s problemi v podjetju in spodbujamo možnost izboljšav. Zahteva zelo malo priprav in je en izmed prvih korakov pri projektih. Če je narejena s strogostjo, omogoča zelo točne in nesporne rezultate. Pomaga organizirati misli in razmislek o okolju podjetja, njegovih prednostih in izboljšavah (Koch 2001, 5).

Kot slabost metode bi lahko izpostavili, da je deskriptivna in splošna, kar velikokrat pomeni, da je neučinkovita, ker ni dovolj temeljita in ne daje rešitev, kako definirati in poiskati prave spremenljivke ter jih vključiti v proces. Današnji trgi so preveč nestabilni, bistvo analize SWOT pa ne ustreza takemu trgu (Koch 2001, 11).

Kotler (2004, 105) navaja, da je po izvedbi analize SWOT ali PSPN treba opredeliti cilje za načrtovano obdobje. Ti cilji, ki jih podjetje poskuša doseči, so specifični po obsegu in času, na primer dobičkonosnost, ugled, inovacije, večji tržni delež itd.

### **3.2 Segmentiranje tujih tržišč**

Segmentiranje je namensko izločanje trgov, ki so za podjetje nezanimivi. Podjetja, ki uvidijo, da ne morejo zadovoljiti vseh porabnikov, ustvarijo seznam najprimernejših trgov in se osredotočijo le na tiste, za katere mislijo, da jih bodo lahko uspešno zadovoljili. Torej je segmentacija metoda razdelitve tržišč na skupine, ki imajo skupne značilnosti ali se podobno odzivajo na ponudbo podjetja. Gre za razdelitev trgov na skupine porabnikov oziroma segmente, ki imajo podobne potrebe in podjetju pomagajo oblikovati primeren trženjski splet. Na segmentiranje imajo velik vpliv psihološki, geografski, družbeni in ekonomski vidiki potrošnikov (Dubrovski 2006, 166).

Kot prednost segmentacije lahko izpostavimo boljše razumevanje porabnikov, saj nam pomaga razumeti njihove potrebe in želje, tako pa lahko vplivamo na svoj izdelek ali storitev. Odziv podjetja na kupčeve želje je zelo pomemben dejavnik, saj se potrebe in želje zelo hitro spreminjajo. Če razumemo kupca in njegove potrebe, imamo z njim boljšo vez in lahko svojo ponudbo prilagodimo njegovim željam. S segmentiranjem podjetje bolje razume tudi konkurenčno tržno okolje, saj je osredotočeno na določene trge, spremlja spremembe na njih in pride do informacij o njih, kar je pogoj za hiter odziv nanje. S segmentacijo je tudi uspešnost trženja boljša, saj se podjetja osredotočijo le na zanje potencialen trg in si ne ustvarjajo stroškov z ostalimi trgi.

### **3.2.1 Proces segmentacije**

Kotler (2004, 280–281) segmentiranje razdeli na štiri faze, in sicer segmente, vrzeli, lokalno trženje in posameznike. Pri segmentih smo omenjali segmentiranje tujih trgov na osnovi različnih kriterijev po manjših skupinah ali segmentih. Tržnik mora prepoznati, kateri segmenti so potencialni za vstop. Vrzel Kotler opredeli kot ožjo skupino kupcev oziroma podskupino segmentov. Temu rečemo tudi mikrosegmentacija, znotraj katere imajo kupci podobne potrebe in želje. Pri lokalnih območjih se prilagajamo potrebam lokalnih segmentov in kupcev. Poznamo še segmentiranje po posameznikih, kjer je segment en kupec in je vse prilagojeno njegovim potrebam in željam.

Prav tako lahko segmentacijo ločimo glede na okolje, ki ga segmentiramo. Ileršič (2013, 152) postopek segmentacije deli na postopek makrosegmentacije, kjer segmentiramo makrookolje, postopek mikrosegmentacije, kjer segmentiramo posamezen tuj trg, in postopek večtržne segmentacije, kjer segmentiramo več tujih trgov hkrati. Ti se razlikujejo po ciljnih, značilnostih, velikosti, merilih in pozicioniranju.

Ko opravimo segmentacijo in selekcioniramo trge, dobimo le skupek tujih trgov, ki so primerni za naše podjetje. Z analizo potencialnih trgov podjetje vidi, katere ovire, nevarnosti in tveganja se pojavljajo z vstopom nanje, katere so prednosti in v kolikšnem času bo lahko vstopilo nanje (Kotler 2004, 389).

