

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA V
SEGMENTU LETALSKE OPREME -
ŠTUDIJA PRIMERA

Astrid Arlič

POVZETEK

Zaključna naloga obravnava internacionalizacijo slovenskega podjetja v letalski industriji. Obrazloži razliko med globalizacijo in internacionalizacijo, hkrati pa opisuje različne modele vstopa na tuji trg. Na začetku zaključne naloge so opredeljeni splošni pojmi o internacionalizaciji, globalizaciji in mednarodnem poslovanju. Praktični del naloge se osredotoča na študijski primer podjetja LXNAV, d. o. o. Poleg navedenega je predstavljena internacionalizacija podjetja. Na koncu naloge lahko ugotovimo, da je glavni vzrok uspešnega poslovanja podjetja kvalitetno izveden proces internacionalizacije in tehnološko dovršen izdelek.

Ključne besede: internacionalizacija, mednarodno poslovanje, globalizacija, izvoz, strategije.

SUMMARY

Final task deals with the internationalization of Slovene company in the aviation industry. It tries to explain the difference between globalization and internationalization and in the same time describes different model foreign entry. General concepts are determined about internationalization, globalization and international business, at beginning of closing task, and general presentation of company LXNAV ltd. Alongside enumerated form of the internationalization of LXNAV is also presented. At the end of task we can assess, that the main of cause of the successful business of the company is implemented quality process of internationalization and technologically superior product of company.

Key words: internationalisation, international business, globalization, export, strategies.

UDK: 339.9.012:303.433.2 (043.2)

ZAHVALA

Za pomoč pri nastajanju zaključne naloge se iskreno zahvaljujem mojemu mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču.

Zahvalila bi se tudi kolektivu podjetja Lxnav za vso ponujeno podporo.

VSEBINA

1	UVOD.....	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri raziskavi problema	2
1.4	Predvidene metode raziskovanja	3
2	GLOBALIZACIJA.....	4
2.1	Splošno o globalizaciji.....	4
2.2	Trendi in razvoj globalizacije	5
3	INTERNACIONALIZACIJA	8
3.1	Oprelitev pojma internacionalizacije	8
3.2	Razvoj internacionalizacije.....	9
3.3	Modeli internacionalizacije	11
3.4	Pomen internacionalizacije za poslovanje podjetja	12
4	NAČIN IN OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE	14
4.1	Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije	14
4.1.1	Zunanji dejavniki	15
4.1.2	Notranji dejavnik	16
4.2	Pogodbene oblike vstopa na tuje trg.....	17
4.2.1	Strateška zaveznitva	17
4.2.2	Skupna vlaganja	17
4.2.3	Franšizing	18
4.2.4	Licenčno poslovanje	21
4.2.5	Pogodbena proizvodnja	22
4.3	Izvozne oblike vstopa na tuje trge	22
4.3.1	Posredna oblika izvoza	22
4.3.2	Neposredna oblika izvoza.....	23
4.3.3	Kooperativni izvoz.....	24
4.4	Investicijske ali naložbene (hierarhične) oblike vstopa	24
4.4.1	Prodajni zastopnik	25
4.4.2	Podružnice/rezidenčni prodajni zastopniki/lastne prodajne enote na tujem.....	25
4.4.3	Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu.....	26
4.4.4	Sestavljalnice	26

4.4.5	Regionalni centri.....	26
4.4.6	Prezemi in investicije (naložbe) od začetka.....	26
5	PROJEKT INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA LXNAV.....	28
5.1	Kratka predstavitev podjetja	28
5.2	Logotip podjetja.....	29
5.3	Dejavnost podjetja	29
5.4	Kratka predstavitev prodajnega programa.....	30
5.4.1	Izdelek LX 8000	30
5.4.2	Izdelek Lx9000	32
5.4.3	Izdelek Nano	33
5.4.4	Konkurenca	34
5.5	Strategije internacionalizacije podjetja LXNAV.....	35
5.5.1	Vstop in poslovanje na mednarodnih trgih.....	35
5.5.2	Internationalizacija podjetja v prihodnosti.....	39
6	SKLEP	41
	LITERATURA.....	43
	VIRI	43

SLIKE

Slika 1: Dejavniki odločitve podjetja o obliki vstopa na tuji trg	15
Slika 2: Vstopne strategije	16
Slika 3: Logotip podjetja	29
Slika 4: Navigacijska naprava Lx8000	31
Slika 5: Navigacijska naprava Lx9000	32
Slika 6: Nano Flight recorder	33
Slika 7: Prodajni zastopniki	37
Slika 8: Prodajni zastopniki	38
Slika 9: Delež prodaje	39

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetja	12
Preglednica 2: Razlikovanje franšizinga in licenčnega poslovanja	20
Preglednica 3: Prikaz organizacijske strukture LXNAV	29

KRAJŠAVE

FAI	Fédération Aéronautique Internationale - Mednarodna letalska komisija
GPS	Global Positioning System - sistem za globalno pozicioniranje
IGC	International Gliding Commission - Mednarodna internacionalna komisija za jadralno letalstvo
OLC	On-line Contest - online tekmovanja
PDA	Personal Digital Assistant - osebni digitalni priročnik
TNI	tuje neposredne investicije
USB	Universal Serial Box - univerzalno serijsko vodilo
VGA	Video Graphic Array - video grafični vmesnik

1 UVOD

V uvodu se bom osredotočila na opredelitev in opis tematike, ki je predmet raziskovanja. Predstavila bom namen in cilj moje zaključne projektne naloge, kakšne so bile predpostavke ter omejitve in katere metode raziskovanja sem uporabila.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Vsebina zaključne projektne naloge opredeljuje internacionalizacijo podjetja, ki posluje v segmentu letalske opreme. V današnjem svetu hitrega napredka in hitrega razvoja se podjetja soočajo s številnimi zunanjimi in notranjimi vplivi, bodisi s političnimi, trženjskimi in zakonodajnimi. Sodobnemu gospodarskemu življenju danes narekujeta ritem dve stalnici, liberalizacija in internacionalizacija. Za obstoj podjetja in njegov dodatni razvoj je ključnega pomena, da podjetje pravočasno spozna svoje poslovne priložnosti, izzive in pa seveda slabosti in nevarnosti, ki so zelo pomembne, da lahko posledično podjetje prilagodi svoj razvoj in poslovno strategijo, ki ga bo vodila skozi poslovanje. »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 preseгла okvire domače države, je nujno, da se zavedajo procesa internacionalizacije, saj je to bistvenega pomena za njihov nadaljnji razvoj.« (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 5).

Eden od razlogov, zakaj se je potrebno ukvarjati z internacionalizacijo, je tudi ta, da imajo danes obrtniki, mikro in mala podjetja bistveno več tržnih priložnosti kot pa nekoč. V preteklosti so se internacionalizirala predvsem velika podjetja. Danes to počnejo manjša, kot je tržna niša; bolj vsebinsko in popolno je potrebno poslovati, da lahko podjetje dosega ekonomije obsega.

Darwin je že davno zapisal, da ne preživijo najmočnejši niti ne največji, pač pa najodzivnejši na hitre spremembe. Ta njegov znameniti stavek nam pove vsaj dve pomembni stvari. Prvič, da je potrebno pazljivo analizirati okolje in spremembe, ki se dogajajo v njem, in drugič, da biti majhen ni prekletstvo, pač pa blagoslov, saj so majhni po definiciji sposobnejši še hitrejšega odzivanja. Če je to veljalo v njegovem času, velja še toliko bolj danes, ko nas globalizacija preganja. V njej preživijo le najmočnejši, saj brez razvoja ni obstoja in brez rasti ni razvoja.

Podjetjem se vedno poraja vprašanje: »Kdaj začeti nastopati na tujih trgih in investirati v tujini ali če sploh kdaj?« Včasih so se podjetja tega lotevala zelo pozno, šele potem, ko so že dolgo časa poslovala na domačem trgu, nato so nekaj časa izvažale, kasneje investirale v sosedstvu in na manj zahtevnih dejavnostih. Dandanes pa obstajajo podjetja, za katera je ključnega pomena poslovanje s tujino. V svoji zaključni projektni nalogi načrtujem raziskati

poslovanje priznanega podjetja LXNAV, razvoj proizvodnja in zastopanje, d. o. o. (v nadaljevanju LXNAV). Podjetje LXNAV je eno izmed vodilnih podjetij na področju segmenta letalske opreme in se predobro zaveda pomena internacionalizacije. Poslovna strategija podjetja je skrbno načrtovana in lahko trdim, da predstavlja uspešen trženjski nastop v internacionalnem prostoru v segmentu letalske opreme.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je raziskati in proučiti internacionalizacijo podjetja v segmentu letalske opreme.

Cilji zaključne projektne naloge:

- ugotoviti vpliv globalizacije na poslovanje podjetja,
- ugotoviti motive podjetja za proces internacionalizacije,
- analizirati načine vstopa na tuje trge,
- proučiti internacionalizacije na področju letalske industrije,
- predstaviti podjetje LXNAV, njegove cilje, poslanstvo, strategije in dejavnosti družbe,
- ugotoviti ključne vzroke za uspeh poslovanja podjetja v mednarodnem tržnem prostoru.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri raziskavi problema

Ker v raziskavo ne bom mogla zajeti vseh dejstev in vplivov poslovanja podjetja, bodo podatki, ki bodo raziskani in predstavljeni v nalogi, odražali resničnost.

Predpostavljam, da:

- je internacionalizacija ključnega pomena v podjetju LXNAV,
- podjetje LXNAV želi osvojiti tuje trge, na katerih še ni prisotno,
- podjetje želi še naprej dosegati zdravo letno rast podjetja,
- je globalizacija proces, ki ločuje zmagovalce od poražencev,
- pomen GPS naprav za letalstvo ter pomen GPS sistemov narašča, in ta trend se bo nadaljeval v prihodnje.

Omejitve predpostavljajo:

- da so določeni podatki zaradi poslovne skrivnosti ustrezno prilagojeni, kar pa ne vpliva na namen in na raziskave zaključne naloge,
- omejila se bom tudi na razpoložljive vire podatkov in informacij, ki mi bodo v času raziskovanja dostopni,
- težji dostop do nekatere literature,
- tehnični podatki o razvoju letalske opreme so omejeni na nivo, ki je potreben za razumevanje diplomske naloge, in le-ti niso predmet podrobne raziskave.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Pri sami raziskovalni nalogi gre za ugotovitve različnih procesov internacionalizacije podjetja v panogi letalstva. S pomočjo deskriptivne metode bom proučila dejstva, procese in pojave, ki so povezani z globalizacijo in internacionalizacijo. Opisana so že znana stališča in raziskave s področja mednarodnega poslovanja. Z metodo kompilacije bom na osnovi prebrane literature najrazličnejših sodobnih avtorjev povzela stališča in sklepe ter jih z metodo sinteze strnila v raziskavo. Vse skupaj temelji na povzetkih sodobne literature. Nekatere pridobljene podatke bom za lažjo ponazoritev prikazala z grafom oziroma s tabelami ter jih opisno s krajšim povzetkom interpretirala. Za pripravo in izdelavo zaključne projektne naloge bom tudi uporabila znanja, ki sem jih pridobila skozi študijska leta, ter lastne praktične delovne izkušnje v podjetju LXNAV.

2 GLOBALIZACIJA

Sodoben poslovni svet, v katerem živimo, se nenehno spreminja in razvija, postaja svet globalnih dimenzij. Značilnosti le-tega so hitri, dinamični procesi globalizacije in liberalizacije ter nenehne spremembe na političnem, družbenem in gospodarskem področju.

V današnjem času so spremembe edina stalnica. Preživijo in uspejo le tista podjetja, ki znajo ustvarjati takšno konkurenčno prednost na globalnem trgu, da z njo pritegnejo odjemalce (Makovec Brenčič idr. 2009, 7). Mednarodno poslovno okolje vsebuje več integriranih elementov, ki medsebojno vplivajo na značilnosti mednarodnega poslovanja podjetja, pri čemer vsa podjetja delujejo mednarodno in so vpletena v spremembe okolja, v katere vstopajo ali poslujejo (Makovec Brenčič idr. 2009, 13):

- globalizacija,
- nacionalno poslovno okolje,
- mednarodno poslovno okolje,
- mednarodno poslovanje podjetja.

Podjetja delujejo celovito v okviru *mednarodnega poslovnega okolja*, nobeno od podjetij ni imuno na dogodke, ki lahko povzročijo integralne spremembe poslovanja, kot so sprememba valutnih razmerij, cene delovne sile ter drugo. *Nacionalno poslovno okolje* je sestavljeno iz svojevrstnih kulturoloških, političnih, pravnih, ekonomskih, okoljskih značilnosti, ki se lahko od vsake države močno razlikujejo. Zaradi liberalizma in globalizacije se regionalne države vse bolj nagibajo k poenotenju postopkov, procesov in izenačevanju pogojev mednarodnega poslovanja. *Mednarodno poslovanje podjetja* poteka preko meja domače nacionalne države in njenega poslovanja ter se bistveno razlikuje od poslovanja na domačem trgu (Makovec Brenčič idr. 2009, 15–16).

2.1 Splošno o globalizaciji

Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost. Pomeni globalno internacionalizacijo¹ ali vsaj internacionalizacijo aktivnosti, kot so trgovina, TNI in pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih (Svetličič 1996, 78).

Beseda globalizacija označuje sodobno svetovno gospodarstvo. Predstavlja resen izziv za podjetja, kot tudi za državo. Vse pogosteje postaja sinonim za liberalizacijo in s tem večjo odprtost celotnega gospodarstva. Kar so nekoč imenovali internacionalizacija proizvodnje, danes predstavlja globalno gospodarstvo (Svetličič 1996, 40–78).

