

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

PROJEKT INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA  
V TELEKOMUNIKACIJAH – ŠTUDIJA PRIMERA

TINA BERK

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PROJEKT INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA  
V TELEKOMUNIKACIJAH – ŠTUDIJA PRIMERA

Tina Berk

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Dragan Kesič



## **POVZETEK**

Poslovanje podjetja je nenehno soočeno z njegovim razvojem, ki podjetju nalaga stalno in hitro prilagajanje novim razmeram. Za podjetja je zato nujno potrebno, da opredelijo oziroma predvidijo vse možne spremembe v podjetju samem in njegovem okolju. To je osnova, da se podjetje izogne krizi oziroma pripravi strategije za uspešno reševanje iz nje. Internacionalizacija oziroma vstop podjetja na tuji trg, je ena izmed možnosti za uspešno reševanje podjetja iz krize. Podjetje mora pred odločitvijo za proces internacionalizacije analizirati zunanje in notranje dejavnike, proaktivne in reaktivne motive zanjo, notranje in zunanje vzpodbude, prednosti in slabosti podjetja, ter priložnosti in nevarnosti trga. Slednji so vplivali na odločitev podjetja Igor Berk, s. p., Telsim za vstop na kosovski trg.

*Ključne besede:* mednarodno poslovanje, globalizacija, internacionalizacija, podjetje Igor Berk, s. p., Telsim, izvozne strategije.

## **SUMMARY**

Running a company constantly demands its development, which requires frequent and rapid adaptation to new conditions. It is of the highest priority for companies to define and anticipate all the possible changes in companies themselves as well as in their business environment. This is the basis for each company to avoid a crisis and to prepare strategies for successful rescue from it, respectively. The internationalization or, with other words, the entrance of a company into foreign markets is one of the possible ways to successfully save the company out from the crisis. Before taking the decision for the internationalization process, it is of utter importance for the company to analyze external and internal factors, pro-active and re-active motives, internal and external initiatives, company's advantages and weaknesses, its opportunities and threats of the market. All these factors have influenced Igor Berk – Telsim Company to enter the Kosovo market.

*Key words:* international business, globalization, internationalization, Igor Berk Company – Telsim, export strategies.

**UDK:** [Vpišite univerzalni decimalni vrstilec]

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svoji družini in prijateljem za vso podporo tekom študija in pri nastajanju diplomske naloge, še posebej pa se zahvaljujem svojemu mentorju, doc. dr. Draganu Kesiču, za ves trud, čas in strokovno vodstvo, kar mi je bilo v veliko pomoč pri nastajanju diplomske naloge.

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	2
<b>2</b>	<b>Mednarodno poslovanje .....</b>	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojma mednarodno poslovanje.....	3
2.2	Mednarodno poslovanje in management.....	4
2.3	Mednarodno poslovanje in marketing.....	5
<b>3</b>	<b>Globalizacija.....</b>	<b>7</b>
3.1	Splošno o globalizaciji .....	7
3.1.1	Ekonomska globalizacija .....	8
3.1.2	Politična globalizacija .....	10
3.1.3	Kulturna globalizacija .....	10
3.2	Globalizacija in Slovenija .....	11
3.3	Globalizacija z vidika podjetij.....	13
3.4	Prednosti in slabosti globalizacije .....	13
<b>4</b>	<b>Internacionalizacija .....</b>	<b>15</b>
4.1	Opredelitev pojma internacionalizacija.....	15
4.2	Modeli internacionalizacije .....	16
4.3	Trije pristopi v teoriji internacionalizacije .....	17
4.4	Internacionalizacija in marketing .....	17
4.5	Merjenje internacionalizacije .....	18
4.6	Internacionalizacija in Slovenija .....	18
4.7	Način in oblike internacionalizacije .....	20
4.7.1	Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije .....	20
4.7.2	Zunanji dejavniki .....	21
4.7.3	Notranji dejavniki .....	22
4.7.4	Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa .....	22
4.7.5	Posebnosti transakcijskih dejavnikov .....	22
4.8	Vstopne strategije .....	23
4.8.1	Izvozne oblike vstopa .....	23
4.8.2	Posredna oblika izvoza .....	23
4.8.3	Neposredna oblika izvoza .....	25
4.8.4	Kooperativni izvoz.....	27
4.8.5	Pri kooperativnem izvozu lahko gre za:.....	27
4.8.6	Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge .....	27

4.8.7	Hierarhične (investicijske) oblike vstopa.....	29
<b>5</b>	<b>Razlika med pojmom globalizacija in internacionalizacija .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>Projekt internacionalizacije podjetja Igor Berk s. p. – Telsim.....</b>	<b>35</b>
6.1	Opis in zgodovina podjetja Igor Berk s. p. – Telsim.....	35
6.2	Logotip podjetja Telsim.....	36
6.3	Glavne dejavnosti podjetja .....	37
6.4	Organizacija, koordinacija in kontrola .....	38
6.5	Opis trga današnje Republike Kosovo .....	39
6.5.1	Poslovna klima danes.....	40
6.5.2	Zgodovina telekomunikacij na območju Kosova do vključno leta 2001.....	40
6.6	Celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja.....	41
6.6.1	Analiza prednosti in slabosti posledic podjetja.....	41
6.6.2	Analiza priložnosti in nevarnosti trga .....	41
6.6.3	Notranji dejavniki poslovanja .....	42
6.6.4	Zunanji dejavniki poslovanja.....	42
6.7	Motivacija za internacionalizacijo .....	43
6.7.1	Proaktivni in reaktivni motivi .....	43
6.7.2	Notranje in zunanje vzpodbude podjetja za internacionalizacijo .....	44
6.8	Ustanovitev in delovanje hčerinskega podjetja Telsim .....	45
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>49</b>