### **3.2.2 Izbor ciljnih tržišč**

Ko podjetje opravi segmentacijo trgov in odkrije, kateri trgi so potencialni za vstop oziroma kje ima priložnosti, se posveti le njim. Torej najprej opravi analizo okolja potencialnih trgov in s tem uvidi, kolikšno je povpraševanje po njihovem izdelku oziroma storitvi na potencialnih trgih. Temu sledijo prednosti in omejitve izdelkov in storitev, ki jih ponuja, zato še bolj zoži segmente, ki so potencialni za vstop. Ko ima podjetje vse podatke iz prejšnjih analiz, naredi še pregled stroškov, ki bi se pojavljali z vzpostavitvijo prodaje na določenem trgu. Vendar je lahko kljub segmentaciji še vedno preveč potencialnih trgov. V tem primeru se mora podjetje odločiti, na katere trge se bo osredotočilo in kam bo vlagalo svoj čas in denar. Tako lahko ustvari tabelo vrednotenja trgov na podlagi izbranih kriterijev. Tabela je sestavljena iz kriterijev za izbor mikromeril (tržni potencial, carine, necarinske omejitve, intenzivnost konkurence, prevozni stroški, necarinske omejitve), ponderjev in držav. Mikromerila točkovno opredelimo od ena do pet in jih pomnožimo s ponderji, katerih seštevek mora biti ena. Zmnožke seštejemo, dobljen rezultat pa je ocena za določen trg. Višja kot je ocena, bolj je trg potencialen za vstop (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 122–123).

Tako je od posameznega podjetja odvisno, kako bo na nov trg vstopilo, katere so prioritete za podjetje, ali želijo pokriti cel trg in ali bo na nov trg vstopilo z določenim izdelkom oziroma

storitvijo. Podjetja se lahko osredotočijo le na določen segment ali le na določeno skupino kupcev, ki jih želi zadovoljiti. Podjetja, ki se odločajo za selektivno segmentiranje in se osredotočijo na več segmentov hkrati, razpršijo tveganja na skupine. Tako se obvarujejo pred nenadnim upadom prodaje, saj delujejo na različnih trgih in je zato tveganje manjše. Enotnega postopka za vstop na nov trg ni. Poznamo različne oblike vstopanja na nov trg, vendar mora vsako podjetje prepoznati svoje prednosti in potrebe svojih kupcev ter odločitev dobro premisliti.

Makovec Brenčič idr. (2006, 56–59) navajajo različne *izvozne oblike za vstopanje na nov trg*:

- *posredne oblike izvoza* so zelo značilne za majhna podjetja, kjer proizvajalec nima stika s kupcem oziroma končnim uporabnikom. Kot posrednik deluje drugo domače podjetje ali izvozne trgovske družbe;
- neposredna oblika izvoza, kjer ima proizvajalec neposreden stik s kupcem in končnim uporabnikom. Gre za prodajo izdelkov zastopnikom in distributerjem, s tem pa se podjetje srečuje z vsemi pred- in poprodajnimi dejavnostmi ter s pripravo dokumentacije in fizično distribucijo izdelkov;
- *kooperativna oblika izvoza* pa vključuje različne oblike dogovorov in sodelovanj med podjetji. To so izvozno-trženjske družbe, ki celoten izvoz in druge dejavnosti opravijo namesto podjetja.

Ruzzier, Kesič in Mevlja (2008, 18) navajajo različne *pogodbene oblike vstopanja na nov trg*:

- *strateške zaveze/partnerstva* – gre za povezave med podjetji, ki s skupnim sodelovanjem na novem trgu uresničujejo skupne cilje. To so najcenejše in najhitrejšie oblike vstopanja na nov trg. Značilno je, da podjetja sodelujejo s svojimi konkurenti, združijo svoje moči in dosegajo skupne cilje. Tako ustvarjajo boljše položaje na mednarodnih trgih, vendar tako sodelovanje zahteva zelo dobro komunikacijo med podjetji, dobro medsebojno poznavanje ter jasne skupne cilje in vizijo (Makovec Brenčič 2006, 71–72);
- *franšizing* – je pogodbeno razmerje med franšizorjem, ki je dajalec izdelka ali storitve, in jemalcem franšize, ki dobi pravico prodaje tega izdelka ali storitve. Jemalci franšize pridobijo določene pravice, kot so možnost prodaje izdelka, distribucija na določenih mestih, nekateri imajo tudi posebna šolanja in opremo, ki jo morajo uporabljati, v zameno pa morajo zagotavljati kapital (Makovec Brenčič 2006, 66–68);
- *skupna vlaganja* – lahko jih opredelimo kot partnerstvo med dvema ali več podjetji. Gre za sodelovanje, kjer dve ali več podjetij na novem trgu ustanovi neodvisno in samostojno podjetje. Z njim naj bi se uresničevali cilji vseh udeležencev, ki pripevajo svoj delež. Skupna vlaganja pripomorejo k boljšemu delovanju na novem trgu, prav tako pa se od partnerjev pričakuje veliko medsebojne komunikacije in kompromisov za uspešno in dolgoročno sodelovanje (Makovec Brenčič 2006, 70);
- *pogodbena proizvodnja* – je razmerje med dajalcem pogodbe, pogodbenikom in kooperantom. Pogodbenik zazna prednosti proizvodnje na nekem drugem trgu in to



funkcijo prenese na izbran trg, kjer jo izvaja kooperant, vse ostale funkcije poslovanja pa izvaja sam. Večkrat se lahko pojavi, da so prednosti enega slabosti drugega, zato njuno sodelovanje temelji na pogodbenih pogojih, ki morajo biti natančno določeni za uspešno sodelovanje (Makovec Brenčič 2006, 61–62);