¹ Termin globalizacija pogosto odseva stanje, medtem ko internacionalizacija bolj odraža proces. Nekateri raje uporabljajo prvi termin tudi zaradi marksistične konotacije, ki jo vsebuje internacionalizacija. To velja zlasti za ekonomiste iz nekdanjih socialističnih držav (Svetličič 1996, 78).

Začetki globalizacije segajo v začetek 20. stoletja v povezavi s koncentracijo nekaterih industrij ter povprečno meddržavno trgovino in pretokom investicij. V poslovnem smislu globalizacija z odpravljanjem carinskih in drugih nekarinskih ovir med državami povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, istočasno pa prav zaradi tega intenzivira konkurenčni boj, v katerega se vključujejo tekmeči iz celega sveta. Zgolj lokalna (nacionalna, regionalna) konkurenčnost v primeru odprtih trgovskih (uvoznih) možnosti za preživetje in razvoj ni več dovolj. Globalizacija zahteva namreč globalno konkurenčnost.

Globalizacija, za katero seveda najdemo tako zagovornike kakor tudi kritike, pa ne pomeni, da si odjemalci povsod po svetu želijo enake modele, stile in izvedbe izdelkov – prej nasprotno. Globalizacija vpliva na homogeniziranje potreb in povpraševanja po skupinah izdelkov, proizvajalci pa morajo na to odgovoriti z individualizacijo ponudbe, če se želijo v globalni konkurenčnosti ustrezno pozicionirati (Dubrovski 2006, 52).

Ko govorimo o globalizaciji, lahko govorimo o njej na področju štirih ravni (Dubrovski 2006, 52–53):

- na svetovnem nivoju se nanaša na povečano ekonomsko soodvisnost med državami, ki se kaže v mednarodni menjavi izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in »know-howa«,
- na nivoju določene države se nanaša na obseg mednarodnih povezav gospodarstva te države s svetovnim gospodarstvom,
- na nivoju določene industrije se nanaša na stopnjo odvisnosti in povezanosti konkurenčnega položaja industrije iz ene države z industrijo druge države,
- na nivoju določenega podjetja se nanaša na obseg širitve prihodkov in sredstev, ki ga podjetje doseže z udeležbo v mednarodnih tokovih izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in »know-howa«.

2.2 Trendi in razvoj globalizacije

Na razvoj globalizacije so vplivali številni dejavniki. Eden izmed teh dejavnikov je povečanje števila držav, ki iz zaprtih družbeno-političnih in gospodarskih sistemov, ki so bili vrsto let ovira za sproščeno trgovino, prehajajo na mednarodne tržne sisteme, za katere je značilno zmanjšanje ali ukinjanje carinskih ovir. Med slednje spada tudi gospodarska intenzivnost, ki se je preusmerila od razvitih držav v dežele v razvoju, stalen in intenzivni tehnološki razvoj izpopolnjuje področje informacijske tehnologije, logistike in telekomunikacije. Med pomembne dejavnike sodi odpiranje carinskih meja za pretok izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in »know-howa« in ne prinaša podjetjem samo velikih priložnosti na novih trgih, temveč hkrati omogočanje konkurentom, da vstopijo na domicilne trge teh podjetij. Poleg vsega že omenjenega so na razvoj globalizacije vplivala nova pričakovanja in potrebe odjemalcev povsod po svetu ter številne regionalne razlike glede razpoložljivosti materialov, izdelkov, strukture stroškov, stopnje rasti, pridobljenih veččin, ipd., kar vse pospešuje mednarodno izmenjavo in nastanek prilagojenih oblik sodelovanja (Dubrovski 2006, 50–51).

Globalizacija trgov in konkurence sili podjetja h globalni učinkovitosti na področju posameznih funkcij (Dubrovski 2006, 51):

- *na področju nabave*: k ustvarjanju globalne mreže dobaviteljev, ki pogosto vodi k racionaliziranju števila dobaviteljev, s sistematizacijo nabave in prenosa razvoja komponent na ključne dobavitelje ter povečevanje pogajalske pozicije do dobaviteljev,
- *na področju raziskav in razvoja (R&R)*: ustvarjanje strateških povezav s konkurenti in dobavitelji, skupni projektni timi, bazični razvoj, standardiziranje komponent, simultani inženiring in lociranje razvojnih enot blizu trga (odvisnost na zahteve odjemalcev na ključnih trgih),
- *na področju proizvodnje*: racionaliziranje proizvodnih obratov, prenašanje manj zahtevne proizvodnje in sestave v države s cenejšo delovno silo, osredotočanje zahtevnih faz proizvodnje na lokacijah z ustreznimi potenciali, delitev proizvodnje na posamezne faze in globalno optimiranje,
- *na področju finančne funkcije*: optimiranje denarnih tokov in izkoriščanje razlik v ceni kapitala (obrestna mera), zniževanje obdavčevanja premoženja in dobička s sistemom transfernih cen, izkoriščanje lokalnih finančnih virov za naložbe, zavarovanje pred spremembami intervalutnih razmerij in izkoriščanje pozitivnih razlik v tečajih valut,
- *na področju marketinga*: globalna koordinacija in integracija aktivnosti, lokalno prilagajanje, izkoriščanje prednosti globalnega trga, ustvarjanje močne tržne pozicije na vseh ključnih trgih,
- *na področju človeških virov*: zaposlovanje lokalnega osebja, kroženje strokovnjakov med enotami v svetu, usposabljanje za delo v okolju različnih kultur, globalna mobilnost.

Globalizacija oz. globalno povezano gospodarstvo, kot navaja Dubrovski (2006, 53): predstavlja povsod priložnost za povečanje splošne produktivnosti in življenjskega standarda, saj lahko vodi k boljši delitvi dela med posameznimi državami tako, da omogoča tistim z nižjo ceno delovne sile specializacijo za delovanje delavcev na bolj produktivne načine. To lahko označimo kot eno izmed pozitivnih lastnosti, vendar številni avtorji in kritiki opozarjajo tudi na negativne posledice globalizacije, saj v bogatejših državah zmanjšujejo delovna mesta, znižujejo plače oziroma globalizacija naj bi povzročala t. i. »tekmo navzdol«. Ne glede na pozitivne in negativne kritike, kot pravi Dubrovski (2006, 55), se morajo podjetja soočiti z globalnim trendom in ga vključiti v svoje strateške usmeritve. Žal globalizacija ni nekaj, kar se nahaja nekje daleč od nas ali pa velja le npr. za velike ameriške in japonske korporacije, s čimer se pogosto zavajamo, temveč je v naslednji ulici, na sosednji polici, v prodajnem katalogu, pri našem glavnem domačem konkurentu itd., pri čemer so njene pojavne oblike različne. Vse pomembnejše postaja poslovanje na mednarodnih trgih, pri čemer domači trgi izgubljajo na pomenu. Vse težje je definirati porekla in izvor izdelka. Meje med posameznimi državami izginjajo, pri tem pridejo v ospredje velika podjetja, ki si želijo čim bolj izkoristiti prednosti, katere ponujajo mednarodni trgi.

Razlika med pojmom internacionalizacija in globalizacija, kot pravi Dubrovski (2006, 49), je le manjša ter je vsebinske narave. Internacionalizacija postavlja v ospredje proces, globalizacija pa se nanaša na doseženo stanje, za katerega je hkrati značilna funkcionalna integracija na svetovni ravni razpršenih aktivnosti. Tako lahko rečemo, da je pogoj za

globalizacijo proces internacionalizacije, ko doseže takšno stopnjo mednarodnih aktivnosti podjetja, da lahko govorimo o poslovanju nekega podjetja na svetovni ravni. V naslednjem poglavju bom bolj podrobneje predstavila pojem internacionalizacije ter ga opredelila kot ključen pomen moje zaključne projektne naloge.

3 INTERNACIONALIZACIJA

Kot navaja avtor Dubrovski (2006, 61) o procesu internacionalizacije svetovnega gospodarstva, je dejstvu, da se vedno več držav, vedno več podjetij, vedno več izdelkov in storitev vključuje v mednarodno menjavo, kar lahko izberemo že iz statističnih podatkov.

Internacionalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost, tako da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni. Razen rastoče soodvisnosti vpliva na internacionalizacijo vseh procesov tudi dinamičnost in intenzivnost strukturnih sprememb v svetovnem gospodarstvu, kamor lahko uvrstimo intenzivne tehnološko inducirane spremembe ter radikalna strukturna preoblikovanja institucionalnega, organizacijskega, ekonomskega in tehnološkega značaja. Med značilne spremembe v svetovni trgovini je mogoče šteti še dinamičen porast t. i. intrapanožne (notranje) menjave, kar je rezultat povečane specializacije znotraj posameznih industrijskih panog (Dubrovski 2005, 8).

Z intenziviranjem širšega pomena internacionalizacije celovitega poslovanja pa se v zadnjih letih krepijo tudi druge poslovne aktivnosti v mednarodnem poslovanju, kot so neposredne tuje investicije, različne pogodbene oblike mednarodnega poslovanja, ter tudi širitev raziskovalno-razvojnih, proizvodnih, kreatorskih, oblikovnih, skladiščnih, distribucijsko-logističnih in tudi drugih poslovnih aktivnosti v mednarodni tržni prostor. Pri tem se je potrebno zavedati, da mednarodno poslovanje ni le prenos ali direktna preslikava poslovnih aktivnosti, ki potekajo v domačem tržnem okolju, ampak je mednarodno poslovanje veliko bolj zahtevno, kompleksno in tudi specifično, saj poteka v različnih in predvsem drugačnih kulturoloških jezikovnih okoljih, ki imajo hkrati tudi svoja različna poslovna tolmačenja, razumevanja in tudi pričakovanja. Potrebno se je zavedati, da podjetja z vstopom v mednarodno poslovno okolje vstopajo v drugačna poslovna, finančna, zakonodajna, pravno-regulatorna, kulturna, menedžerska, tržna in sprememb polna okolja, kar daje poslovanju v mednarodnem okolju drugačno konotacijo, težo, zahtevnost in pomen (Kesič 2009).

Aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju označujemo z internacionalizacijo poslovanja ali podjetja. Internacionalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki oz. storitvami vstopi na tuj trg, najpogosteje najprej z domačega trga oz. domicilne države. Tako internacionalizacija kot globalizacija sta soodvisno povezani, saj omogoča globalizacija rast internacionalizacije in obratno (Makovec Brenčič idr. 2006, 17).

3.1 Opredelitev pojma internacionalizacije

V najširšem smislu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega poslovanja. Predstavlja vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno

proizvodnjo oz. postopno geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, razvoj operativnih oblik na tujem trgu in naravnost k izvozu.

V teoriji mednarodnega poslovanja lahko opredelimo različne definicije internacionalizacije; nekaj teh bom navedla v nadaljevanju.

Internacionalizacija je večrazsežnostni proces, ki z vidika podjetij vsebuje: strategijo izbora trgov, strategijo vstopa, strategijo izdelkov/storitev in strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetij. Predstavlja premik operacij in procesov podjetja na tuje trge, vedno večjo vpetost v mednarodnih operacijah, tako v nabavi kot v prodaji (Katsikeas in Morgan 1997, 78).

Internacionalizacija vključuje procese notranjega in zunanjega okolja podjetja ter razvoj virov podjetja. Prične se, ko podjetje svojo proizvodnjo, raziskave in razvoj, prodajo ter ostale aktivnosti razširi na mednarodne trge (Hollensen 1998, 35).

Internacionalizacija vključuje vse načine in oblike mednarodnega poslovanja podjetja ter postopke mednarodnega trženja (Markovec Brenčič in Hratelj 2003). Nastala je iz potrebe prenosov tehnoloških, organizacijskih, trženjskih ter drugih znanj držav in podjetij. Ti prenosi so postali močna točka poslovanja podjetij in s tem doseganja konkurenčne prednosti na trgih.

3.2 Razvoj internacionalizacije

V teoriji mednarodnega poslovanja najdemo številne razprave in raziskave na temo teorij internacionalizacije oz. mednarodne rasti podjetij. V zgodovini razvoja mednarodnega poslovanja in internacionalizacije podjetij je bila večina začetnih raziskav usmerjena v tradicionalni trženjski pristop, sledile so teorije, povezane z izvozom in neposrednimi tujimi investicijami, v zadnjem času pa se teorija internacionalizacije osredotoča na mreže, s katerimi in znotraj katerih podjetja razvijajo različne odnose ne le s svojimi kupci in odjemalci, ampak tudi z drugimi akterji poslovnih okolij, v katerih nastopajo (Hollensen, 2004; Czinkota, Ronkainen in Moffet 2005).

Z vidika smeri in poteka transakcij delimo internacionalizacijo (Markovec Brenčič idr. 2006, 18–19):

- *vzhodna internacionalizacija (naravnana navznoter)*: je posledica tujih konkurentov na domačem trgu. Predstavlja vstop in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu, kar dosežejo z uvozom, licencami in skupnimi vlaganji v domači državi,
- *izhodna internacionalizacija (naravnana navzven)*: kjer gre za rast in razvoj poslovanja domačih podjetij preko nacionalnih meja. Prvi vstop podjetja na tuji trg je tudi najosnovnejši pogoj začetka procesa internacionalizacije podjetja,

- *kooperativna internacionalizacija*: kot oblika, ki ima v mednarodnem poslovanju podjetij visoko stopnjo rasti.