## **SLIKE**

Slika 4.1	Notranji in zunanji dejavniki .....	21
Slika 4.2	Vstopne strategije.....	23
Slika 6.1	Prikaz organizacijske strukture podjetja Telsim .....	36
Slika 6.2	Logotip podjetja Telsim .....	36
Slika 6.3	Prikaz povezanosti med notranjimi in zunanji kupci ter dobavitelji v podjetju Telsim .....	39
Slika 6.4	Faze podjetja Telsim od vstopa na tuji trg do izvedbe del.....	45

## **TABELE**

Tabela 4.1	Prednosti in slabosti posrednih oblik izvoza.....	24
Tabela 4.2	Prednosti in slabosti kooperativnih oblik izvoza .....	27
Tabela 4.3	Prednosti licenčnega poslovanja za dajalca licence .....	28
Tabela 4.4	Prednosti licenčnega poslovanja za jemalca licenca.....	28
Tabela 6.1	Prikaz prednosti in slabosti podjetja .....	41
Tabela 6.2	Prikaz analize priložnosti in nevarnosti trga .....	42
Tabela 6.3	Proaktivni in reagibilni motivi za internacionalizacijo podjetja.....	44
Tabela 6.4	Notranje in zunanje vzpodbude za internacionalizacijo podjetja .....	44



## **1 UVOD**

Vsak tržni subjekt se sooča s številnimi zunanji in notranji dejavniki, bodisi z zakonodajnimi in političnimi bodisi s tržnimi. Za obstoj in napredek podjetja je vitalnega pomena, da v pravem trenutku predvidi dobre poslovne možnosti ter nevarnosti in posledično pravočasno in pravilno reagira in prilagodi svojo poslovno strategijo. Internacionalizacija je ena izmed možnosti, ki daje podjetjem ključ za obstoj na trgu in vsestranski razvoj.

### **1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč**

Podjetje Igor Berk, s. p., Telsim (v nadaljevanju Telsim) je družinsko podjetje s tradicijo na področju telekomunikacij. Glavne dejavnosti podjetja so inženiring, projektiranje, tehnično svetovanje, izdelava projektne dokumentacije ter splošna gradbena in montažna dela na področju telekomunikacijskih omrežij in pripadajočih objektov. Podjetje je svojo dejavnost do leta 2002 izvajalo izključno kot kooperant Telekom Slovenije pri projektiranju, sedaj pa samostojno nastopa na trgu telekomunikacijskih storitev.

Notranja reorganizacija, spremembe, tako lastniške kot strukturne podjetja Telekom Slovenije, so povzročile zmanjšanje obsega del. Posledice je bilo moč čutiti v bistvenem zmanjšanju obsega del za zunanje kooperante. Podjetje Telsim se je znašlo v veliki poslovni krizi.

Vodstvo podjetja Telsim je glede na obstoječe zmožnosti, organizacijsko strukturo in poslovne procese, strukturo delovnih mest, obstoječe znanje delavcev preučilo možnosti za uvedbo novih poslovnih dejavnosti, ki bi podjetje rešile iz krize.

Glede na navedena dejstva je bila sprememba poslovne strategije nujnost. Posledično je Telsim med različnimi tržnimi opcijami, v smislu ali širiti zastopanost podjetja na domačem trgu ali pa vstopiti na tuji trg, izbral internacionalizacijo podjetja kot pravo pot k vsestranskemu napredku podjetja. Svoj nadaljnji razvoj je usmeril na tiste tuje trge, ki so šele začeli graditi telekomunikacijska omrežja (zlasti na Kosovo).

V diplomski nalogi je predstavljen projekt vstopa podjetja Telsim na tuji trg – Kosovo. Izhodišče naloge so teoretični vidiki internacionalizacije, ki so konkretizirani na empiričnem primeru podjetja Telsim. Poudarek empiričnega dela naloge je na dveh ravneh, in sicer: temeljita analiza trga pred sklenitvijo posla (nevarnosti in priložnosti, proaktivni motivi, reaktivni motivi, notranje in zunanje vzpodbude) in dejansko soočanje podjetja na tujem trgu (dinamično prilagajanje na kulturne in gospodarske razlike, prednosti ter slabosti podjetja).