- *licenčno poslovanje* – gre za poslovanje med dajalcem in prejemnikom licence. Licenca je dovoljenje, ki ga da nosilec določene pravice drugemu podjetju oziroma osebi v zameno za licenčnino. Licenca dovoljuje prejemniku opravljati določene dejavnosti in lahko zajema različne patente, žige, blagovne znamke itd. Licenčnina, ki jo prejemnik licence da dajalcu licence, predstavlja začetno plačilo, ki je namišljeni letni znesek, obračunan kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov (Makovec Brenčič idr. 2006, 62–63). Licenčnina ni povezana z obsegom proizvodnje in je odvisna od vrste licence, inovacije, položaja med pogodbenimi strankami itd. (Dubrovski 2006, 202).

Glavni razlogi za izbiro pogodbenih oblik vstopa na nov trg je predvsem zmanjšati stroške proizvodnje in transportne stroške, skrajšati tržne poti, biti v bližini kupcev oziroma prisoten na trgu ter se izogniti carinskim in necarinskim regulativam (Makovec Brenčič idr. 2006, 59).

Poznamo tudi *investicijske ali naložbene oblike vstopa na nov trg*. Makovec Brenčič idr. (2006, 73–76) jih delijo na:

- *prodajni zastopnik* je zaposlen na domicilnem trgu in potuje na druge trge ter izvaja prodajne funkcije. S takim delovanjem imajo večji nadzor nad celotnim delovanjem podjetja, hkrati pa ohranjajo boljše odnose z uporabniki;
- *rezidenčni prodajni zastopnik, prodajne podružnice, lastna prodajna enota na tujem trgu* – v teh oblikah vstopanja na nov trg je prodaja v celoti prenesena na nov trg, tako se podjetje bolj približa kupcem. Preko prodajnih enot na tujem podjetja dosežejo, da prodajne enote skrbijo za nadzor nad novim trgom. Kljub temu pa nadzor in glavne odločitve ostajajo še vedno v matičnem podjetju. Prav tako velja tudi za izdelke, ki še vedno prihajajo iz matičnega podjetja, v prodajnih enotah na novem trgu pa se izvajata njihovo naročanje in prodaja;
- *lastna proizvodna in prodajna enota* – ta oblika vstopa na nov trg zahteva veliko naporov in znanja. Od lastnih prodajnih enot se razlikuje po tem, da se na novem trgu izvaja tudi proizvodnja, kar pomeni, da je nadzor matičnega podjetja manjši. Podjetja se za tako obliko vstopanja na nov trg odločajo predvsem zaradi visokih vstopnih carin, ker želijo dvigniti svoj tržni delež in znižati stroške transporta ali surovin;
- *sestavljavnice* – zaradi previsokih stroškov ali visokih vstopnih carin se podjetja odločijo za sestavljavnice, ki so proizvodne enote. Podjetja lahko nekatere proizvodne procese izvajajo na domačem trgu, del pa preselijo na nov trg zaradi ugodnejše politike. Vedno več podjetij svoje proizvodne enote seli po različnih državah, izdelek pa dobi svojo končno obliko na končnem vstopnem trgu;
- *regionalni centri*, rečemo jim tudi vodilne države, so centri, ki prevzamejo določene ali

vse funkcije in jih izvajajo na določenih lokalnih trgih ali celotnem regionalnem delu. Usklajujejo strategije posameznih trgov, kjer delujejo, s celotno strategijo in cilji podjetja. Pomembno je, da so dosledni pri prenosu znanja in informacij s centa na enote;

- *prevzemi in naložbe* – za takšen vstop na nov trg se odločajo podjetja, ki imajo dovolj kapitala. Pri prevzemih in naložbah podjetja bodisi prevzamejo drugo podjetje ali se odločijo za naložbo od začetka in na nov trg vstopajo z novo strategijo.

## **4 ZGODOVINA IN OPIS PODJETJA**

Do leta 2009 je bilo podjetje le distribucija oziroma trgovska dejavnost srednje velikega slovenskega podjetja, ki se ukvarja z elektroniko, potem se je oblikovalo v samostojno podjetje. Prvotno so delovali le na slovenskem trgu, kasneje pa zaznali priložnosti tudi na drugih trgih in se počasi začeli širiti na vse trge bivše Jugoslavije. Na nekaterih so že prisotni, na druge še vstopajo.

Izbrano podjetje se ukvarja z distribucijo elektronske opreme, kar je tudi njegova glavna dejavnost. Poleg opreme, potrošnega materiala in strojev za elektronsko industrijo ima še zastopstvo za dve blagovni znamki ročnega in električnega ročnega orodja. Njegovo osnovno delovanje je na ravni B2B (business to business), vendar mora razumeti tudi delovanje B2C (business to consumer) zaradi orodja. Prisotno je na trgih bivše Jugoslavije, svoja podjetja ima v Srbiji in Bosni in Hercegovini. Zanimanje se kaže tudi za makedonski trg, vendar trenutno predstavlja preveliko naložbo.