Podjetje prehaja v procesu razvoja skozi različne faze od lokalnega v globalno podjetje. Sprva govorimo o domačem podjetju, kjer se koristijo predvsem značilnosti domačega trga tako po prodajni kakor tudi nabavni strani. Podjetje je usmerjeno etnocentrično, glavne konkurente sreča samo na domačem trgu. Naslednja faza je faza mednarodnega podjetja, kjer je pretežna usmerjenost še vedno na domačem trgu, vendar se že izkoriščajo priložnosti na tujih trgih, ko podjetje v svojem poslovanju organizira delo tudi posebnega izvoznega oddelka, samo podjetje pa je še vedno naravnano etnocentrično in le deloma policentrično. Šele v naslednji fazi podjetje prehaja v regiocentrično usmerjenost, pri kateri se že upoštevajo razlike med posameznimi trgi, katerim se prilagaja izdelek in marketinška strategija. Zadnja faza v samem razvoju je globalno podjetje, kjer se upoštevajo globalni tržni segmenti oz. zadovoljevanje potreb odjemalcev na globalnih trgih, z oblikovanjem globalne strategije in soočanjem z globalnimi konkurenti, usmerjenost podjetja pa je egocentrična. Prve tri stopnje opredelitve so predvsem značilne za mala podjetja, le redka dosegajo stopnjo globalnega trga, ki zahteva izjemne potenciale podjetja, praviloma pa prav teh mala podjetja nimajo dovolj na razpolago.

Z vidika tržne usmerjenosti podjetij je mogoče razvoj internacionalizacije podjetja opredeliti še z naslednjimi koraki (Dubrovski 2006, 65):

- z vidika zahtevnosti pristopa (izvoz presežkov, izvozni marketing, razvoj izvoznih trgov in tehnološki razvoj),
- z vidika doseženega obsega izvoza (odzivno – priložnostno sodelovanje v mednarodnem poslovanju, poskusno sodelovanje, zahtevno – pretežno sodelovanje),
- z vidika širitve aktivnosti (začetni vstop, razvoj aktivnosti na lokalnih trgih in globalna racionalizacija),
- z vidika intenzivnosti nastopanja v izvozu (domači marketing, predizvozna stopnja, poskusno vključevanje, aktivna vključenost in popolna vključenost),
- z vidika časa vstopa na mednarodni trg (glede na to ali je podjetje zgodnji ali pozni začetnik in posledično se v samem procesu internacionalizacije sooča z prednostmi oz. slabostmi),
- z vidika zanimanja za mednarodno poslovanje (popolnoma nezainteresirano podjetje, deloma zainteresirano podjetje, raziskovalno podjetje, poskušajoče podjetje, izkušeni manjši izvoznik, izkušeni veliki izvoznik).

Nasprotje internacionalizacije je deinternacionalizacija, ki je proces umika podjetja s tujih trgov oz. proces zmanjševanja obsega ter zahtevnosti mednarodnega delovanja.

Za internacionalizacijo in razvoj mednarodne trgovine so najbolj odgovorne naslednje svetovne organizacije (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008):

- *World Trade Organization – Svetovna trgovinska organizacija (WTO)*: katere temeljna funkcija je zniževanje ovir v mednarodni trgovini, reševanje trgovinskih sporov med njenimi članicami ter transparentnost in nadzor nad trgovinsko politiko držav članic,
- *International Monetary Fund-Mednarodni denarni sklad (IMF)*: katerega ustanovitveni namen je zagotavljanje monetarne stabilnosti svetovnega monetarnega sistema. Deluje kot centralna banka sveta ter nadzoruje sisteme deviznih tečajev,
- *Organization for Economic Co-operation and Development – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD)*: združuje 36 držav članic, ki so zavezane k demokraciji in tržnemu gospodarstvu. Oblikuje globalne standarde in načela na področju gospodarskih in razvojnih politik.

3.3 Modeli internacionalizacije

V teoriji obstaja več modelov ali torij internacionalizacije. Kot najpomembnejše lahko opredelimo (Tavčar 1997, 295):

- teorija internacionalizacije,
- mrežni pristop in
- uppsala model.

Teorija internacionalizacije temelji na transakcijskih stroških, predpostavlja, da je podjetje že na domačem trgu razvilo določene prednosti (Tavčar 1997, 295). Prednosti (nov način proizvodnje z boljšimi tehnološkimi rešitvami, izpopolnjen proizvod) so razbite znotraj podjetja in ker jih podjetje praviloma ne more dobro zaščititi in izkoristiti, se odločijo za ustvarjanje »notranjega trga« s tem pa zaščitijo svoja neopredmetena sredstva ter obdržijo nadzor nad ceno, ki jo morajo drugi plačevati za uporabo teh sredstev. Z vidika internacionalizacije se podjetje na tuje trge širi na podlagi navpičnih in vodoravnih združevanj.

Mrežni pristop predstavlja najbolj sodoben vidik internacionalizacije; v mrežah nastanejo vzpodbude za mednarodno poslovanje. Sodelovanje v mrežah prinese za podjetja vrsto prednosti, sama mreža pa lahko v neki dejavnosti veliko prispeva h konkurenčnosti celotne dejavnosti. Mreža ni samo nekaj med sabo povezanih podjetij, ampak pomeni prepletenost odnosov med podjetji. Vsaka rast podjetja je zato povezana z mreženjem, saj mora podjetje vzpostaviti odnose z novimi konkurenti, kupci, dobavitelji, distributerji, vladnimi institucijami itd. Mreže so mednarodne, seveda pa so lahko mreže vzpostavljene znotraj enega nacionalnega ali regionalnega trga.

Uppsala model gre za stopenjski model vstopa na tuje trge, pri katerem postopno narašča tudi nagnjenost in prednost podjetja mednarodnemu poslovanju. V tem modelu je proces internacionalizacije opisan kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar je del postopka rasti in učenja podjetja. Samo širjenje na tuje trge

je opisano kot proces učenja, v katerem podjetje stopnjuje odvisnost do teh trgov. Podjetje najprej vstopi na sorodne trge, ki so podobni domačemu, kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije.

Internacionalizacijo je mogoče meriti kvantitativno ali kvalitativno, pri čemer pa neka absolutna ali edinstvena merila ne obstajajo, največkrat se le seštevajo vrednosti vseh mednarodnih transakcij. Najbolj enostaven način merjenja procesa (stopnje) internacionalizacije je prikaz deleža prodaje v tujini (izvoz) v primerjavi s celotno prodajo. Podobno bi lahko merili delež uvoza v celotni nabavi. Analiziramo lahko strukturo zaposlenih v poslovnem sistemu po posameznih državah (narodnostih) ali vrednost naložb v tujini v primerjavi z vsemi naložbami. Da bi izračunali skupno stopnjo (indeks) internacionalizacije, bi morali vse za določeno podjetje pomembne indikatorje ustrezno ovrednotiti. Ker ima vsako podjetje svoje posebnosti, strukture sisteme, programe itd., na ta način ni mogoče zagotoviti zanesljive primerjave med podjetji, vendar pa je mogoče z uporabo iste metode zasledovati proces (dinamiko) internacionalizacije v nekem podjetju (Dubrovski 2006, 68).

3.4 Pomen internacionalizacije za poslovanje podjetja

V kolikor se podjetja zavedajo vsega navedenega zgoraj, se poraja vprašanje, zakaj se želijo internacionalizirati in kakšen strateški cilj želijo doseči kot mednarodno delujoče podjetje. Eden izmed osnovnih vzrokov poslovanja podjetja na mednarodni ravni je ustvarjanje dobička. Vendar pa ta osnovni vzrok ne more pojasniti vseh motivov, ki vodijo podjetje v mednarodno poslovanje. Te motive najpogosteje razdelimo na t. i. proaktivne in reagibilne, ki jih bom prikazala v naslednji razpredelnici.

Preglednica 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetja

Proaktivni motivi	Reagibilni motivi
– dobiček	– konkurenčni pritisk
– nagnjenost managementa k mednarodnemu poslovanju	– domači trg: zasičen, majhen v zatonu
– tehnološke sposobnosti	– presežna proizvodnja, nezadostne kapacitete
– edinstven proizvod	– nenadejana tuja naročila
– internacionalizacija kot strategija rasti	– podaljševanje prodaje sezonskih izdelkov
– tržne priložnosti na tujih trgih	– bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov
– ekonomija obsegov in prihrankov	– spremembe prej restriktivnih

	predpisov
– davčne in druge spodbude	– ugodna tečajna nihanja
– ekskluzivne informacije o tujih trgih	
– druge konkurenčne prednosti podjetja (R&R, financiranje)	

Vir: Markovec Brenčič idr. 2006, 22.

Proaktivni motivi predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja, ki izvirajo iz lastnega interesa podjetja, da izkoristi edinstvene prednosti (npr. tehnološko znanje) ali možnosti trgov. Reagibilni motivi pomenijo odziv na zunanje pritiske, grožnje domačega ali tujih trgov (konkurentov), ki se jim podjetja postopno prilagajajo. V današnjem dinamičnem poslovnem okolju je velikega pomena, da so podjetja kar se da proaktivno naravnana, pri čemer pa seveda ne smemo zanemarjati priložnosti, ki ji ponujajo reagibilni motivi.

Poleg zgoraj opisanih reagibilnih in proaktivnih motivov za internacionalizacijo podjetja obstajajo tudi notranje in zunanje spodbude za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju. Zunanje okolje lahko predstavlja za podjetje določene priložnosti in ovire pri sami internacionalizaciji podjetja, medtem ko notranje okolje oz. dejavniki v podjetju vplivajo na samo konkurenčnost, lahko tudi obratno (Markovec Brenčič idr. 2006, 23).

Pri samem procesu internacionalizacije pa ne smemo zanemariti dejstva, da prihaja tako iz zunanjega kot notranjega okolja do ovir pri mednarodnem poslovanju. V notranjem okolju podjetja so to najpogosteje: omejeni finančni viri, nezadostno znanje, pomanjkanje ustreznih informacij in zvez na mednarodnih trgih, pomanjkanje motiva in nagnjenosti k mednarodnem poslovanju itd. Med vsemi naštetim dejavniki pa lahko podjetje ovirajo tudi zunanji dejavniki, ki so predvsem politična tveganja (regulative, izvozne politike držav), finančna tveganja (valutna nihanja, nihanje obrestne mere), operativna tveganja (zamude v dobavah, težave pri financiranju).

Pred samim procesom internacionalizacije podjetja pa se morajo podjetja zavedati pomembnosti izbora tujih trgov, saj je za vsako podjetje smiselno, da stopi na tisti tuji trg, ki mu bo zagotavljal dobre obete prodaje, visok dohodek, predvsem pa majhna tveganja. Ko se podjetje odloči, na kateri trg bo vstopilo, mora nujno opraviti raziskavo pričakovane prodaje, katere cilj je ugotavljanje prodajnega in tržnega potenciala. Šele pozitivni izvidi raziskave so zadosten pogoj vstopa na tuj trg. Katero obliko vstopa na tuje trge lahko podjetje izbere, bom predstavila v nadaljevanju.

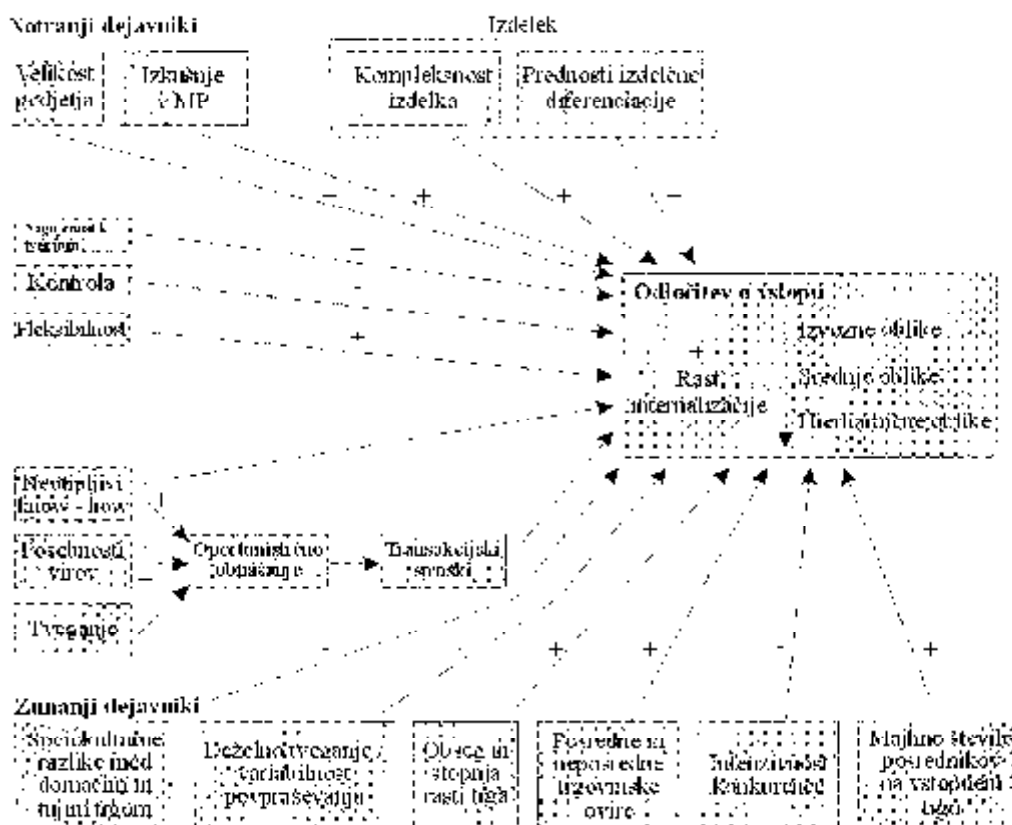
4 NAČIN IN OBLIKE VSTOPA NA TUJE TRGE

Eno izmed osnovnih in ključnih vprašanj, ki se porajajo podjetjem, kateri želijo vstopiti na tuj trg, je odločitev o načinu vstopa. Tega zastavljenega vprašanja se podjetja lotijo sistematično, najprej z določitvijo izbranih trgov, temu pa sledi način vstopa na mednarodni trg. Ta strateška vprašanja potekajo vzporedno in soodvisno, saj gre za ključni in strateško pomembni vprašanja, ki so odvisne za nadaljnji uspeh podjetja v mednarodnem poslovanju. Podjetje ima pri izbiri trgov široko paleto možnosti, na kakšen način naj vstopi na nov, tuj trg pri čemer mora management v podjetju upoštevati naslednje dejavnike (Dubrovski 2006, 183):

- značilnosti sestavin okolja,
- značilnosti in posebnosti izdelkov (storitev),
- značilnosti in posebnosti trgov,
- strateških usmeritev podjetja,
- zmožnosti podjetja.