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Namen diplomske naloge je analiza projekta internacionalizacije podjetja Telsim, oziroma vstopa na tuji trg s teoretičnega in empiričnega vidika, s ciljem ugotoviti, ali je podjetje finančno sposobno uspešno izpeljati internacionalizacijo, ugotoviti pozitivne in negativne posledice internacionalizacije analiziranega podjetja ter ugotoviti, ali je za podjetje Telsim projekt internacionalizacije pravilna strategija za izhod iz krize.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Pri izdelavi diplomske naloge so bile uporabljene naslednje metode:

- lastne praktične delovne izkušnje v podjetju Telsim,
- deskriptivna metoda z opisovanjem teoretičnih okvirov internacionalizacije,
- povzemanje mnenj in stališč avtorjev s področja internacionalizacije oziroma metoda kompilacije,
- opredelitev temeljnih pojmov s področja internacionalizacije,
- prikaz internacionalizacije podjetja Telsim v praksi.

## **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Upoštewane so naslednje predpostavke:

- "Ceteris paribus"; vse ostalo je ostalo nespremenjeno, kar je omogočilo osredotočenje le na en pojav (ki je predmet analize), drugi vplivi niso upoštevani,
- pomen telekomunikacij ter posledično pomen telekomunikacijskih sistemov v svetu narašča in ta trend se bo še nadaljeval,
- podjetje Telsim je finančno sposobno zagotoviti potrebna investicijska sredstva za izvedbo internacionalizacije,
- podjetje Telsim je s projektom internacionalizacije izbralo pravilo strategijo za premostitev krize.

Diplomska naloga je omejena na:

- določeni podatki so zaradi poslovne tajnosti ustrezno prilagojeni, kar pa ne vpliva na namen in cilje diplomske naloge,
- tehnični podatki o telekomunikacijah so omejeni na nivo, ki je potreben za razumevanje diplomske naloge, zato le-ti niso predmet podrobne analize,
- zaradi hitrega razvoja telekomunikacij (materiali, tehnologije) je diplomska naloga omejena le na tiste podatke, ki so relevantni za že obstoječa TK-omrežja,
- v obsegu diplomske naloge ni možno zagotoviti natančne analize panoge ob vstopu na tuji trg,
- vsebina diplomske naloge je omejena le na trg na območju Kosova.

## **2 MEDNARODNO POSLOVANJE**

Arheološke najdbe v (nekdanji) severni Mezopotamiji kažejo, da zametki mednarodne trgovine segajo vsaj že v leto 2.500 pred našim štetjem. Trgovanje je temeljilo na preprosti izmenjavi izdelkov. Sodobno pojmovanje mednarodnega poslovanja je poslovanje s tujino, ki vključuje vse poslovne transakcije na trgovinski ravni (premiki izdelkov, znanja ali netrgovinski način – kapitalska udeležba v tujem podjetju) in je praviloma povezano z medsebojnim poslovanjem ter zajema dve ali več držav. Od izbire načina mednarodnega poslovanja je odvisno, koliko tveganja ima proizvajalec s prodajo svojih izdelkov na tujem trgu in koliko truda mora vložiti v nadzor prodaje izdelkov na tujem trgu. Bolj kot mednarodno delujoče podjetje izkorišča manj tvegane oblike ponudbe in prodaje svojih izdelkov na tujih trgih (posredovanje zastopnikov, prodaja trgovskim podjetjem), manjši je nadzor nad ponudbo in prodajo izdelkov, manjše pa je tudi tveganje za neuspeh posla (Dubrovski 2006, 15).

### **2.1 Opredelitev pojma mednarodno poslovanje**

Mednarodno poslovanje je širši pojem od mednarodne menjave, ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem pomenu. Izvozno-uvožno poslovanje je tako sestavni del mednarodne menjave in mednarodnega poslovanja (Dubrovski 2006, 15). Z nazivom mednarodno poslovanje ni mišljena le mednarodna trgovina, saj mednarodno poslovanje zajema tudi vse trženjske aktivnosti, ki se zaradi njihove narave imenujejo mednarodno trženje. Poudariti je torej potrebno, da mednarodna trgovina in mednarodno trženje nista sinonima. Nazorno se kaže razlika med omenjenima pojmom predvsem v manjšem obsegu mednarodne trgovine od mednarodnega trženja. Mednarodna trgovina poteka med gospodarsko samostojnimi in neodvisnimi podjetji – vedno poteka preko meja. Pri poslovanju matične enote s sestrsko pa tega ni možno trditi – podjetja lahko sodelujejo ali pa poslujejo samostojno. Mednarodno trženje je tako širši naziv in obsega mednarodno trgovino v celoti (Kern 2002, 3).

Mednarodno poslovanje poleg poslovanja s tujino pomeni tudi izvajanje drugih nalog organizacije, kot na primer proizvodnih, ki potekajo zunaj države, kjer je sedež organizacije. Mednarodno poslovanje ne pomeni vedno premikov blaga med trgi, prav tako pa ne poteka nujno med gospodarsko in pravno samostojnimi enotami, marveč med pravno neodvisnimi, a gospodarsko odvisnimi enotami organizacije, razporejenimi po svetu (Kern 2002, 3).

Mednarodno poslovanje je dejavnost, ki narašča hitreje od svetovne proizvodnje ter hkrati postaja načinovno in oblikovno vse bolj zahtevno in kompleksno.