### **4.1 Namen, vizija in poslanstvo podjetja**

#### *Cilji*

Kot cilj, ki izhaja iz podjetja, lahko izpostavimo, da podjetje ustvarja poslovanje, ki zadovoljuje potrebe zaposlenih, lastnika, dobaviteljev, kupcev, skratka vseh deležnikov. Podjetje ima cilje zelo široko zastavljene in zajemajo vse sestavine za dobro poslovanje podjetja in zadovoljstvo vseh deležnikov.

#### *Vizija*

Njihova vizija je postati prvi ponudnik in svetovalec na področju elektronske industrije v Sloveniji ter svojo dejavnost razširiti na trge JV Evrope. Želijo postati podjetje, ki je soodgovorno za rezultate svojih partnerjev. Podjetje odlikujejo prilagodljivost, hitra odzivnost, zanesljivost in osebni odnos. Usmerjeni so v zadovoljstvo strank, partnerjev in zaposlenih (<http://www.proes.si/>).

#### *Poslanstvo*

Želijo nuditi pomoč podjetjem pri izbiri, dobavi in učinkoviti uporabi potrošnega materiala, opreme in strojev za elektronsko industrijo na način, ki jim omogoča doseganje najboljših rezultatov. S svojim delovanjem želijo ustvariti okolje in rešitve, ki bodo njihovim poslovnim partnerjem, sodelavcem in drugim deležnikom podjetja zagotavljali uspešne dolgoročne poslovne odnose (<http://www.proes.si/>).

## **4.2 Okolje, motivi in pomen vstopanja na nove trge za podjetje**

Kot glavni motiv za odločitev za internacionalizacijo lahko izpostavimo konkurenčno prednost in dobiček. Prav tako sta za izbrano podjetje pomembna rast in razvoj podjetja, saj mednarodne izkušnje prinašajo tudi boljše delovanje na domačem trgu in možnost hitrejšega vstopa na nove trge. Z delovanjem na več trgih ima podjetje več segmentov oziroma skupin kupcev, kar pomeni tudi razpršitev tveganja, pridobivanje kompetentnosti in večji tržni delež.

Podjetje je zaznalo tržne priložnosti na trgih bivše Jugoslavije predvsem, ker so ti trgi sorazmerno blizu domačemu. Iz literature vemo, da se podjetja najprej poskušajo internacionalizirati na trge, ki so domačemu najbližji, šele kasneje se odločajo za druge. V dveh državah že delujejo, to sta Srbija in Bosna in Hercegovina. Kot naslednji potencialen trg podjetje vidi makedonski trg, vendar jim trenutno vstop nanj predstavlja preveliko naložbo. Podjetje se je najprej internacionaliziralo na trg Srbije, kjer je odprlo svoje podjetje. Kasneje so potencial zaznali tudi na bosanskem trgu in tam odprli podjetje.

## **4.3 Ovire pri procesu vstopanja na nov trg**

V teoretičnem delu naloge smo opisali nekatere ovire, s katerimi se lahko podjetja srečajo pri procesu internacionalizacije. Izbrano podjetje je na svoji poti internacionalizacije doživelo veliko ovir in izzivov, s katerimi so se morali spopasti. Čeprav so se odločili, da bodo najprej vstopali na trge, ki so jim bližji, lahko nepoznavanje trga izpostavimo kot glavno oviro za podjetje. Ekonomske razlike in drugačne politične ureditve kot na domačem trgu lahko izpostavimo kot največjo oviro, s katero so se morali spopasti. Srečevali so se tudi s kulturnimi razlikami, drugačnimi navadami kupcev, ki prav tako niso zanemarljiva ovira. Med notranjimi ovirami lahko izpostavimo komunikacijo med podjetji na tujih trgih in matičnim podjetjem ter njihovo oddaljenost od matičnega podjetja. Prav tako lahko izpostavimo pomanjkanje znanja in kadrov, ki so ključnega pomena za uspešno delovanje tako na domačem kot tujem trgu. Pomanjkanje sredstev je prav tako ena izmed ovir, vredna omembe, vlaganje v nove trge, poslovanje na novih trgih, udeleževanje različnih sejmov, trženj, izvajanje različnih anket in raziskovanje trgov pa predstavljajo še dodaten strošek.

## **4.4 Analiza značilnosti podjetja**

Ker se podjetje ukvarja s tako specifično smerjo in specifičnimi izdelki, je domači trg za podjetje kmalu postal premajhen. Zanje je značilno, da imajo zelo široko paleto ponudbe. Ponujajo stroje za elektroniko, najrazličnejše montažne sisteme SMT, stroje za selektivno spajkanje in druge stroje za elektroniko različnih znanih proizvajalcev. Nudijo tudi opremo in delovne pripomočke za elektroniko, profesionalno ročno in električno ročno orodje, mikroskope, profesionalne spajkalnike in potrošni material za elektroniko, kot so žice za spajkanje, zlitine iz visokokakovostnih surovin za mehaniko, elektromehaniko, elektroniko in

avtomobilsko industrijo, pršila za elektroniko in različne industrijske kemikalije. Tako široka ponudba izdelkov in omejen domač trg sta bila glavna razloga za internacionalizacijo.