4.1 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije

Podjetja se danes pri samem izvozu blaga in storitev poslužujejo najrazličnejših organizacijskih oblik nastopa na tujem trgu. Za kakšno organizacijsko obliko nastopa na tujem se bo posamezno podjetje odločilo, je pa odvisno od številnih dejavnikov, saj vstopna strategija, ki bi bila enaka podjetju ne obstaja, ker ima vsako podjetje, vsaka panoga in izbrani trg svoje specifične lastnosti. Pri samem izboru in obliki poslovanja pa mora podjetje upoštevati različne dejavnike. V nadaljevanju bom opisala, nekatere izmed najpomembnejših dejavnikov, med katere zagotovo sodijo notranji in zunanji dejavniki mednarodnega poslovanja, hkrati pa jih bom predstavila s spodnjo sliko.



Slika 1: Dejavniki odločitve podjetja o obliki vstopa na tuji trg

Vir: Makovec Brenčič idr. 2006, 53.

4.1.1 Zunanji dejavniki

Zunanji dejavniki so sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, stopnja tveganja v državi, velikost in rast trga, neposredne in posredne trgovinske ovire, dostopnost članov in oblik tržnih poti in intenzivnost konkurence.

Sociokulturne razlike so razlike med domačim in tujim trgom (jezik, izobrazba, poslovna praksa ipd.), ki lahko povzročijo negotovost podjetja ko se odloča za vstop na tuj trg. Večje kot so te razlike, bolj se nagibamo k zahtevnejšim oblikam vstopa. *Stopnja tveganja v državi* se nanaša na tveganost vstopa na tuj trg. Tuji trgi so praviloma bolj tvegani kot pa domači. Ob visoki stopnji tveganja pa bo podjetje izbralo tiste oblike vstopa, za katere je značilno nizko angažiranje virov. *Velikost in rast trga* sta pomembna dejavnika pri izboru trga. Investicije so večje v primeru trga večjih držav oziroma v državah z večjo gospodarsko rastjo. *Neposredne in posredne trgovinske ovire* so lahko na primer, kvotne ali carinske omejitve. Na težko dostopnem trgu z visokimi regulativami, standardi ali celo nacionalističnimi nagnjenji je smiselna uporaba pogodbenih oblik vstopa na tuje trge. Če je *intenzivnost konkurence* na tujem trgu kamor podjetje vstopa visoka, je smiselno za podjetje da ne investira velikega obsega virov, razen v primeru ko želi ohranjati tržni položaj iz drugih razlogov (predvsem nefinančnih). V tem primeru so primernejše manj zahtevne oblike vstopa, kot na primer

izvozne oblike. *Dostopnost členov in oblik tržnih poti*. Manjše kot je število dostopnih oblik tržnih poti (posredniki, distributerji), slabo razvite drobno prodajne verige, bolj se bo podjetje odločilo za hierarhične oblike vstopa (Makovec Brenčič idr. 2006, 53–54).

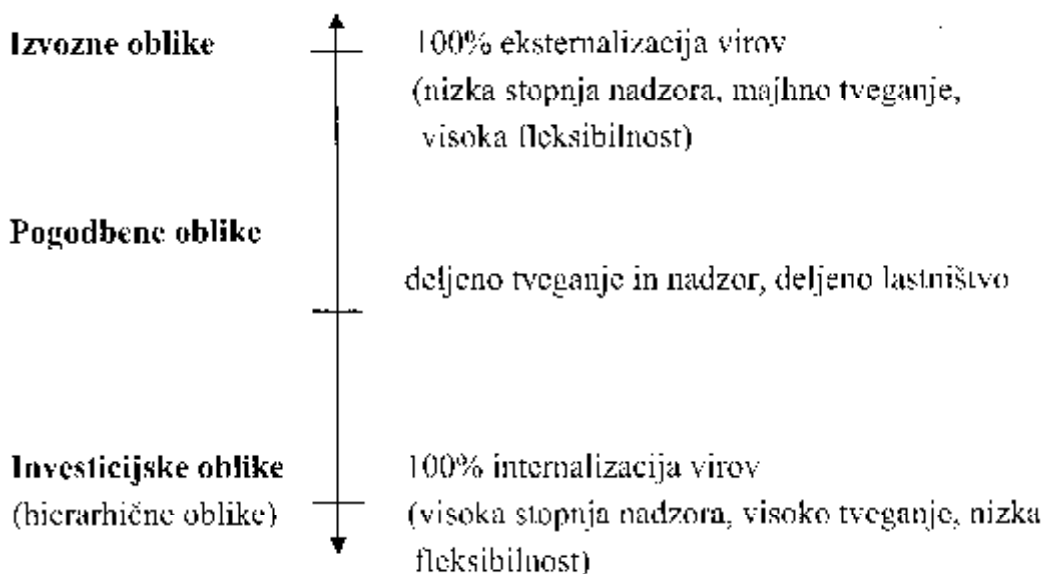
4.1.2 Notranji dejavnik

Notranji dejavniki, ki lahko vplivajo na izbor vstopne strategije, so lahko na primer: velikost in pomen velikosti podjetja, fizične značilnosti izdelka ali storitve in morebitne izkušnje v mednarodnem poslovanju. Velikost podjetja je pokazatelj virov, ki jih ima podjetje na razpolago. Večje kot je podjetje, več ima razpoložljivih virov, s katerimi lahko deluje mednarodno. *Izkušnje v mednarodnem poslovanju* se nanašajo na obseg, v katerem je podjetje že dejavno na mednarodnih trgih. Več ko ima podjetje izkušenj na mednarodnem trgu večja je verjetnost za njegov uspeh, same izkušnje znižujejo stroške podjetja. *Fizične lastnosti izdelka* kot na primer sestava, pogojijo proizvodno lokacijo (Makovec Brenčič idr. 2006, 53).

V odvisnosti od specifičnosti, razvitosti in oddaljenosti trga podjetja na nekaterih trgih poslujejo direktno, na drugih pa izberejo neko drugo obliko nastopa. Najpomembnejše in najpogostejše oblike vstopa na tuj trg so:

- z izvozom izdelka,
- različne pogodbene oblike vstopa na tuj trg in
- naložbeni načini.

Predstavljeni so s spodnjo sliko, ki ponazarja obliko vstopa na tuj trg in osnovne značilnosti le-teh.



Slika 2: Vstopne strategije

Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 138.

4.2 Pogodbene oblike vstopa na tuje trg

Pogodbena oblika vstopa je danes prevladujoča in zahtevnejša oblika vstopa na tuje trge, ki zahteva od izvoznika tudi večje vključevanje poslovnih aktivnosti. Glavni in utemeljeni vzroki za odločitev pogodbenih oblik vstopa na tuje trge so naslednji: biti bližje kupcem, zmanjšati stroške proizvodnje, skrajšati tržne poti, znižati transportne stroške, izogibanje omejitvam vstopa na tuje trge (carinske, necarinske, regulativa), biti prisoten na trgu kot »domač proizvajalec« in možnost uveljavljanja najrazličnejših oblik pospeševanja lokalne proizvodnje, kot so subvencije, spodbude (npr. k tujim vlaganjem) (Makovec Brenčič idr. 2006, 59).

Mednarodno poslovanje v današnjem sodobnem in hitro spreminjajočem se času vse bolj prerašča v oblike kooperativnega sodelovanja podjetij. V nadaljevanju svoje zaključne projektne naloge se bom bolj osredotočila na najpomembnejše, najpogostejše oblike in sodobne oblike vstopov, ki jih predstavljajo (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 18):

- strateške zaveze/zveze/partnerstva,
- skupna vlaganja,
- franšizing,
- licenčno poslovanje,
- pogodbeno proizvodnja.

4.2.1 Strateška zavezništva

Strateške zveze ali strateška partnerstva se v sodobnem mednarodnem poslovanju uporabljajo kot oznaka za podjetja, ki s sodelovanjem dosegajo na globalnih trgih skupne cilje. Po mnenju številnih managerjev so različne oblike partnerstva najhitrejši in najcenejši način vstopa na tuje trge, so nekapitalska oblika vlaganj. Strateška zavezništva lahko torej opredelimo kot zvezo med podjetjem, pogosto med nekdanjimi tekmeči, v katerih omogočajo združene moči partnerjev ustvarjanje boljših pozicij na globalnih trgih. Opredelimo jih lahko tudi kot obliko povezave dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne cilje in namene. Vire in prednosti, kot so »know-how« proizvodnja, trženjska znanja ali katerekoli druge posebne veščine, ki jih je podjetje razvilo se sinergično uporablja, kar se šteje kot velika prednost strateških zavez. Za uspešna in dolgoročna zavezništva je osnovni predpogoj, temeljito medsebojno poznavanje partnerjev in njihovih podjetniških kultur, enotnosti ciljev ter jasna in skupna vizija (Makovec Brenčič idr. 2006, 71–72).

4.2.2 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja predstavljajo partnerstvo med dvema ali več podjetji, ki skupaj ustanovijo na tujem trgu neodvisno in ločeno podjetje kot samostojno pravno osebo. Vsako podjetje vloži svoj delež sredstev. Gre za srednjeročen ali dolgoročen projekt s ciljem, da se realizirajo

skupni cilji vseh udeleženih partnerjev. Skupna vlaganja imajo deljeno lastništvo premoženja skupnega novo ustanovljenega podjetja. Skupna vlaganja kot oblika vstopa na tuje trge omogoča podjetju vstop z nižjim obsegom investiranega kapitala, pri čemer že ima lokalni partner oblikovane prednosti poznavanja trga ter razvite lastne poslovne aktivnosti in funkcije področja. Na ta način je vstop na trg predvsem hitrejši in fleksibilnejši, prilagajanje posebnostim trga krajše, novo pravno-politično okolje pa bistveno manj vplivno za podjetje, ki vstopa na tuj trg. Skupna vlaganja so še posebej primerna za trge, ki imajo visoko stopnjo zaščite domačega gospodarstva ali pa tuja vlaganja celo prepovedujejo. Države lahko predpisujejo tudi obvezen delež lokalnega kapitala pri vstopu tujih podjetij na trg, zato so skupna vlaganja v takšnih primerih ustrezna oblika vstopa (Makovec Brenčič idr. 2006, 69).

Sama prednost vlaganj je v tem, da ima tuji partner prednost v poznavanju trga, lastno delovno silo ter izdelano trženjsko infrastrukturo. Slabost skupnih vlaganj se kaže v sodelovanju, koordinaciji in različnih pogledih med sovlagatelji na razvoj in kontrolo poslovanja. Glavni vzroki nastanka skupnih vlaganj so: manjši proizvodni stroški, hitre razpršitve nove tehnologije in zagotovitev vstopa na trg.

Glavna razlika med skupnimi vlaganji in strateškimi zaveznitvi je, da slednja nima lastne kooperacije ali pa je minimalna, kar pomeni, da partnerji v strateških zvezah ne investirajo kapitala (Makovec Brenčič idr. 2006, 70).

4.2.3 Franšizing

Beseda »franchise« je francoskega izvora in je prvotno pomenila oprostitve davkov in carin. Danes pomeni dovoljenje za uporabo zaščitene pravice s strani tretjih oseb. Franšizing je tako kot licenca pogosta oblika vstopa podjetja na tuja tržišča, pri čemer gre za eno najhitreje rastočih mednarodnih poslov. Franšizing danes predstavlja enega najhitrejših načinov začetkov poslovanja ZDA (Kenda 2001, 185–187).

Ko govorimo o franšizingu, marsikdo najprej pomisli na McDonald, hitro prehransko verigo z več kot 27 tisoč restavracijami po celem svetu. Vendar pa je ta koncept veliko dlje od hitre hrane, saj ga najdemo na vseh področjih storitvene, trgovinske in proizvodne dejavnosti² (Makovec in Hrastelj 2003, 157).

Franšizing razumemo kot pogodbeno razmerje med več partnerji, ko daje franšizor (dajalec) svoj izdelek ali storitev z zaščitenimi in atraktivno blagovno znamko, skupaj z organizacijskimi in marketinškimi storitvami jemalcu franšize. Storitve pomenijo tudi načrte, opremo, šolanje in komunikacijske storitve.

² Eden izmed dobrih primerov uspešnega franšiznega podjetja je tudi švedski proizvajalec pohištva IKEA, ki se na Zahodu širi preko franšiz. V smislu širitve maloprodajnega območja je podjetje s tem konceptom v zadnjih letih doseglo visoko rast (Hollensen 2004, 314).

Na drugi strani je jemalec franšize, ki je pripravljen zagotoviti kapital, organizirati prodajno mrežo in se osebno angažirati pri vodenju. Jemalec pravice dobi navadno tudi ekskluzivno pravico prodaje in distribucije izdelkov na določenem področju. Naloge jemalca franšize se nanašajo na upoštevanje določenega standarda kakovosti, na čuvanje imena dajalca franšize in na marketinški servis. Dajalci franšize so navadno velika in uveljavljena proizvodna podjetja, jemalci franšize pa so manjša ali srednje velika podjetja.