## **2.2 Mednarodno poslovanje in management**

Tendence tehnološkega in vsesplošnega razvoja ter močna in številna konkurenca na trgu terjajo, da se podjetja spreminjajo v organizacijskem smislu, se prilagodijo in pri razvoju svojega proizvoda sledijo napredku in zahtevam potencialnega kupca. Slednje v praksi dejansko pomeni, da mora imeti podjetje, ki želi obdržati ali celo povečati svoj tržni delež na domačem ali mednarodnem trgu, sposobno vodstvo oziroma učinkovit management.

Management ali upravljanje je proces odločanja, načrtovanja, osmišljanja, usmerjanja, razporejanja (alociranja) organizacijskih resursov (virov), vodenja ter nadzora in vrednotenja izvajanja različnih aktivnosti. Hkrati je upravljanje ekonomska in organizacijska znanstvena disciplina, ki jo je v zgodnjih dvajsetih letih 20. stoletja utemeljil Henri Fayol. Štiri temeljne funkcije managementa so: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzor. Sodobna opredelitev managementa je koordiniranje poslovnih aktivnosti, ki zagotavljajo uspešno in učinkovito poslovanje organizacije. Ta dva cilja menedžerji dosegajo z usmerjanjem in vodenjem zaposlenih, njihovih znanj, veščin in sposobnosti. Tekom dvajsetega stoletja so se razvile različne managementske znanstvene discipline (Wikipedija 2008a):

- strateški management,
- upravljanje s človeškimi viri,
- komunikacijski management,
- finančni management,
- krizni management,
- management sprememb.

Spremembe oziroma značilnosti podjetja, ki so povezane z učinkovitim managementom, so (Dubrovski 2006, 21):

- zmanjševanje pomena klasične hierarhične organizacije in odprava odvečnih organizacijskih ravni,
- v ospredju je organizacija, ki temelji na avtonomnih, medsebojno povezanih in odgovornih profitnih centrih,
- olajšuje in pospešuje se pretok informacij iz zunanjega okolja, ki so prilagojene specifičnosti okolja,
- poudarek je na razvoju inovativnih izdelkov in storitev, pri katerem se hkrati skrajšuje čas obdelave idejne zasnove izdelka in zmanjšuje raziskovalno-razvojne stroške,
- intenziteta in izboljšanje partnerstva z dobavitelji in odjemalci, ki postajajo zunanji sodelavci podjetja,

- večja vklopljenost in odgovornost zaposlenih s primernim sistemom motiviranja in nagrajevanja po doseženih rezultatih, če je to mogoče,
- novi pristopi, ki se uvajajo na osnovi projektne organiziranosti delovanja,
- prednostne naloge so usmerjene v doseganje zadovoljstva odjemalcev za razvoj trdnejših povezav s podjetjem ter
- izgradnja primerne globalne podobe podjetja, ki ustreza pričakovanjem odjemalcev, spoštuje etiko delovanja in razvija odgovornost do okolja.

Obstoj in razvoj podjetja sta tesno povezana s kontinuiranim prilagajanjem diskontinuiranim spremembam. Vitalnega pomena za podjetje so stopnja odzivnosti, zmožnosti pravočasnega zaznavanja signalov in tendenc sprememb ter zmožnosti podjetja, da pravočasno in zadostno reagira na spremembe. Namreč, že majhne spremembe, bodisi predvidljive ali nenadne, lahko povzročijo velike spremembe v delovanju in seveda uspešnosti podjetja, zato je potrebno pozorno spremljati dogajanja v okolju in podjetje sproti prilagajati spremembam. Poslovna praksa je razvila vrsto pristopov, katerih cilj je preživetje in uspeh podjetja v čedalje bolj kompleksnem globalnem in lokalnem okolju (Dubrovski 2006, 25-26):

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,
- prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje ter izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

### **2.3 Mednarodno poslovanje in marketing**

Mednarodni marketing je po izhodiščnih načelih, inštrumentih in metodah enak marketingu, ki se uporablja na domačem trgu, razlikuje pa se po obsegu in kompleksnosti, kar je posledica raznolikosti tujega trga oziroma okolja (Dubrovski 2006, 34).

Vključevanje mednarodnega okolja v zasnovo marketinga zahteva preučitev karakteristik tujega okolja (gospodarskih, negospodarskih) in pri tem je potrebno upoštevati morebitne razlike. Ključ za uspešno mednarodno delovanje podjetja je torej v prilagajanju razlikam v okolju, kar pa ni pasiven proces, temveč zavesten napor mednarodnega tržnika, da predvidi vpliv nenadzorljivih dejavnikov okolja na marketinški splet in prilagodi ta splet v smeri minimalizacije neželenih učinkov okolja.





### **3 GLOBALIZACIJA**

Globalizacija je splošen pojav in je predmet preučevanja različnih ved. Je proces, ki ima svoje korenine v davni preteklosti in je tesno povezan z družbo in posamezniki, ki v njej živijo. Held in McGrew trdita, da globalizacija ni samo fenomen sodobne zgodovine in jo opredeljujeta kot produkt vsote sprememb na več področjih, vključno z ekonomskimi, političnimi in tehnološkimi, kakor tudi s specifično pogojujočimi faktorji, kot sta na primer vzpostavitev antične svilene poti ali kolaps socializma (Chomsky 2009 in Wikipedija 2008b).