Velik poudarek v podjetju dajejo tudi zaposlenim. Zavedajo se, da sta znanje in izobrazba zaposlenih ključnega pomena, saj bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja. Ker je podjetje sorazmerno majhno in ima malo zaposlenih, več različnih funkcij opravlja en človek, kar pomeni večji obseg znanja posameznika. Podjetje deluje enotno tako na domačem kot tujem trgu. Zanje je značilno, da delujejo »by the book«, glavne odločitve se še vedno sprejemajo v matičnem podjetju ter so prilagojene okolju in trgu, ki so mu namenjene. Na domačem trgu imajo pet zaposlenih, v Srbiji in Bosni in Hercegovini pa po dva zaposlena. Kot velik potencial vidijo trg bivše Jugoslavije. V podjetju je velik poudarek na analizah in raziskovanju zunanjega okolja, tako se pripravijo na razlike, ki se pojavljajo na različnih trgih.

Kot še eno značilnost lahko izpostavimo, da je podjetje distribucijsko podjetje, to pomeni, da nima lastne proizvodnje in je omejeno v postavljanju cen izdelkov, ki jih nudi. Poslovanje podjetja temelji predvsem na delovanju B2B, trženje orodja pa zajema poslovanje B2C.

## **5 ANALIZA PODATKOV EMPIRIČNEGA DELA**

V tem poglavju bomo predstavili podatke, ki smo jih zbrali z empirično raziskavo. Kot cilje diplomske naloge smo si zastavili izvesti polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja, analizirati izbrano strategijo za vstop na nov trg glede na značilnosti izbranega podjetja in podati podjetju predloge za morebitne izboljšave. Za metodo pridobivanja podatkov smo izbrali polstrukturiran intervju, saj smo z njim pridobili podatke neposredno od direktorja podjetja. Tako bomo prikazali celotno sliko procesa internacionalizacije izbranega podjetja oziroma postopek v praksi ter razlike in odstopanja od teorije.

Izvedli smo polstrukturiran intervju, kjer smo se osredotočili na izbrano podjetje. Intervju smo oblikovali na podlagi preučene literature in teorij, ki smo jih spoznali skozi proces pisanja, ter zastavljenih ciljev in namena naloge. Intervju zajema štiri glavna vprašanja, ki so podkrepjena še s podvprašanji. Temeljna vprašanja smo pripravili že predhodno, med intervjujem pa smo zastavili še nekatera podvprašanja, da smo celoten proces internacionalizacije in delovanje podjetja lažje razumeli.

Z intervjuvancem smo se sestali v njihovem podjetju v petek, 11. 8. 2017, intervju je bil sneman in je trajal približno dve uri. Za intervjuvanca smo izbrali direktorja podjetja, saj je podjetje majhno, on pa ga vodi in najbolje tudi razume. Odloča o večini strateških odločitev, kot sta bila tudi vstop in delovanje na novih trgih. Ker so se s temo naše naloge že srečali, jim intervju ni predstavljal velikih težav in so bili odgovori jasni. Pred intervjujem smo intervjuvanca pisno obvestili o tem, da bo intervju sneman, in mu v vpogled poslali vprašanja, saj je kljub pripravljenosti za sodelovanje želel intervju pregledati. Čeprav so v podjetju izrazili željo po anonimnosti, je bila njihova pripravljenost za sodelovanje zelo velika. Po intervjuju so nam predstavili še sodelavce in funkcije, ki jih v podjetju opravljajo, ter podali še nekatere podatke, da smo njihovo poslovanje lažje razumeli.

### **5.1 Analiza in interpretacija podatkov**

Naš cilj je bil ugotoviti, s katero strategijo je podjetje vstopilo na nov trg, s kakšnimi tveganji so se srečevali in kako je proces internacionalizacije potekal v primeru izbranega podjetja.