Nekateri izmed pomembnih dejavnikov za širitev in rast franšiznega poslovanja kot oblike mednarodnega poslovanja so naslednji: visoka dinamičnost trga, vedno večje zahteve po fleksibilnosti in »know-how«, porast povpraševanja po storitvah, tehnološki napredek, koncentracija na področju trgovine in storitev ter drugo (Makovec Brenčič idr. 2006, 66).

Franšizing je v svojem bistvu prepleten, mešan način poslovanja, saj vsebuje prvine licenčnega, zastopniškega, naložbenega in drugih oblik poslovanja. Zanj naj bi bila značilna enotna storitev z visoko, predvsem pa konstantno kakovostjo, razpršena regionalna dejavnost in intenzivno trženje s sistematično politiko razvoja in prepoznavnosti celote podobe. Sam odnos prinaša prednosti za obe pogodbeni stranki. Franšizor sodeluje z visoko motiviranim franšizijem, ki posluje v lastni enoti za lasten dobiček ter postane član v verigi, pridobiva profesionalno podporo s strani franšizorja in s tem zmanjšuje tveganje. Sredstva, ki naj bi jih franšizor namenil za odprtje lastnih enot na tuje trge, lahko tako usmerja v raziskave, izboljševanje izdelkov in storitev ter v trženjske aktivnosti – vse to izboljšuje celoten franšizni sistem (Makovec Brenčič idr. 2006, 66–67).

Franšizing je v mednarodnem poslovanju razumljen različno, vendar ga danes večinoma obravnavamo kot franšizne verige ali franšizne sisteme, saj je le malo franšizorjev, ki bi ostali pri eni franšizi. Poznamo kar nekaj vrst franšizinga, v glavnem ga pa delimo v dve skupini (Makovec Brenčič idr. 2006, 67):

- izdelčni franšizing ali franšizing izdelčne znamke ali imena ali znaka podjetja. Gre za distribucijski sistem, v katerem dobavitelji sklenejo pogodbo z zastopniki za nakup ali prodajo izdelkov ali proizvodnih linij. Zastopniki uporabljajo ime blagovne znamke, blagovno znamko in proizvodnjo linijo (primer so proizvajalci osvežilnih pijač npr. Coca-Cola),
- čisti poslovni franšizing, t. i. pravi sistemski franšizing. Ta oblika je tudi najbolj »prava« oblika franšizinga v mednarodnem poslovanju. Gre za obliko vstopa, pri kateri franšizor v skladu s sklenjeno pogodbo dodeli franšizi pravico do uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa, ki ga je razvil. Paket tako vsebuje: pravico do uporabe blagovne znamke in imena blagovne znamke, avtorske pravice, oblikovanje, patente, poslovne skrivnosti, poslovni »know-how« in dodelitev pravice ekskluzivnosti na izbranem območju.

Osnovno pravilo pri vstopu in izboru franšiznega sistema kot vstopne oblike je, da mora biti trg obetaven, izbrani franšizij kooperativen, potencialni razvoj nespornostim pa kar se da majhen. Prednosti in slabosti franšizorja in franšizija so zelo podobne prednostim in slabostim dajalca in jemalca licence v licenčnem poslovanju, ki ga bom predstavila v nadaljevanju. Učinkovit franšizni sistem bomo na vstopnih trgih zagotovili takrat, ko bo stopnja integriranosti enot sistema kar se da visoka, kapacitete oz. možnosti nadgradnje sistema pa čim bolj fleksibilne. V mednarodnem poslovanju prihaja velikokrat do vprašanja, v čem je razlika med franšizingom in licenčnim poslovanjem, saj v literaturi dostikrat zasledimo, da opredeljujejo franšizing kot podobliko licenčnega poslovanja. Vendar so kljub temu določene razlike ki jih bom predstavila v naslednji tabeli (Makovec Brenčič idr. 2006, 68).

Preglednica 2: Razlikovanje franšizinga in licenčnega poslovanja

Licenčno poslovanje	Franšizing
– Plačilo: licenčnina.	– Nagrade managerjem.
– Licenčno poslovanje pokriva le del celotnega koncepta poslovanja in ne vključuje know-howa.	– Pokriva celoten obseg poslovanja, vključuje know-how, intelektualne pravice blagovne znamke . . .
– Licence po navadi prevzemajo boljše stoječa podjetja.	– Običajno so franšize začetne oblike poslovanja, še posebej to velja za franšize.
– Dolgotrajen dogovor: 20 let	– Dogovor: 5–10 let
– Licence se relativno hitro in nenadzorovano prenašajo med podjetji.	– Zamenjava franšizija je mogoča zgolj pod nadzorom franšizorja.
– Licenčni dogovori običajno dopuščajo veliko mero pogajalskega prostora.	– Franšizni dogovori ne dopuščajo odstopanj, še posebej če gre za velike franšizne sisteme.

Vir: Makovec Brenčič idr. 2006, 68.

4.2.4 Licenčno poslovanje

Za razliko od pogodbene proizvodnje je licenčno poslovanje usmerjeno dolgoročneje in vključuje bistveno večje odgovornosti, ki se prenesejo iz dajalca na jemalca licence. Z licenčnim poslovanjem mislimo na mednarodni prenos tehnologije oz. prenos tržno usmerjenih inovacij (Dubrovski 2006, 200).

Licenčno poslovanje pomeni, da se podjetje – dajalec licence sporazume s podjetjem v tujini, pridobiteljem ali jemalcem licence za dostop zaščitenih pravic in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino, ki je zgrajena kompleksno in predstavlja kombinacijo začetnega plačila, ki ni povezan z obsegom proizvodnje in minimalne licenčnine, ki predstavlja zajamčeni namišljeni letni znesek, katerega dobi dajalec licence, obračunane kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov. Licenco opredelimo kot dovoljenje, ki ga da nosilec določene pravice industrijske lastnine da drugi osebi za opravljanje določenih dejavnosti ali za uporabo »know-howa«. Sama licenca lahko vključuje patente, blagovne znamke, žige in »know-how« (Makovec Brenčič idr. 2006, 62–63).

Višina licenčnine ja odvisna od številnih dejavnikov, predvsem od pogajalskega položaja pogodbenih strank, vrste licence, posameznega vložka potencialov, tržne zrelosti rešitve problema, strokovne usposobljenosti jemalca licence, izvirnosti rešitve problema ter od inovacije ali imitacije (Dubrovski 2006, 202).

Zaradi same specifičnosti partnerjev in okoliščin ima licenčna pogodba natančno definirane bistvene sestavine, ki vsebujejo: vsebino oz. obseg licence, višino nadomestila za odstopljeno uporabo pravic, pravice in dolžnosti, reševanje sporov in čas trajanja licence (Kenda 2001, 182).

Pogosto se nam poraja vprašanje, zakaj se podjetja sploh odločijo za licenčno poslovanje, ti vzroki so številčni, med najpogostejšimi vzroki pa najdemo naslednje (Makovec Brenčič idr. 2006, 63):

- dajalec licence na tak način ohrani tehnološko suverenost in razvoj izdelkov,
- če je podjetje premajhno in nima dovolj trženjskih, managementskih ali finančnih znanj za lastno investicijo na tujem,
- podaljševanje življenjskega cikla izdelka,
- carinske in necarinske omejitve v državi jemalca licence,
- če vladne regulative omejujejo neposredne tuje investicije,
- čeprav neposredne licenčnine niso zelo visoke, so lahko relativno visoki pribitki na nujne sestavne dele, ki jih proizvaja dajalec licence,
- visok politična tveganja.

4.2.5 Pogodbena proizvodnja

Pogodbena proizvodnja je razmerje, kjer dajalec pogodbe (kontraktor), v kolikor nima dovolj virov za proizvodnjo doma ali pa vidi bistvene prednosti proizvodnje na izbranem tujem trgu, stopa v pogodbeni odnos s kooperantom na tem trgu. Vse ostale poslovne funkcije (R&R, trženje, distribucijo, prodajo, poprodajne storitve) izvaja kontraktor sam, le proizvodnjo funkcijo prenese na izbrani trg. Praviloma je dolgoročna ter tako zagotavlja stabilen odnos in sodelovanje. V današnjem času se najpogosteje prenašajo t. i. nova področja, kot so informacijska tehnologija in storitve, pri čemer gre za t. i. »outsourcing«³, torej črpanje virov, ki so cenejši in bolj specializirani na drugem trgu. Pogodbena proizvodnja naj bi bila zasnovana na ekonomskih temeljih tako finančnih kot tudi drugih prednosti za oba udeleženca v pogodbi. Pogodbeni odnos ustvarja ekonomski učinek na obeh straneh, a hkrati prinese tako prednosti kot slabosti na eni in na drugi strani, na nek način so prednosti kontraktorja slabosti kooperanta in obratno. Za kontraktorja je z vidika dolgoročnosti poslovanja to relativno neobvezujoč in fleksibilen odnos v primerjavi z licenčnim ali franšiznim poslovanjem. Kontraktor tako lahko, v kolikor mu kooperant ne ustreza, najde vedno boljšega pogodbenega partnerja, ki mu lahko tako ekonomsko, kapacitetno kot tudi po posebnih znanjih izboljša izdelek in stroške njegove proizvodnje. Fleksibilnost kot prednost kontraktorja je pa velika slabost za kooperanta, saj lahko hitro izgubi proizvodna naročila, če ne dosega kakovosti ali standardov poslovanja kontraktorja. Obvarujeta se lahko zgolj z zelo natančno odločitvijo pogodbenih pogojev ter njunim spoštovanjem le-teh⁴ (Makovec Brenčič idr. 2006, 61–62).

4.3 Izvozne oblike vstopa na tuje trge

Izvozna oblika vstopa na tuj trg, predstavlja začetno internacionalizacijo podjetja. Pri izvoznih oblikah vstopa na trg so izdelki ali storitev običajno proizvedeni na domačem trgu ali v tretji državi, nato pa preko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni kraj (Makovec Brenčič idr. 2006, 56).

4.3.1 Posredna oblika izvoza

Posredni izvoz predstavlja prvo stopnjo procesa internacionalizacije, pri čemer pomeni, da proizvajalec nima s končnim uporabnikom oz. odjemalcem izdelkov ali storitev ter s tem ne prevzema neposredno nobenih izvoznih aktivnosti, saj le-to izvede drugo domače podjetje, kot so npr. izvozne trgovske družbe, pri čemer se proizvajalce ne vključuje v aktivnosti prodaje na tujem trgu (Makovec Brenčič idr. 2006, 56).

³ Outsourcing – preselitev dejavnosti ali poslovnih funkcij iz podjetja zaradi izrabe cenejših ali razpoložljivih virov (Makovec Brenčič idr. 2006).

⁴ To obliko poslovnega sodelovanja uporablja ogromno znanih podjetij, kot na primer Benetton, Coca-Cola in Ikea ki se močno nanašajo na svojo pogodbeno mrežo majhnih proizvajalcev v tujini (Makovec Brenčič idr. 2006).

Gre za zelo pogost način, ki ga uporabljajo mala podjetja, pri čemer se poslužujejo številnih zunanjih sodelavcev, posledično zaradi pomanjkanja lastnih potencialov (kadra, informacij, dostopa, distribucijskih kanalov). S tem si bistveno znižajo svoje stroške poslovanja, kot pa če bi to delo opravili sami. Potrebno je ločiti posrednike na domačem trgu – govorimo o posrednem izvozu – ter posrednike na tujem trgu, kar je neposredni izvoz. Kot sem že omenila, je v proces izvoza vključen domač posrednik, ki s tem prevzame določena tveganja in funkcije, pri čemer lahko gre za različne posrednike, kot so: izvozni trgovec (posluje v svojem imenu za svoj račun), provizijski posrednik (posluje v tujem imenu za tuj račun) in komisionar (posluje v svoje imenu za tuj račun) (Dubrovski 2006, 186–187). Poleg že omenjenih poznamo še druge najpogostejše oblike posrednega izvoza: oprtni izvoz, posli a conto meta, izvozne trgovske družbe ter izvozna združenja in konzorciji (Makovec Brenčič idr. 2006, 56–57).

Prednosti, ki jih prinaša posredni izvoz, so: minimalno poslovno tveganje, saj niso potrebne izkušnje v mednarodnem poslovanju, izbere lahko izkušenega izvoznika. Slabosti pa predstavljajo pomanjkanje nadzora nad trženjskim spletom, pomanjkanje stikov s trgom, dodatni člen na tržni poti povzroči dvig stroškov in zmanjšanje dobička proizvajalca (Makovec Brenčič idr. 2006, 59).

4.3.2 Neposredna oblika izvoza

Gre za neposreden stik proizvajalca izdelka ali storitev s pravim posrednikom, pa tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnem trgu. Podjetje, ki prevzame vlogo posredovanja na ciljnem trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek zastopnikom in distributerjem na izbranem trgu (Makovec Brenčič idr. 2006, 56).

Pri neposrednem izvozu podjetja izpeljejo izvozni posel od raziskave trga, obdelave kupcev, naročil, do organizacije transporta in servisa – torej vse predprodaje in poprodajne aktivnosti. Neposredni izvoz predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa in ima za razliko od posrednega izvoza nekatere prednosti, kot so (Dubrovski 2006, 189):

- neposredni stik s tujimi odjemalci,
- zagotovljen dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij,
- izgradnja lastnega omrežja,
- izvajanje lastnih strategij,
- krepitev lastnega ugleda.