V literaturi se pojavljajo trije različni pogledi na globalizacijo. Hiperglobalisti v globalizaciji vidijo totalen, vseobsegajoč proces, ki ga ni mogoče preprečiti ali se mu izogniti. Skeptiki se sprašujejo, ali ni to popolnoma nasproten proces, ki le pogloblja razdeljenost sveta. Skeptiki raje kot termin globalizacija uporabljajo termin internacionalizacija kot sinonim za vez med nacionalnimi ekonomijami in družbami na eni strani ter regionalizacijo na drugi. Za postskeptike je globalizacija nesporen proces, ki vztrajno poteka.

#### **3.1 Splošno o globalizaciji**

Izraz globalizacija se uporablja predvsem za opis rastoče internacionalizacije trgov blaga in storitev, finančnega sistema, korporacij in proizvodenj, tehnologije in konkurenčnosti. Globalizacija je sklop sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki so posledica razširjenega trgovanja in kulturnih izmenjav na globalni ravni. V specifično ekonomskem kontekstu se nanaša na posledice trgovanja, zlasti liberalizacije in proste trgovine (Chomsky 2009 in Wikipedija 2008b). Z vidika teorije svetovnega sistema je globalizacija proces, dokončan v dvajsetem stoletju, ki kapitalizem uveljavi kot prevladujoč svetovni sistem. Glede na lastnosti kapitalističnega sistema se globalizacija ne pojavlja kot povsem samostojen pojav, ampak kot končna faza kapitalizma (Wallerstein 1998, 32).

Teorija svetovne kulture globalizacijo opredeljuje kot združenje kultur sveta in porast zavesti o svetu kot celoti. V teoriji in praksi svet določa kot homogeno celoto. Vprašanja, kaj pomeni živeti in kako mora biti življenje urejeno, postanejo predmet globalnega razmišljanja. Posledično dobijo sila različne odgovore od raznolikih posameznikov in družbenih skupin, ki imajo popolnoma pisana razmerja do sistema družbe in množice vrednot (slednje so vsota vrednot vseh zajetih kultur) (Wikipedija, 2008b).

K procesu globalizacije so pomembno pripomogli trije glavni dejavniki (Statistični urad Republike Slovenije 2009):

- liberalizacija kapitalskih gibanj in deregulacija predvsem finančnih storitev,

- odpiranje trgov za trgovino in investicije, kar je povzročilo rast mednarodne konkurenčnosti in
- informacijsko-komunikacijska tehnologija v gospodarstvu.

Za motor globalizacije se smatra predvsem tehnični napredek, zlasti v transportu in informacijski tehnologiji. Nova tehnologija omogoča finančne transakcije in trgovanje širom sveta 24 ur na dan.

Vasle (2009, 8) navaja, da imajo izjemno pomembno vlogo v procesu globalizacije velika multinacionalna podjetja z mrežo podružnic na različnih koncih sveta. Ocenjuje se, da je v svetu že okoli 64.000 multinacionalk z okoli 870.000 podružnicami, ki ustvarijo eno desetino svetovnega BDP ter eno tretjino svetovnega izvoza (UNCTAD 2003). Ta podjetja predstavljajo gonilno silo razvojne in raziskovalne dejavnosti ter prenosa tehnologije; nanje je potrebno gledati ne samo kot na izvoznice kapitala, temveč tudi kot na podjetja, ki izkoriščajo specifična, na znanju temelječa sredstva in postajajo izvoznice storitev, kot so programska oprema, inženiring, management, marketing, finančna znanja, patenti, blagovne znamke in tako dalje (Vasle 2009, 8).

### ***3.1.1 Ekonomska globalizacija***

Ekonomska globalizacija ima svoje zametke že v času rimskega imperija ter antične Grčije, ko je prišlo do pojava trgovskih mrež in znanih trgovski poti, preko katerih se je zlasti Zahodna Evropa oskrbovala z blagom, začimbami in drugimi dobrinami, ki so prihajale večinoma iz takratnih azijskih in afriških predelov.

Ekonomska globalizacija, kot jo poznamo danes, je pravne okvire postavila s sporazumom o globalni ekonomski regulaciji v Bretton Woodsu leta 1944. Omogočajo jo transnacionalna podjetja, ki imajo svoje enote razpršene širom po svetu, njeni učinki pa so vidni v zmanjševanju absolutne revščine na svetu ter v razvojnih uspehih (Azija) in neuspehih (Afrika). Uspeh razvitih je temeljil zlasti na izkoriščanju nerazvitih, kar se je manifestiralo s selitvijo industrijskih obratov podjetij iz razvite Zahodne Evrope in ZDA v nerazvite države (Azija, Južna Amerika, vzhodna Evropa), kjer je strošek dela zelo majhen (Chomsky 2009 in Wikipedija 2008b).

Za pojem ekonomske globalizacije ni enotne definicije, vsekakor pa so z ekonomskega vidika najbolj relevantne gospodarske povezave med akterji globalnega tržnega sveta. Posledično se lahko ekonomska globalizacija opredeli kot vedno večja soodvisnost med gospodarstvi različnih držav in regijami sveta, ki dosega veliko intenziviteto in multidimenzionalnost (Rant 2009).