»Preden smo se odločili za vstop na izbrana trga, smo naredili raziskave več trgov in se na podlagi rezultatov, ki smo jih dobili z raziskavami, odločili, katera so najprimernejša tržišča za vstop. Kriterije, po katerih smo določali stopnjo primernosti vstopa na trg, smo oblikovali na podlagi dejavnikov, ki so za naše podjetje in našo panogo pomembni, torej interni kriteriji in seveda standardni kriteriji za vstopanje na nove trge. Da je čas za vstop na trg Srbije, so nam nakazovale napovedi vstopa multinacionalk na izbran trg. Torej, vedno gremo v smeri opazovanja trga in vstopanja pred velikim "pompomom" na trgu. Na tak način pridobimo na času ter vse napake stestiramo že pred začetkom igre z velikimi playerji. Kot že rečeno, zakaj

ti dve tržišči – ker so najprimernejši na podlagi ocen in doseganja kriterijev, ki smo jih predhodno zastavili.« Dodal je še, da je balkanski trg za podjetje precej lepa priložnost, saj ima določene posebnosti, ki jih druge evropske države veliko težje razumejo kot mi. »Sloveniji oziroma Slovencem sta balkanska mentaliteta in kultura precej blizu. Poleg tega nam jezik ne predstavlja nikakršne ovire.«

Čeprav je balkanski trg blizu domačemu trgu, za njegovo lažje razumevanje ne smemo zanemariti razlik, ki se pojavljajo v različnih okoljih. »Razlik med domačim in srbskim ter bosanskim trgom je ogromno. V Sloveniji je ogromno online trženja in opažamo, da v zadnjem letu tudi vse več trženja preko socialnih omrežij. Nasprotno pa je v Srbiji in Bosni, saj se še vedno oklepajo tradicionalnih načinov, kot so tiskani reklamni letaki, katalogi, televizija in radio. Nekako je internet še vedno privilegij in ne stalnica. Tega, kateri način trženja je najbolj učinkovit, zagotovo ne moremo opredeliti. Gre za "zmes" nešteto različnih dejavnikov; od produkta, ki ga tržimo, do ciljne skupine, čas objave in še veliko drugih dejavnikov, ki vplivajo na to, ali bomo uspešni.« Dodaja še, da enega recepta ni in da je zelo pomembna prisotnost na trgu, saj lahko tako tržnik dobi občutek, kaj in kako je najprimerneje tržiti.

Kako tržiti izdelke, katere izdelke ponuditi, s katero strategijo vstopiti, vse to je bila interpretacija podjetja, ko so vstopali na nov trg. Velik poudarek so dali analizi okolja, vendar jasnega procesa internacionalizacije na nov trg niso imeli. Podjetje se je odločilo za strategijo, da na novih trgih odprejo podjetja in najdejo zaposlene, ki bodo na trgih stalno prisotni. Poudarjajo, da so distribucijsko podjetje in da drugih pogojev takrat skoraj niso imeli. Svoje poti niso začeli z izvozom, ampak so na podlagi raziskav, ki so jih izvedli, takoj odprli novo podjetje. »Če bi spet vstopali na isti trg, bi se odločili za isto strategijo, saj drugih pogojev skoraj nimamo. Za nove trge bomo prav tako izbrali isto strategijo, ker je podjetje precej hitro rastoče in so tveganja prevelika za druge aktivnosti na trgih, ki nam niso domača in nismo dnevno tam prisotni. Seveda se bomo celotnega procesa lotili bolj načrtovano.« Njihova pot se bo nadaljevala na druge balkanske trge, kot visoko potencialen trg vidijo trg Makedonije, kjer so že izvedli prve analize.

V celotnem procesu vstopanja na nov trg so se nedvomno srečevali z veliko tveganji. Kako jih prepoznati oziroma se jim izogniti, je bilo glavno vprašanje. »Prvotno tveganje, ki je vredno omembe, je, da se vložena investicija ne bo povrnila v doglednem roku, ki smo ga zastavili. Analize tržišč, zaposlovanje pravih kadrov ter motiviranje že obstoječih, vse to je za podjetje velik izziv, hkrati pa predstavlja tudi veliko tveganje za podjetje.« Kot tveganje izpostavljajo tudi razlike v trgih in navadah kupcev. »Neobvladovanje trga, ki nam ni domač, nam lahko predstavlja veliko oviro v podjetju, zato moramo predhodno dobro premisliti, na kateri trg bomo vstopali.«

## 5.2 Ugotovitve in priporočila

Že v literaturi smo zaznali, da različni avtorji internacionalizacijo izpostavljajo kot dolgotrajen proces, ki zahteva veliko znanja, dobro načrtovanje, organiziranost in doslednost. To so nam potrdili tudi v izbranem podjetju, saj so se skozi celoten proces srečevali z različnimi ovirami in izzivi, ki jih internacionalizacija prinaša. Kot smo v nalogi večkrat izpostavili, se podjetje ukvarja z elektroniko, kar je zelo specifična smer, zato je domači trg kar hitro postal premajhen za delovanje le na njem. Podjetje se ukvarja z distribucijo elektronike, kar pomeni, da cen izdelkom, ki jih tržijo, ne postavljajo sami, ampak jih omejujejo njihovi dobavitelji. Torej lahko izpostavimo, da sta delovanje podjetja in posledično tudi "prisiljenost" v internacionalizacijo odvisna predvsem od panoge podjetja.