Pri neposrednem izvozu je potrebno, da tržniki opravijo predizvozne aktivnosti, ki za podjetje, katero sodeluje v mednarodnem poslovanju, predstavlja dodatne stroške vlaganja, vendar pa so ti stroški za razliko od posrednega izvoza že všteti v plačilo (Dubrovski 2006, 189).

Pogoste oblike neposrednega izvoza so: fiksirana izvozna naloga, posebni ali samostojni izvozni oddelek, izvozna prodajna družba, sestrška podjetja/podružnice, prodaja s potniki, izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev, neposredni izvoz blaga ob podpori zastopnikov (Makovec Brenčič idr. 2006, 57).

Podjetja lahko na izbranih tujih trgih nastopajo s pomočjo zastopnikov, katerih je več vrst in so najpogostejša oblika neposrednega vstopa na trg. Osnova zastopanja je sklenjena zastopniška pogodba ter zastopanje podjetja in sklepanje poslov v njegovem imenu in za njegov račun. Oblika plačila je provizija v dogovorjenem odstotku (%) od fakturirane realizacije v določenem obdobju. Zastopnik mora varovati interese podjetja in ga kontinuirano obveščati o tekočih poslih ter o razmerah na trgu. Glavne prednosti neposrednih oblik izvoza so: neposredni stik s trgom, krajšanje tržnih poti v primerjavi s posrednimi oblikami, dostop do izkušenj na lokalnih trgih. Pomanjkljivosti pa so: pomanjkanje nadzora nad ceno, investicija v organizaciji prodaje, kulturološke razlike, komunikacijski problemi in drugo (Makovec Brenčič idr. 2006, 59).

4.3.3 Kooperativni izvoz

Ponavadi vključuje različne dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. Gre za posebje oblikovane izvozno-trženjske družbe (t. i. Export Marketing Groups), ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekatera druga, večinoma sorodna manjša podjetja, ki nimajo nobenih izkušenj in virov za izvedbo polov na mednarodnem trgu. Tradicionalne oblike povezovanj podjetij v mednarodnem poslovanju so izvozna združenja in konzorcij, ki pa imajo strateško bolj omejene, kratkotrajnejše obsege in področja delovanja. Pogosto je delovanje kooperativnih oblik v strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih (Makovec Brenčič idr. 2006, 56).

Prednosti kooperativnega izvoza so celovitost tržnega nastopa, delitev stroškov in tveganj internacionalizacije. Slabosti pa predstavljajo neuravnoteženost in neusklajenost poslovnih interesov sodelujočih (Makovec Brenčič idr. 2006, 59).

4.4 Investicijske ali naložbene (hierarhične) oblike vstopa

Zadnja skupina oblik vstopov so investicijske/naložbene/hierarhične oblike vstopa, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Pri teh oblikah vstopa se pojavi predvsem vprašanje, do katere stopnje naj podjetje kontrolira delovanje lastnih oblik nastopov na tujih trgih. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matico (matičnim podjetjem) in hčerjo (lastno enoto) v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič idr. 2006, 72).

Med tipičnimi oblikami investicijskih načinov in oblik mednarodnega poslovanja obravnavamo naslednje: prodajni zastopnik/distributer, rezidenčni prodajni zastopnik, prodajne podružnice, lastna prodajna enota na tujem trgu, lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljalnice, skladišča, regionalni centri, prevzemi in investicije od začetka (Makovec Brenčič idr. 2006, 73–75).

4.4.1 Prodajni zastopnik

Prodajni zastopnik je običajno zaposlen na enem, največkrat na domicilnem trgu. Potuje na druge trge z namenom opravljanja prodajne funkcije. Če je prodajni zastopnik zaposlen v domicilnem podjetju, potem ima podjetje bistveno večjo kontrolo in nazor nad prodajnimi aktivnostmi, kot bi ga imelo pri neodvisnem prodajnem zastopniku (agentu distributerju), večja pa je tudi predanost poslovanju, viziji in razvoju podjetja. Ta oblika vstopa je primerna na ozko specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer je le nekaj velikih odjemalcev, ti odjemalci pa namreč zahtevajo tesen kontakt z dobaviteljem in dober razvoj ter vzdrževanje dobaviteljsko-odjemalskih odnosov (Makovec Brenčič idr. 2006, 73).

4.4.2 Podružnice/rezidenčni prodajni zastopniki/lastne prodajne enote na tujem

V vseh teh oblikah je prodaja v celoti prenesena na vstopni trg. Ta sistem nam omogoča, da se bistveno bolj približamo kupcu kot v primeru domicilnih prodajnih zastopnikov. Pri odločitvi, ali uporabimo slednjega ali pa lastno prodajno enoto na tujem, moramo upoštevati:

- načine sklepanja poslov oz. sprejemanja naročil: ta je lahko bistveno bolj primeren za občasen prihod prodajnega zastopnika kot pa trajno prisotno enoto,
- naravo izdelka: če gre za kompleksen proizvod, ki zahteva poprodajne storitve, potem je bolj smiselna neposredna prisotnost na trgu.

V določenih primerih je smiselno oblikovati prodajno podružnico, ki je podaljšana roka podjetja na tujem trgu in formalnopravno del domicilnega podjetja, vanjo pa vključi delovanje rezidenčnih prodajnih zastopnikov, če so potrebne tovrstne tržne poti. Da bi zagotovili takšno prodajno pokritost trga in ustrezno organiziranje poprodajnih storitev, je pogosto potrebno ustanoviti lastne prodajne enote na tujem, ki deluje v skladu s pravno regulativo tujega trga in je v lasti in pod kontrolo ustanovitelja (matičnega podjetja na domicilnem trgu). Lastne prodajne enote v tujini izvajajo popoln nadzor nad prodajno funkcijo za tuj trg, matično podjetje pa ponavadi obdrži trženje in kontrolo. To pomeni, da vsi izdelki prihajajo iz matičnega podjetja, prodajna enota pa poskrbi za naročila in njihovo izvedbo. Pri tem si matica in hči obračunavata t. i. transferne cene (Makovec Brenčič idr. 2006, 73).

Osnovno izhodišče ustanovitve samostojne prodajne enote na tujem je prav gotovo biti bližje kupcem (Hollensen 2004, 73).

4.4.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu

Za podjetja pomenijo takšne oblike vstopa velik naložbeni zalogaj, zavezanost vstopnemu trgu in veliko naporov managementa. Vstop na trg je dolgoročno naravnan, saj kratkoročni učinki ne odtehtajo velikosti investicije. Vzroki, ki jih podjetja navajajo za ustanavljanje prodajanih in proizvodnih podjetij v tujini, so predvsem: *ohranjanje poslov* (visoko vstopne carine so npr. ovirale izvoz japonskih avtomobilskih znamk v Veliko Britanijo, zato sta Nissan in Toyota ustanovila lastne proizvodne in prodajne enote), *dvig tržnega deleža, nižji stroški* (surovin transporta in dela) ter *izogibanje vladnim restrikcijam* (Makovec Brenčič idr. 2006, 74).

4.4.4 Sestavljalnice

So oblika proizvodne enote na vstopnem trgu. Podjetja zaradi kompleksnosti proizvodnje in strateških razlogov pogosto izvajajo razvoj, trženje in kapitalski del proizvodnih procesov doma, medtem ko delovno-intenzivni del preselijo na vstopne trge. Vzroki za to so nižji stroški in nižje vstopne omejitve za sestavne dele v primerjavi s končnimi izdelki. Izdelek je lahko v ustrezni fazi življenjskega cikla, deli izdelka pa so proizvedeni v različnih delih sveta in jih je zato smiselno sestavljati na končnem vstopnem trgu (Makovec Brenčič idr. 2006, 74). Sestavljalnice so posebej pogoste na področju zabavne elektronike, kjer se tega poslužujeta japonski Sony in nizozemski Philips (Popper in Buskirk 1993, 25).

4.4.5 Regionalni centri

Takšni centri lahko prevzamejo zgolj funkcijo trženja in prodaje ter prodajnih in poprodajnih storitev na lokalnih trgih ali na celotnem regionalnem delu. Lahko pa prevzamejo izvajanje vseh poslovnih funkcij. Da je poslovanje v celotni regiji ustrezno uravnano, kontrolirano in strateško razvito, so pristojni regionalni centri ali vodilne države (npr. podjetje Microsoft ima svoje enote v večini držav evropskega trga, vendar je vodilno podjetje za vzhodno in srednjo Evropo na Dunaju). Pri tem imajo regionalni centri ali vodilne države nalogo, da usklajujejo strategije posameznega trga s celotno strategijo razvoja podjetja in omogočajo harmonično delovanje enot. Odkrivati morajo sinergije in jih izkoriščati znotraj trgov in regij. Pri tem je zelo pomemben razvoj in prenos sposobnosti poslovanja s centra na enote, zagotavljanje kvalitete kadrov v enotah ter izkoriščanje formalnopravnih prednosti posameznega trga (Makovec Brenčič idr. 2006, 75).

4.4.6 Prevzemi in investicije (naložbe) od začetka

Če želi podjetje pridobiti dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljanja tržnih segmentov, uveljavljene blagovne znamke ali imena podjetja ter obenem čim hitreje vstopiti na trg in ima

pri tem dovolj kapitalskega ozadja, sredstev za takšen vstop, je smiselno, da izvede prevzem. Na vstopnih trgih pogosto ni podjetja, ki bi bilo primerno za prevzem, torej lahko podjetje razmišlja tudi o investiciji od začetka, pri čemer celotno strategijo vstopa izpelje samo. Prevzemi in investicije so v zadnjih desetih letih kot oblika neposrednih naložb, najhitreje rastoča oblika mednarodnega poslovanja najuspešnejših multinacionalk. Pri prevzemih je najpomembnejše ustvarjanje sinergije. Vzroki za neuspešnost prevzemov tičijo predvsem v enostranskosti razumevanja prevzemov, pretiranem upoštevanju dosežkov iz preteklosti, pomanjkanju komunikacije in razprav o vodenju prevzetega podjetja, precenjenosti prevzema in drugo (Makovec Brenčič idr. 2006, 76).

5 PROJEKT INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA LXNAV

V tem poglavju predstavljam podjetje LXNAV z opisom podjetja, proizvodnega programa, organizacije podjetja in proces internacionalizacije podjetja.

5.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje LXNAV je bilo ustanovljeno leta 2009 in ima svoj sedež v Celju. Nastalo je kot spin-off podjetje⁵, LX Navigation, d. o. o.. Ustanovili so ga Erazem Polutnik, Uroš Krašovic in LX Navigation, d. o. o., Celje. Namen ustanovitve podjetja je bil razvoj, proizvodnja in prodaja navigacijskih naprav na osnovi novih tehnologij. Trenutno je lastništvo razdeljeno med Erazma Polutnika in Uroša Krašovica. Ustanovitvena vizija podjetja je bila prevzem razvoja, proizvodnje in prodaje vseh proizvodov LX Navigation, d. o. o., in širitev spektra ponudbe navigacijskih naprav in s tem povezane izboljšave in nadgradnje dosedanjih produktov iz prodajnega programa LX Navigation, d. o. o., in za kupca neboleč prehod z enega ponudnika na drugega.

Sama filozofija podjetja je zasnovana na iskanju tržnih niš ter prodor na trg z izdelki najvišje kvalitete, ki dosegajo najvišje cene.

V podjetju LXNAV skrbijo za razvoj izdelkov, trženje in podporo kupcem (vzdrževanje in servis), seveda pa tudi majhen delež proizvodnje opravijo sami, nekaj dela proizvodnje pa opravljajo predvsem kooperantska podjetja. Skladiščenje izdelkov je zagotovljeno v lastnih prostorih.

Podjetje se po kriteriju števila zaposlenih uvršča med mala podjetja. Poslovni sistem LXNAV ima zaposlenih 5 visoko kvalificiranih oseb. Shema zaposlenih je prikazana v spodnji tabeli.

⁵ Podjetje, ki ga ustanovi posameznik ali skupina posameznikov, ki so zapustili obstoječo matično ustanovo oz. podjetje in ustanovili novo podjetje znotraj iste panoge-stroke. Matična organizacija v raziskovalni, industrijski ali javni sferi uredi s pogodbo prenos pravic intelektualne lastnine ali »know-howa« na novo nastalo podjetje.

Preglednica 3: Prikaz organizacijske strukture LXNAV

LXNAV d.o.o.	
Direktor	
Direktor razvoja	
SKUPNA STROKOVNA DELA	
Načrtovalec vezij	
Programer	Zunanji izvajalci / podizvajalci
Administrator	
	Zunanje računovodstvo

5.2 Logotip podjetja

Podjetje LXNAV je prepoznavno pod naslednjim logotipom.



Slika 3: Logotip podjetja

Vir: LXNAV 2010.

5.3 Dejavnost podjetja

Področje dela LXNAV je proizvodnja navigacijskih naprav za jadralna letala, ki je tehnološko visoko razvita panoga, zahteva visoko kvaliteto proizvodnje in specialen »know-how«. Proizvodi dosegajo visoko stopnjo dodane vrednosti in spadajo v visok cenovni razred. Trg za proizvode iz te panoge ustvarja konstantno povpraševanje. Odzivnost trga na novosti je zaradi visokega faktorja entuziazma kupcev izredno visoka.

Podjetje LXNAV je eden izmed večjih in najbolj znanih proizvajalcev navigacijskih naprav za jadralna letala na svetu. Obvladuje 60-odstotni svetovni tržni delež (interni vir LXNAV). Izvozijo skoraj celotno proizvodnjo, le manjši delež prodajo doma, predvsem ajdovskemu Pipistrelu (interni vir LXNAV). LXNAV je cenjena blagovna znamka v letalskem svetu. S temi napravami leti v tujini približno več tisoče letalcev. Na samem svetovnem trgu se je uveljavila s kakovostjo in ne z nizkimi cenami. V tej dejavnosti cena pri nakupu ne igra velike vloge, saj morajo kupci proizvajalcu in izdelku preprosto zaupati.