Ekonomska globalizacija se manifestira (Rant 2009):

- s povečanim obsegom svetovne trgovine, neposrednih tujih naložb, skupnih vlaganj in pogodbenih odnosov,
- z delitvijo posameznih faz proizvodnega procesa med različne države ter

- s povečano mobilnostjo delovne sile, predvsem strokovne.

Po drugi svetovni vojni je rast svetovne trgovine večkratno preseгла rast BDP. Razvite države so bile v letu 2002 prejemnice več kot 70 % vseh svetovnih naložb (Rant 2009).

V državah v razvoju gre večina naložb v omejeno število naprednejših držav, ki so sposobne pritegniti investitorje. Med njimi je zaradi velikosti svojega trga najpomembnejša Kitajska.

Rant meni, da je na drugi strani 49 najmanj razvitih držav sveta zaradi slabe infrastrukture in neizobražene delovne sile še vedno skoraj izključenih iz svetovnih naložbenih tokov (v letu 2002 so bile prejemnice le 0,8 % vseh svetovnih naložb) (UNCTAD 2003). Takšni vzorci investiranja niso v skladu s klasično teorijo, po kateri naj bi tokovi investicij potekali iz kapitalsko bogatih držav v revnejše, in seveda zbuja dvom o prednostih globalizacije za vse države (Rant 2009).

Med razvitimi državami prevladuje horizontalno investiranje, kar pomeni proizvodnjo enakega blaga oziroma storitev, kot jih proizvaja starševsko podjetje. Namenjeno je lokalnemu trgu in je nadomestilo za izvoz, včasih pa predstavlja tudi odskočno pozicijo za izvoz v tretje države. Pri investiranju v države v razvoju prevladuje vertikalno investiranje, pri katerem se določena faza proizvodnje seli tja, kjer so produkcijski faktorji cenejši. Vzorec investiranja multinacionalk se je sredi 90. let spremenil v smer vertikalnih povezav. Pri vertikalnih povezavah se proizvodi oziroma polproizvodi večinoma izvažajo nazaj v državo, kjer je sedež multinacionalke. Ta mednarodna delitev proizvodnje v faze v veliki meri pojasnjuje velik porast mednarodne blagovne menjave v zadnjih letih in vpliva na razmerje med končnimi proizvodi in proizvodi za vmesno porabo.

Pri določanju obsega, do katerega se posamezne države vključujejo v svetovne globalizacijske tokove, ima, poleg tehnološkega napredka in ekonomske razvitosti, odločilno vlogo tudi nacionalna ekonomska politika. Različne mednarodne institucije (WTO<sup>1</sup> oziroma GATT<sup>2</sup> in GATS<sup>3</sup> ter seveda EU, ki je najboljši primer globalizacijskih povezav na omejenem regionalnem področju) in dogovori pa zagotavljajo nadzor na mednarodni ravni in bistveno vplivajo na liberalizacijo trgovinskih tokov. Večja povezanost med nacionalnimi gospodarstvi ima tudi negativne posledice v večji občutljivosti za mednarodne finančne in ekonomske krize ter v zlorabah mednarodnega finančnega sistema (pranje denarja, izogibanje davkom, financiranje terorizma).

Transnacionalni premiki kapitala so gonilna sila svetovne ekonomije, dandanes pa tudi globalne finančne krize. Recesija je samo v EU povzročila za 4,8 % manjšo

---

<sup>1</sup> World Trade Organisation

<sup>2</sup> General Agreement on Tariffs and Trade

<sup>3</sup> General Agreement on Trade in Services

gospodarsko aktivnost (Vasle 2009, 8). Likvidnost, manjši obseg uvoza in izvoza, slabi gospodarski obeti in omejen dostop do finančnih sredstev so močno prizadeli investicijsko aktivnost podjetij širom sveta. Pretresi v mednarodnem tržnem okolju so škodovali zlasti majhnim in izvozno usmerjenim gospodarstvom (kot je na primer slovensko), vendar posledice trpijo tudi gospodarski giganti (primer: ZDA, Japonska) oziroma njihova paradna podjetja (primer: ameriško podjetje General Motors). Posledično se je kriza pokazala na trgu delovne sile in tako na blaginji posameznikov.

### **3.1.2 Politična globalizacija**

Pojem politične globalizacije se nanaša na kontekst nacionalnih držav, ki ostajajo zaradi svoje suverenosti močni akterji, čeprav si politični prostor delijo z različnimi medvladnimi organizacijami in nadnacionalnimi institucijami (primer: EU). Politična globalizacija je postala globalna v 20. stoletju, ko je dokončno razpadel red velikih evropskih in ameriških imperialistov in nenadnje tudi Sovjetska zveza. Med leti 1945 in 1990 se je tako število suverenih nacionalnih držav podvojilo. Kot prevladujoči politični red se je vzpostavila liberalna demokracija (Chomsky 2009 in Wikipedija 2008b).