Morebitne ovire so se pojavljale predvsem zaradi nepoznavanja okolja in prevelikih naložb, ki jih delovanje na novem trgu zahteva. Čeprav so se odločili za trge, ki so geografsko blizu domačemu trgu, so se pojavljale razlike v kulturi, politiki in ekonomiji drugih držav. Kljub izvedbi analize PEST so te razlike podjetju predstavljale veliko oviro predvsem zaradi njihove majhnosti in specifične dejavnosti, s katero se ukvarjajo. Lahko izpostavimo, da so zunanje okolje kar dobro poznali ter se v celotnem procesu vstopanja na nov trg z izzivi in nevarnostmi dobro spopadali. Podjetju bi bilo smiselno opraviti tudi analizo SWOT, saj bi tako svoje pomanjkljivosti izpilili že na domačem trgu in znotraj matičnega podjetja ter se tako izognili oviram, ki so se kasneje pojavljale na tujih trgih.

Prav tako bi bilo za podjetje smiselno, da svoje poti ne bi omejevali le na trg Balkana, ampak bi se osredotočili na ciljne skupine oziroma svoje kupce. Podjetje bi lahko določene izdelke tržilo na določenih trgih. Zato pa je treba najprej dobro spoznati svoje izdelke, izpostaviti njihove prednosti in poiskati trge, kjer bi jih lahko dobro tržili. Lahko rečemo, da je zelo pomembno prepoznavati potrebe kupcev na drugih trgih in to izkoristiti kot prednost pred drugimi. Svojo pot bi lahko nadaljevali z izvozom določenih izdelkov ali preko sodelovanja z drugimi poslovnimi partnerji, ki so na določenem trgu že prisotni. Delovanje le na balkanskem trgu, ker je blizu in ima manj kulturnih in drugih razlik, je za podjetje hkrati prednost in omejitev.

Pomembno je, da se v podjetju zavedajo svojih napak in pomanjkljivosti ter se jih trudijo odpraviti. Z vstopom na nova trga so pridobili veliko znanja in izkušenj, kar jim bo vodilo pri nadaljnjem procesu vstopanja na nov trg.



## 6 SKLEP

Elektronika je zelo specifična smer, zato se v literaturi o njej pojavlja zelo malo zapisov. Tako kot okolje se tudi področje elektronike spreminja zelo hitro, zato je mednarodno poslovanje za podjetja, ki se ukvarjajo z njo, skoraj neizbežno. Omejenost domačega trga lahko izpostavimo kot glavni razlog, zakaj se podjetja odločajo za internacionalizacijo. Če pa se podjetje ukvarja še s tako specifično smerjo, potem je internacionalizacija skoraj nujna.

Naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del zajema tri poglavja – mednarodno poslovanje, internacionalizacija in izbira tujih tržišč. V tem delu se osredotočamo predvsem na teorijo in mnenja avtorjev. Preučevali in analizirali smo različna mnenja avtorjev in prišli do zaključka, da je proces internacionalizacije za podjetja, ki imajo omejen trg in kupce, skoraj neizbežen, če želijo preživeti. Poudarek je tudi na tveganjih in ovirah, ki se pojavljajo skozi celoten proces, ter okolju kot pomembnem dejavniku pri odločanju za nov trg. Analize okolja in segmentacija trgov, potencialnih za vstop, so ključnega pomena pri odločanju za tak proces. Čeprav podjetja prepoznajo potrebo po internacionalizaciji, je ta proces lahko zelo dolg in zahteva veliko sredstev. Že analize zahtevajo veliko natančnosti, časa in znanja za izvedbo. Prav tako je za podjetje zelo pomembno tudi poznavanje svojih izdelkov in storitev ter svojih kadrov. V več podpoglavjih smo v nalogi obrazložili tudi njihov pomen in vlogo, ki jo imajo v celotnem procesu. Naloga se začne z obrazložitvijo cikla podjetja, nadaljuje pa z razlago pojmov mednarodno poslovanje, mednarodno okolje, tveganja in ovire, ki se pojavljajo. Predstavljeni so tudi različni modeli in teorije internacionalizacije, kot so mrežni pristop, model uppsala, teorija internacionalizacije, globalna podjetja in oli paradigma. Opisani so tudi analizi PEST in SWOT ter motivi odločanja za ta proces. V zadnjem delu teoretičnega dela smo opisali proces segmentacije trgov in način, s katerim podjetje prepozna potencialen trg.

V drugem, empiričnem delu naloge smo se osredotočili predvsem na izbrano podjetje. Opisali smo podjetje, predstavili vizijo in poslanstvo ter analizirali značilnosti podjetja. Izvedli smo tudi polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja, ki nam je pomagal razumeti, kako proces internacionalizacije poteka v praksi. Dobili smo vpogled v proces internacionalizacije, kako so se odločili za nov trg, kdaj so prepoznali potrebo po njem in kako se so spopadli s tveganji, ki so se pojavljala.

Tako smo podatke, pridobljene z intervjujem, združili s teorijo in jih primerjali. Videli smo, da se pojavljajo razlike v teoriji in praksi, saj podjetje modelom teorije ne sledi popolnoma. Kljub temu pa lahko podjetje izpostavimo kot primer dobre prakse, saj je hitro zaznalo potrebo po internacionalizaciji in svoje poslovanje razširilo še na druge trge. Čeprav ima majhno ekipo, uspešno deluje na vseh trgih, kjer je prisotno.