Navigacijske naprave za jadralna letala so zelo ozka tržna niša, v kateri konkurirajo samo mali proizvajalci. Naprave za jadralno letalstvo ne moreš uspešno razvijati, izdelovati in tržiti, če ne poznaš letalstva. Zaposleni v podjetju, predvsem direktor in direktor razvoja, sta izkušena letalca z dolgoletnimi izkušnjami, in kar delata, delata z veseljem in situacijo izjemno dobro poznata. Vse proizvedene izdelke do potankosti preučita in testirata sama.

Pri samem načrtovanju izdelkov ima velik pomen inventivnost in sposobnost prisluhni kupcem in jim ob pravem trenutku ponuditi nov izdelek.

5.4 Kratka predstavitev prodajnega programa

Kot sem že omenila, podjetje proizvaja navigacijske naprave na področju jadralnega letalstva. Trenutno ima podjetje na trgu tri lastne izdelke, kjer jim majhen delež dopolnjuje z izdelki podjetja LX Navigation. V prihodnosti načrtuje podjetje lasten nabor izdelkov in postati neodvisen od podjetja LX Navigation, d. o. o..

Elektronski navigacijski sistem je sklop naprav, ki s pomočjo elektronike vodi letalo po določeni poti in obenem določa njegov položaj glede na objekte na zemlji. Sistem določa smer leta, zatem hitrost in višino leta glede na izbrano točko na tleh. Elementi takega navigacijskega elektronskega sistema so tako v letalu kot tudi na tleh, podatki s tal pa prihajajo v letalo (in obratno), s pomočjo različnih komunikacijskih povezav (radijska, satelitska itd.). Pri elektronski navigaciji se za določanje in izračunavanje podatkov uporablja elektronska oprema. Podatki, pridobljeni na navigacijskih napravah, so zelo natančni, obdelani izjemno hitro in zelo zanesljivi.

Vsi izdelki podjetja imajo pridobljen certifikat s strani FAI (Mednarodna letalska organizacija). Certifikat omogoča uporabo proizvoda na vseh mednarodnih tekmovanjih. Tržišče proizvodov podjetja LXNAV so vsi lastniki jadralnih letal v Sloveniji in po svetu tako individualni lastniki, klubi in pa seveda proizvajalci jadralnih letal.

5.4.1 Izdelek LX 8000

Prva med izdelki podjetja LXNAV je bila navigacijska naprava LX8000, namenjena za jadralna letala z izrazito jasnim barvnim zaslonom. Njegova enostavna in logična uporaba je namenjena tako najboljšim tekmovalcem kot začetnikom. Na instrumentu je prednaložen zemljevid s terenom po vsem svetu, zračni prostor in letališča podatkovnih baz. Izmenjava podatkov se opravi s pomočjo SD kartice ali USB vmesnika. V izdelku LX8000 je že integriran FLARM sistem za preprečevanje trčenja in zapisovanje podatkov v skladu s specifikacijo medvladne konference za vse lete.



Slika 4: Navigacijska naprava Lx8000

Vir: LXNAV 2011.

Zaslon in funkcije:

- izjemno svetel barvni zaslon, čitljiv v vseh pogojih sončne svetlobe z osvetlitvijo in se samodejno prilagodi z uporabo foto-senzorja,
- uporaba Linux operacijskega sistema (ne CE Windows) zagotavlja hitro in stabilno delovanje,
- 6 gumbov in 4 vrtljiva stikala se uporabljajo za vnos podatkov,
- večjezičen uporabniški vmesnik,
- pripravljena za integrirano pomoč,
- integrirano zapisovanje glede na visoko raven specifikacije,
- realnem času letenja z optimizacijo po FAI in OLC,
- 262144 barv, 3,5 " (9 cm) diagonala zaslona, 320 x 240 pik,
- teža: ~ 470g (brez vario enote).

5.4.2 Izdelek Lx9000



Slika 5: Navigacijska naprava Lx9000

Vir: LXNAV 2011.

Podjetje je zaradi velikega povpraševanja jadralcev izdelalo navigacijsko napravo še z večjim zaslonom, ki je namenjena predvsem za vgradnjo v motorna letala. To napravo je premierno predstavilo na sejmu AERO 2010, ki je potekal v mesecu maju v Fridrichshafnu.

LX9000 je do potankosti izpopolnjen navigacijski sistem izredno svetle barve s 5,6 " zaslonom. Deluje z vmesnikom ISPM. Preprost in logičen uporabniški vmesnik je namenjen za tekmovalce na najvišji ravni, kot tudi za začetnike. Na instrumentu je naložen zemljevid s terenom po vsem svetu, vključuje pa tudi karto zračnega prostora in letališč. Tako kot izdelek LX8000 vsebuje tudi LX9000 integriran flarm, ki preprečuje trčenje med plovili. Instrument je izdelan v skladu z FAI in OLC.

Zaslon in funkcije:

- izjemno svetel barvni zaslon 5,6 " VGA, čitljiv v vseh pogojih sončne svetlobe z osvetlitvijo in samodejno prilagodljivostjo z uporabo foto-senzorja,
- z Linux operacijskim sistemom in vmesnikom Multilanguage uporabnikov,
- 8 gumbov in 4 vrtljiva stikala se uporabljajo za vnos podatkov,

- preprosta in uporabniku prijazna posodobitev zbirk podatkov, s pomočjo integrirane SD kartice ali USB vmesnika,
- integrirano zapisovanje na visoki ravni specifikacij,
- optimizacijo po FAI in OLC,
- zvok in glas (neobvezno).

5.4.3 Izdelek Nano



Slika 6: Nano Flight recorder

Vir: LXNAV 2011.

Nano snemalnik je najmanjši zapisovalnik podatkov, oblikovan v skladu z najvišjo stopnjo specifikacije MVK. Ima integriran 66-kanalni GPS sprejemnik z vgrajeno anteno. Vgrajena baterija omogoča do 12 ur samostojnega delovanja. Bluetooth se uporablja za enostavno izmenjavo podatkov s PDA. 2Gb SD kartica se uporablja za let in za shranjevanje podatkov. Leti so neposredno shranjeni v formatu medvladne konference in se lahko prenesejo preko USB povezave. Baterija se polni, ko je zapisovalnik priključen na računalnik, lahko pa z priloženim polnilcem.

Glavne značilnosti:

- integrirano zapisovanje, na visoki ravni specifikacije,
- združljiv z vsemi operacijskimi sistemi (MS Win, Linux, Mac OS),
- App. 14000 ur spomina logger (na interval 1 sec snemanja),
- integrirana »Bluetooth« naprava (SPP),
- enostavno polnjenje baterije preko USB priključka na prenosnik, PC ali stenski polnilnik,
- robustno plastično ohišje,
- enostavno rokovanje (Vklop in go),
- enostavna signalizacija LED lučk,
- notranji senzor tlaka do 16000 m.

V prihodnosti ima podjetje cilj proizvesti kar nekaj novih izdelkov, med njimi razviti umetni horizont, ki omogoča letenje brez zunanje vidljivosti, in še dodatno izboljšane različne izračune v vseh navigacijskih napravah podjetja. Njihov cilj je še povečanje tržnega deleža in zagotoviti zadovoljstvo svojih kupcev.

Ključna usmeritev oziroma strategija podjetja LXNAV za nadaljnjo rast so kontinuiran razvoj proizvodov, s čimer se smatra intenzivni razvoj tehnično inovativnih in zahtevnih proizvodov ter tudi razvoj kompleksnih programov.

5.4.4 Konkurenca

Na svetovnem tržišču obstaja kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo s podobnimi produkti. Na področju navigacijskih naprav z barvnimi zasloni obstajajo naslednji produkti:

NK Clearnav, <http://www.nkhome.com/soaring/soaringindex.html> je ameriško podjetje, ki je nastalo na pogorišču svetovno znanega proizvajalca navigacijskih naprav Cambridge Aero. Izdelujejo navigacijsko napravo velikosti 5 inčev. Problem, s katerim se soočajo, pa je programska oprema, ki ga je napisal zunanji član Chip Garner.

Altair, <http://www.triadis.ch/>, ki ga proizvaja švicarsko podjetje Triadis. Gre za majhno podjetje. Njihov produkt ima zaslon podobne velikosti kot ClearNav, vendar pa je svetilnost bistveno slabša. Programske opreme ne razvijajo, ampak uporabljajo malo modificirano verzijo odprtokodnega projekta XCSoar.

Ultimate, CraggyAero, <http://www.craggyaero.com/ultimate.html>, je ameriško »one-man« podjetje. Zaslon naprave je malo večji kot pri ClearNav-u in pa Altair-u. Za uporabo v jadralnem letalu je problematičen uporabniški vmesnik. Nima razvoja lastne programske opreme, ampak uporablja programski paket SeeYou Mobile oziroma Winpilot.

NT Easy MK-II, <http://www.ntsrl.it>, proizvaja italijansko podjetje New Technologies in je produkt, ki je najdlje časa na tržišču. Žal pa zaradi svoje velikosti ni najbolj primeren za vgradnjo v jadralna letala.

Obstajajo še govornice, da nemško podjetje Filser oziroma Funkwerk tudi razvija podoben instrument, vendar trenutno še ni na tržišču.

Na področju zapisovalnikov poletov sta ponudba in konkurenca večji, vendar je večina naprav narejena na starejših tehnologijah in so zaradi tega naprave relativno velike. Prav tako nobena naprava nima samostojne baterije in povezljivosti v okolico preko Bluetooth modula.

Na področju elektronskih umetnih horizontov je največji ponudnik ameriško podjetje Dynon Avionics, ki je vgrajen skoraj v vsako ultra lahko letalo, v jadralnih letalih pa zaradi svoje velikosti ni tako močno zastopan.

Na področju navigacijskih naprav za motorna letala je konkurenca najmočnejša. Prevladuje ameriško podjetje GARMIN, ki ima zelo široko paleto produktov in ima hkrati tudi zelo dobro prepoznavno svetovno blagovno znamko in ugled.

5.5 Strategije internacionalizacije podjetja LXNAV

Podjetje LXNAV je bilo ustanovljeno z namenom, da bo svoje izdelke ponujalo svojim kupcem širom po svetu. V svoji »niši« pa so morali imeti razvite vse potrebne potencialne in dokazati konkurenčnost, same odločitve pa so bile predvsem odvisne od velikosti trga, njihovih želenih in možnih tržnih deležev, predvsem pa razvitosti lokalnih distributerjev in njihove lojalnosti. Podjetje je izkoristilo svoje mednarodne tržne priložnosti zaradi svojih vrhunskih sposobnosti, kot so specifično znanje, tehnologija in trženje.

Dobro se je podjetje zavedalo dejstva, da na dolgi rok ne bi moralo preživeti, če bi ustvarjali izdelke za slovensko tržišče, ker je sam trg premajhen, da bi lahko podjetje dolgoročno uspešno poslovalo in se razvijalo.

Motivi, ki vodijo podjetje LXNAV v internacionalizacijo, so predvsem naslednji:

- povečanje svetovnega in evropskega tržnega deleža,
- lokalna obravnava kupca,
- lokalna prisotnost,
- domači trg je premajhen,
- druge konkurenčne prednosti podjetja (R&R, »know-how«).

Na podlagi tega lahko zaključimo, da gre za značilno kombinacijo proaktivnih in reaktivnih motivov ter notranjih in zunanjih vzpodbud podjetja za internacionalizacijo.

5.5.1 Vstop in poslovanje na mednarodnih trgih

Zaradi majhnega slovenskega trga in visoko dovršenih izdelkov se je podjetje odločilo, da bo svoje izdelke prodajalo skoraj po vsem svetu. Danes je delež prodaje izdelkov podjetja na tujih trgih 60-odstotni (interni vir LXNAV). Preden je prišlo podjetje do odločitve za internacionalizacijo, je moralo preučiti obliko vstopa na tuj trg. Zaradi velikosti posameznega trga in lažjega obravnavanja prodajnih področij je podjetje sklenilo, da bo svoje izdelke končnim uporabnikom prodajalo preko svojih prodajnih zastopnikov oz. preko agentov. Podjetje ima trenutno 21 zastopnikov, ki so podrobneje predstavljeni v spodnji tabeli.

Prednosti izbranih zastopnikov so naslednje: dobro poznavanje prodajnega področja, izkušnje letalstva, tehnično znanje, domači jezik, dolgoletne izkušnje v letalski panogi.

Podjetje je v pogodbi jasno opredelilo obseg pooblastil, višino provizije, pravice in dolžnosti

zastopnikov in principala. Podjetje ima tako preko zastopnikov še vedno stik s končnimi kupci in dobiva kontinuirano povratne informacije o razmerah na trgu.

Lahko ugotavljamo, da gre za izvozno obliko vstopa na tuje trge. Izvoz je tudi sicer začetna oblika internacionalizacije. Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na tuj trg, so izdelki proizvedeni na domačem trgu, nato pa preko posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na izbrani tuji trg. Izvozna oblika nastopa na tujem trgu pomeni majhno tveganje, hitre povratne informacije s trga, hkrati tudi relativno nizko stopnjo nadzora, hitrejši pretok blaga, hitrejše plačilo blaga. Hkrati pa tudi od proizvajalca zahteva lastni komercialni oddelek za prodajo na tuje trge z usposobljenimi kadri.