### **3.1.3 Kulturna globalizacija**

Kulturna globalizacija pomeni širjenje enotne svetovne kulture. V preteklosti se je širila predvsem v okviru vplivov religije in imperijev. Slednje je omogočilo razvoj glavnih kulturnih institucij, preko katerih sta se širili komunikacija in kulturna integracija. Globalizacija na področju kulture, kot jo poznamo danes, je posledica tehnoloških sprememb, nosilec globalizacije pa ni ekonomska globalizacija kot takšna, pač pa predvsem informacije in komunikacije (Chomsky 2009 in Wikipedija 2008b).

V zadnjem času prihaja zlasti do širjenja kulture in vrednot iz zahodnega sveta<sup>4</sup> (Severna Amerika, Evropa). Held in McGrew (Chomsky 2009 in Wikipedija 2008b) ugotavljata da glavni nosilci kulturne globalizacije niso države, temveč globalne korporacije s ponujanjem različnih potrošniških dobrin in kulturnih produktov.

Smith opredeljuje globalno kulturo predvsem kot končni in najiminenitnejši konstrukt iz serije človekovih konstruktov v obdobju liberalizacije in gospodovanja nad naravo. Vprašljivo je, če je razvoj enotne svetovne kulture realno sploh možen.

Smith ugotavlja (Chomsky 2009 in Wikipedija 2008b), da smo še vedno daleč od prevlade enotne globalne kulture in svetovljanskega ideala, ki bi resnično prevladal v svetu narodov z lastnimi zgodovinskimi značilnostmi in na novo odkritimi narodnoetičnimi miti, spomini in simboli iz preteklosti. Prav gotovo pa se vpliv

---

<sup>4</sup> Gre za ideologijo zahodnega sveta, ki temelji med drugim tudi na demokraciji, enakopravnosti med spoloma in individualni svobodi.

sodobnih globalizacijskih trendov večja, po drugi strani pa se ljudje še bolj intenzivno usmerjajo v lokalizacijo.

### 3.2 Globalizacija in Slovenija

Gospodarstvo Slovenije prav tako išče svoje priložnosti v globalni ekonomiji. Slovenski izvoz blaga in storitev znaša približno 80 % BDP, podobna je primerjava pri uvozu, kar Slovenijo vsekakor uvršča med odprte ekonomije. Večino blagovne menjave Slovenija realizira na evropskih trgih (Rant 2009).

Rant pravi (Rant 2009), da je po vključitvi Slovenije v EU le-ta na trge EU izvozila okoli 70 % svojega blagovnega izvoza, od tam pa uvozila preko tri četrtine uvoza. V tranzicijskem obdobju je imela Slovenija (kljub visoki odprtosti svojega gospodarstva in določenim relativnim prednostim, kot so geografski položaj, dobro razvita industrija, izobražena in učinkovita delovna sila, stabilna ekonomija, liberalen trgovinski režim) razmeroma nizko stopnjo tujih neposrednih naložb. Relativno uspešnost držav v privabljanju tujih naložb prikazuje količnik pritegovanja tujih naložb, ki se računa kot razmerje med deležem države v svetovnih prilivih neposrednih naložb in deležem države v svetovnem BDP.<sup>5</sup> Slovenija se je v obdobju 1999–2001 v UNCTAD-ovi publikaciji World Investment Report 2003 po tem kazalniku uvrstila na 105. mesto med 140 državami, kar pomeni, da je ena izmed manj učinkovitih držav po pritegovanju investicij, nasprotno pa se po svojih potencialnih možnostih, ki jih meri drugi kazalnik, uvršča že na 29. mesto. Obstaja torej velik razkorak med potencialnimi in izkoriščenimi možnostmi za tuje naložbe. Stanje v Sloveniji pa se kljub negativnim trendom v svetovnih naložbah v zadnjih dveh letih izboljšuje. Tuja vlaganja v Slovenijo so v letu 2001, in še bolj v letu 2002, strmo naraščala, kar pa je predvsem posledica nekaterih večjih tujih naložb in prevzemov (v letu 2002 NLB in Lek).

Rant tudi meni (Rant 2009), da več kot štiri petine vseh tujih naložb v Slovenijo prihaja iz držav EU. Najpomembnejša investitorica je Avstrija (skoraj polovica vseh tujih naložb v Sloveniji), sledijo Francija, Nemčija in Italija. Največ tujih naložb je v predelovalnih dejavnostih, finančnem posredništvu, trgovini in poslovnih storitvah. Delež predelovalnih dejavnosti v zadnjih letih močno upada, narašča pa delež storitvenih dejavnosti, predvsem finančnega posredništva. Povezava podatkov o tujih neposrednih naložbah v Sloveniji s podatki iz zaključnih računov podjetij kaže relativen pomen teh podjetij v slovenskem gospodarstvu. Konec leta 2001 so podjetja s tujimi naložbami predstavljala 4,4 % vse populacije podjetij v Sloveniji, vendar je bil njihov delež v kapitalu, sredstvih, številu zaposlenih, prihodkih od prodaje in dobičku iz

---

<sup>5</sup> Države s količnikom 1 so pri pritegovanju tujih naložb učinkovite v skladu s svojo gospodarsko močjo. Količnik večji od 1 pomeni, da država pritegne več tujih naložb, kot je njen relativni BDP in obratno.

poslovanja znatno višji. Najbolj izstopajo pri izvozu in uvozu (31,8 % izvoza blaga in storitev vsega podjetniškega sektorja ter 33,3 % izvoza blaga in 33,8 % uvoza blaga).