## LITERATURA

- Bearden, O. W., T. N. Ingram in R. W. Laforge. 1995. *Marketing: Principles and Perspectives*. Chicago: Irwin/McGraw-Hill.
- Belak, J. 2002. *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: MER Evrocenter.
- Brejc, M., Š. Ivanko in J. Kralj. 1995. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Bunc, M. 2007. *Globalni marketing*. Ljubljana: DZS.
- Cateora, P. R. in J. L. Graham. 2005. *International Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Czinkota, M., I. Ronkainer in M. Moffett. 2007. *Negocios internacionales*. Mexico D. F.: Thomson Learning.
- Dubrovski, D. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Piran: Gea College, visoka šola za podjetništvo.
- Dubrovski, D. 2005. *Mednarodno poslovanje in finance*. Piran: Gea College, visoka šola za podjetništvo.
- Dubrovski, D. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- Dubrovski, D. 2013. *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Hakansson, H. in J. Johanson. 2001. *The Usefulness of Network Relationship Experience in the Internationalization of the firm*. Amsterdam: Pergamon.
- Hauc, A. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Hočevnar, M. 2013. *Internacionalizacija majhnega podjetja*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/internacionalizacija-majhnega-podjetja> (9. 6. 2017).
- Hollensen, S. 2001. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. 2nd ed. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.
- Hollensen, S. 2004. *Global Marketing*. Harlow: Prentice Hall.
- Hollensen, S. 2010. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Harlow: Financial Times.
- Hrastelj, T. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ileršič, Š. 2013. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV založba.
- Jaklič, M. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, A. in M. Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jaklič, M. 2009. *Poslovno okolje podjetja in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jelovac, D. in M. Rek. 2010. *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
- Koch, A. J. 2001. Selecting overseas markets and entry modes: two decisions processes or one? *Marketing intelligence and planning* 19 (1): 65–75.

- Konečnik, M. in M. Ruzzier. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij. *Organizacija* 40 (1): 42–50.
- Kotler, P. 1996. *Marketing managementa: trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, P. 2004. *Management trženja*. 11 izd. Ljubljana: GV založba.
- Kotler, P. in K. Lane Keller. 2009. *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Kotnik, D. 1981. *Prodajna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, M. in T. Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, M., M. Lisjak, G. Pfajfar in A. Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Markovec Benčič, M., G. Pfajfar, M. Rasković, M. Lisjak in A. Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., M. Tavčar, N. Zupan in A. N. Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Pavlin, B. 2011. *Internacionalizacija gospodarstva: podjetja so preveč okorna*. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/internacionalizacija-gospodarstva-podjetja-so-prevec-okorna.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/internacionalizacija-gospodarstva-podjetja-so-prevec-okorna.html) (11. 6. 2017).
- Proes, d. o. o. B. l. *Vstopna stran*. [Http://www.proes.si/](http://www.proes.si/) (2. 8. 2017).
- Pučko, D. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D., T. Čater in A. Buhovac. 2006. *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, M. 2002. *Internacionalizacija v trgovini na drobno – primer Mercator*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, M. 2004. *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, M. in M. Konečnik. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij. *Razprave* 40 (1): 42–53.
- Ruzzier, M., D. Kesič in B. Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Ruzzier, M. in A. Mlakar. 2011. Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem malih in srednjih podjetij. *FM – Fakulteta za management* 6 (44): 228–237.
- Ruzzier, M. in D. Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Svetličič, M. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Svetličič, M. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Tajnikar, M. 2006. *Tvegano poslovanje, knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Trtnik, A. 1999. *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Turk, I. 2002. *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Vidmar Horvat, K. 2006. *Globalna kultura*. Ljubljana: Študentska založba.



## **PRILOGE**

Priloga 1: Vprašanja za intervju





## **Vprašanja za intervju**

V svojem podjetju ste se že srečali z vstopom na nov trg. Zakaj ste se odločili za vstop in kako ste prepoznali, da je za to čas? Zakaj ravno Srbija in Bosna in Hercegovina in kaj je vplivalo na izbor?

Katere strategije vstopa na nov trg ste izbrali, kako ste se izzivov lotili in kakšen je bil načrt za izbor in strategijo vstopa na nov trg? Če bi se ponovno odločili za vstop na nov trg, ali bi ponovno izbrali isto strategijo? Zakaj?

Če želimo biti pri vstopanju na nov trg uspešni, moramo razumeti potrebe kupcev. Ali so se pojavljale kakšne razlike med domačim in tujim trgom? Kateri način trženja je na tujem trgu najučinkovitejši? Zakaj?

V literaturi lahko zaznamo različna tveganja. Katera tveganja so se pojavljala v vašem primeru in kako ste se z njimi spopadli oziroma se jim izognili? Ali bi v celotnem procesu vstopa kaj spremenili?