LX navigation Deutschland

Dr. Michael Seischab
Hauswiesenstr. 8
D-86916 Kaufering
Germany
tel: +49 8191 9737932
+49 8191 9737932
Fax: +49 8191 9737934
email: support@lxnavigation.de



AVI BENELUX

Maurits Dortu
Teylingen 21
8226TM Lelystad
Netherlands
tel: +31-6-50265205
+31-6-50265205
email: info@gliderpilotshop.nl



LX avionics Ltd

John Delafield
Cotswold House Mill street
OXFORD, OX5 2SY, ISLIP
UK
tel: 07850 950349
email: johnd@lxavionics.co.uk



Craggy Aero

Richard Pfiffner
3901 River Court
Hornbrook, CA 96044
tel: (530) 905 0062 (530)
905 0062
email: info@craggyaero.com



Cumulus Soaring, Inc.

Paul Remde
8661 Connelly Place
Savage, MN 55378-2169
tel: (952) 445 9033 (952)
445 9033
fax: (952) 445 8954
email: paul@remde.us



WINGS AND WHEELS

Soaring Supplies
Tim Mara
2049 Shadyside Road
Lakewood, NY 14750
tel: (716)7633213
(716)763 3213
fax: (716) 63 3214
email: tim@wingsandwheels.com



Finesse Max

Christian Stuck
Rue Maryse Bastie
ZI saint exupery, Aérodrome
F-67500 HAGUENAU
France
tel: +33 03 88 56 46 91
+33 03 88 56 46 91
fax: +33 03 88 56 04 51
email: info@finesse-max.com



Vtec Electronics GmbH

Schenkstrasse 1
CH-3380 Wangen a.A.
Switzerland
tel: +41 32 631 54
+41 32 631 11 54
fax: +41 32 631 12 16
email: r.vogel@vtec.ch



LX Sweden

Danewids Ing-byra* AB
Robert Danewid
Baltzarsgatan 25
211 36 Malm.
Sweden
email: robert.danewid@segelflyget.se



LX navigation España

Miguel Monedero Yébenes
Francisco Ortega Casariego
Dr. Fleming 55 5A
E-280036 Madrid
Spain
email: info@lxnavigation.es



Condor Enterprises S.L.

Pepe Gresa Valero
Avda Mas Romeu 69
17310 Lloret de Mar
Spain
tel: 639 12 14 21
email: pepgresa@gmail.com



PJ Aviation cc

Peter How
P.O. Box 5253 Halfway House 1685
South Africa
tel: +27-118051491
+27-118051491
mob: +27 83 265-0581
+27 83 265-0581
fax: +27-118055745
email: peter@pjaviation.co.za

Slika 7: Prodajni zastopniki

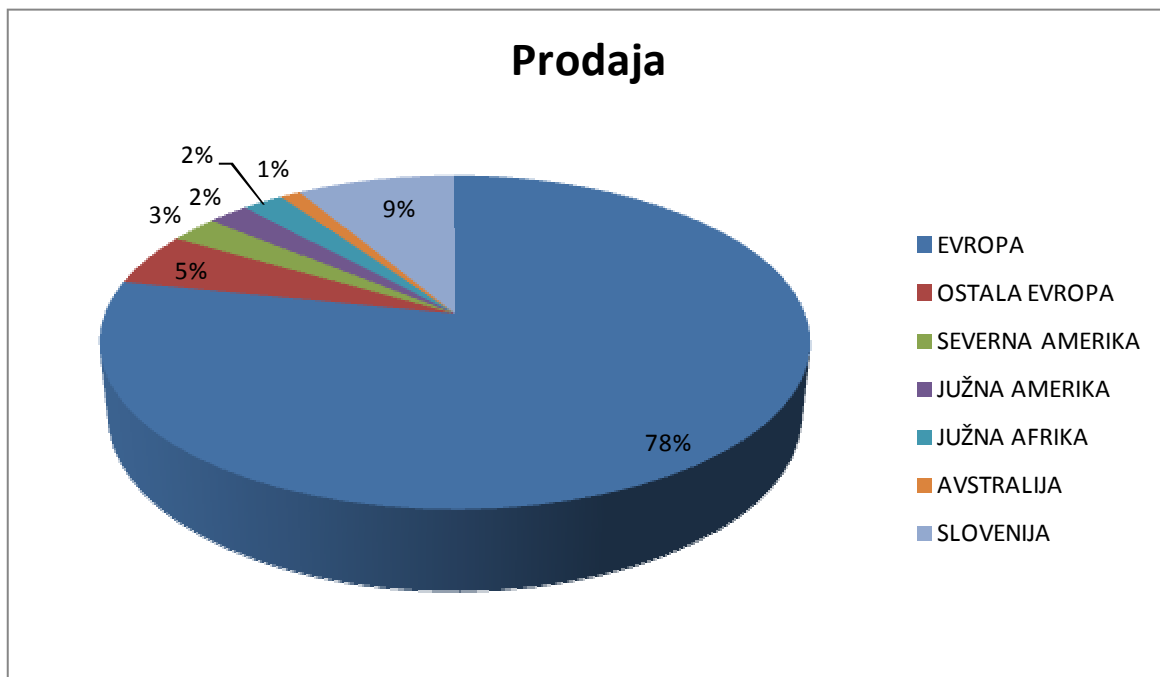
Vir: LXNAV 2011.

 Iakov Shrage Yaroslavskoe shosse 120-2, apt.147 129337 Moscow Russia tel: +7 (495) 182 07 48 +7 (495) 182 07 48 +7 (916) 117 53 48 email: iakovshrage@mail.ru	 MIRO Systemy Szybowcowe ul. Storczykowa 21 65-012 Zielona Gora Poland email: biuro@szybowce.com.pl	 Glasfaser Italiana spa via delle Ghiaine,3 24030 - Valbrembo (BG) Italy tel: +39 035 528011 +39 035 528011 fax: +39 035 528310 email:riccardo.brigliadori@glasfaser.it
 Streckenflug.at - Shop Christian Hynek Pottendorferstraße 253 2700 Wiener Neustadt Austria email: chynek@streckenflug.at	 SZEMP Air Ltd. Peter Szabo Szeged Napos út 7 6728 Szeged Hungary tel: +36 70 9 451 637 +36 70 9 451 637 fax: +36 62 438 239 email: szabopeter@szempair.hu	 HKAvionics Hannu Korhonen Imarrekatu 3 FIN-21260 Raisio Finland Finland tel: +358 2 4382447 +358 2 4382447 mob: +385 400 828744 fax: +358 2 4382447 email: hannu.korhonen@insto.inet.fi
 Dan-Glide Morten Habekost Faellesvej 26 DK-8766 Nr. Snede. Denmark tel: +45-97522366 +45-97522366 fax: +45-97511672 email: morten@dan-glide.dk	 Jaroslav Vach Jiraskova 111 57101 Moravska Trebova Czech Republic email: vach@mtrebova-city.cz	 Western Australian Sailplane Products John Orton 30 Hewitt Way Booragoon, WA 6154 Australia tel: +61 0429357439 +61 0429357439 email: johnorto@gmail.com
 Dr. Osvaldo M. Ferraro Cnel Diaz 1721 9° "C" 1425 Buenos Aires Argentina tel: (011) 4826-4502 mob: (011) 15 6171-8030		

Slika 8: Prodajni zastopniki

Vir: LXNAV 2011.

V spodnjem grafu je natančneje opredeljena prodaja podjetja LXNAV v letu 2010. Kot je razvidno iz grafikona, podjetje največ svojih izdelkov proda v Evropo. Tukaj zasede največji tržni delež Nemčija; ključni razlog je predvsem v tem, da imajo v Nemčiji veliko podjetij, ki proizvajajo letala. Sledita ji Velika Britanija, Nizozemska, Francija, Češka, Madžarska, Španija, Avstrija. V grafu sem posebej opredelila Slovenijo, da je razvidno, kakšen relativno majhen delež zaseda podjetje na slovenskem trgu. V grafu sem prikazala tudi ostalo Evropo, tukaj zaseda največji tržni delež Švica. Sledijo še Severna Amerika, Južna Amerika, Južna Afrika in Avstralija.



Slika 9: Delež prodaje

Vir: LXNAV 2010.

5.5.2 Internacionalizacija podjetja v prihodnosti

V prihodnosti želijo svojo tržno prisotnost povečati na vseh delujočih trgih. Predvsem povečati delež izvoza v evropske države in pa seveda izboljšati prisotnost na drugih svetovnih trgih, kot so Avstralija, trgi Severne Amerike, Azije in tudi Afrike. V prihodnosti želijo poslovati tudi preko svojih zastopnikov ter še nadalje krepiti te dobre poslovne vezi, saj je nesmiselno s strani podjetja nameniti lastna sredstva za razvoj podružnic ali lastnih poslovnih enot. Z nadaljnjim razvojem izdelkov in še izboljšano ponudbo bo lahko podjetje izpeljalo svoje zastavljene cilje glede prisotnosti na tujih trgih. Velik pomen podjetje daje tudi aktivnostim za svojo promocijo, ki se izvaja na specializiranih sejmih, na letalskih tekmovanjih in tudi svoji spletni strani, hkrati pa tudi na spletnih straneh svojih zastopnikov. Podjetje se je letos že drugič udeležilo največjega letalskega sejma v Evropi, ki je potekal v Friedrichshafenu, Nemčija, med 13. In 16. aprilom 2011. Kot sem poudarila v tretjem

poglavju, so motivi za internacionalizacijo podjetja tako proaktivni kot reagibilni. Kot navaja Markovec Brenčič, izhajajo proaktivni motivi iz lastne motivacije podjetja, medtem pa reagibilni motivi izhajajo iz samih pritiskov okolja (Markovec Brenčič idr. 2006, 20–21). Pri preučevanju internacionalizacije podjetja lahko tako najdemo skupek motivov, ki so vodili podjetje LXNAV v internacionalizacijo. Kot enega izmed pomembnih motivov lahko izpostavimo reaktivni motiv, saj je bilo domače tržišče tisto, ki je podjetje prisililo k širitvi izven domačih meja. Kot drugi glavni motiv pa lahko izpostavimo dobiček, saj je širitev izven domačih meja predstavljala edino možnost za večanje dobička in rast ter dolgoročni razvoj podjetja. Kot proaktivni motiv pa lahko izpostavimo specifičen tehnološko dovršen izdelek, kar je ključnega pomena za poslovanje, česar se podjetje dobro zaveda.

6 SKLEP

Namen zaključnega projektne delo je bilo raziskati in preučiti koncept internacionalizacije, njene dinamike, menedžmenta podjetja LXNAV, d. o. o., ter preučiti njegovo poslovno strategijo. Internacionalizacija je predvsem zahteven in dolgotrajen proces, zato podjetja navadno začnejo z enostavnejšimi oblikami internacionalizacije (izvozne oblike), potem pa nadaljujejo z bolj zahtevnimi (pogodbenimi, naložbenimi oblikami). Tudi družba LXNAV, d. o. o., je svoje mednarodne aktivnosti začela z izvoznimi oblikami vstopa na tuje trge, predvsem preko svojih zastopnikov. Kot sem že v nalogi omenila, ima podjetje namen ostati na izvoznih oblikah poslovanja, natančneje preko zastopnikov, saj ima svoja zastopstva po svetu dobro organizirana, hkrati ima pa še vedno stik s končnimi strankami, kar je velikega pomena za poslovanje podjetja, saj stalno dobiva povratne informacije o izdelku. Podjetje posluje na trgu z visoko dovršenimi, tehnološkimi in specifičnimi izdelki, kar daje podjetju veliko konkurenčno prednost pred svojimi tekmeci. V tržnem prostoru in segmentu trga, kjer podjetje posluje, je konkurenca dokaj omejena, kar je velika predanost za podjetje.

V primeru preučevanja procesa internacionalizacije podjetja LXNAV lahko ugotavljamo, da je malo uspešnih zgodb v mednarodnem poslovanju. Primer uspešne internacionalizacije podjetja LXNAV potrjuje ugotovitve, da je možno z dobrim, do potankosti načrtovanim in tehnološko visoko razvitim in svetovno konkurenčnim izdelkom in kvalitetno strategijo internacionalizacije v mednarodnem poslovanju uspeti tudi malemu slovenskemu podjetju, kar je lahko dober zgled tudi za ostala slovenska podjetja. Podjetje želi tudi v prihodnosti usmerjati svojo energijo v nadaljnji razvoj ter krepiti svoje poslovanje na vseh prisotnih trgih, hkrati pa osvojiti trge, na katerih podjetje še ni prisotno.

LITERATURA

- Czinkota, Michael R., Ilkka A. Ronkainen in Michael H. Moffet. 2005. *International businss*. 7. izdaja. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Mednarodno poslovanje in finance*. Piran: GEA College, visoka šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: A market-responsive approach*. London: Prentice Hall Europe.
- Hollensen, Svend. 2004. *A Decision oriented approach*. London: Prentice Hall.
- Katsikeas, Constantine S. in Robert E. Morgan. 1997. *Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique*. London: Management decision 35 (1): 68-78.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kesič, Dragan. 2009. *Pomen mednarodnega poslovanja*. [Http://www.ibsprocevalec.si/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega poslovanja](http://www.ibsprocevalec.si/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja) (17.04.2011).
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Popper, Edvard T. in Bruce D. Buskirk. 1993. Technology life cycles in industrial markets. *Industrial marketing management* 21 (1): 23-31.
- Ruzier Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Strategija Trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- LXNAV. 2011. *Products*. [Http://lxnav.com/products.html](http://lxnav.com/products.html) (17.03.2011).
- LXNAV. 2011. *Authorized dealers*. [Http://lxnav.com/dealers.html](http://lxnav.com/dealers.html) (17.03.2011).

VIRI

- LXNAV. 2010. *Poslovni načrt podjetja*. Interno gradivo podjetja LXNAV d.o.o..