Rant prav tako navaja (Rant 2009), da je za Slovenijo značilno, da je začela svojo zunanjo internacionalizacijo, z naložbami domačih podjetij v tujino, zelo zgodaj, še v obdobju nekdanje skupne države, to je še preden so se začela tuja vlaganja v slovensko gospodarstvo. Čeprav so bili motivi za ustanavljanje podružnic v tujini v tistem času drugačni, bolj sistemsko kot tržno pogojeni, so si takrat nekatera večja slovenska podjetja nabrala pomembne izkušnje za kasnejšo fazo internacionalizacije v obdobju tranzicije. Danes ima veliko slovenskih podjetij razvejano mrežo podružnic po številnih državah sveta, kjer bodisi oskrbujejo kupce s svojimi končnimi proizvodi bodisi iščejo svoje prodajne niše v svetovnih dobaviteljskih verigah. Kljub temu da slovenska mednarodna podjetja po velikosti ne dosegajo največjih svetovnih multinacionalk, se je v publikaciji World Investment Report 2003 (UNCTAD 2003) kar osem slovenskih mednarodnih podjetij (Gorenje, Krka, Mercator, Petrol, Intereuropa, Lek, Merkur in Istraemeco) uvrstilo med 25 največjih nefinančnih družb iz srednje in vzhodne Evrope, rangiranih po tujih sredstvih glede na stanje v letu 2001. Več kot polovica slovenskih naložb gre v države na območju nekdanje Jugoslavije (samo naložbe v Hrvaško so v letu 2001 obsegale skoraj 40 % vseh slovenskih naložb v tujino). Po vrednosti slovenskih naložb se na najvišja mesta poleg Hrvaške uvrščajo tudi Bosna in Hercegovina, Nemčija, Poljska, Avstrija, Makedonija, Srbija, Ruska federacija in ZDA. Stanje konec leta 2001 kaže, da je bilo skoraj 60 % slovenskih naložb v tujino glede na dejavnost investitorja usmerjeno v predelovalne dejavnosti, od tega največ v proizvodnjo kemikalij in kemičnih izdelkov. Značilno je tudi, da se delež predelovalnih dejavnosti v vseh slovenskih naložbah v tujini počasi zvišuje na račun storitvenih dejavnosti. Pri slednjih pa so trendi zelo različni, pri nekaterih dejavnostih padajoči (na primer finančno posredništvo, oskrba z elektriko, plinom in vodo), pri drugih pa naraščajoči (predvsem trgovina)

Globalna kriza je dosegla tudi Slovenijo. Prvi resnejši znaki krize so se pokazali konec leta 2008, ko se je slovenska gospodarska aktivnost že začela zniževati, v začetku leta 2009 pa je padec znašal že 8,5 %. Ključni vzrok za padec je za kar eno petino znižanje izvoza (kot rezultat znižanja tujih naročil, kar je posredno vplivalo na investicijske načrte podjetij) in investicij. Padec investicij je tudi posledica omejenih finančnih virov zaradi zaostrenih pogojev financiranja, upadajočih prihodkov iz poslovanja in naraščajočih likvidnostnih težav podjetij. Gospodarska kriza je povečala brezposelnost – junija 2009 je bilo brezposelnih več kot 86.000 ljudi, do konca leta 2009 pa naj bi brezposelnost narasla na 100.000 ljudi (Vasle 2009, 8).

### 3.3 Globalizacija z vidika podjetij

Globalizacija je spremenila poslovne strategije in poslovanje podjetij.<sup>6</sup> Le-ta so se realocirala iz lokalnega na mednarodni trg ter tako postala nadnacionalna ali multinacionalna podjetja. Seveda se vsa podjetja niso odločila preseči lokalni trg<sup>7</sup> (ali pa se niso uspela uspešno vključiti v globalno ekonomijo). Gre predvsem za tako imenovana tradicionalna podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo zastarelih izdelkov oziroma podjetja, ki kot podizvajalci delajo za velike koncerne, podjetja iz prehranske industrije ter storitvena podjetja. Na trgu se bodo obdržala le, če bodo cene njihovega proizvoda konkurenčne istovrstnim proizvodom velikih koncernov. Nekoliko boljše možnosti za obstanek imajo storitvena podjetja, saj mnoge storitve niso mobilne (Saksida 2002, 22-23).

Prva nadnacionalna podjetja so se pojavila v obdobju zgodnje kolonizacije in so izkoriščala dobrine in delovno silo kolonije ter tako posameznikom in državam prinašala visoke zaslužke. Odnosi med kolonialnimi silami in kolonijami so temeljili na rasni in narodnostni razliki. Podjetja so se ukvarjala s trgovino, kasneje pa tudi s produkcijo. Današnja multinacionalna podjetja so organizirana tako, da imajo v svetu svoja hčerinska podjetja ali pa se poslužujejo podizvajalcev in so vodena iz centrov, ki so nameščeni v razvitem svetu. Vodstvo teh podjetij nenehno analizira relevantne karakteristike trga in se prilagaja tržnim razmeram. Glavni motiv delovanja podjetij je čim večji dobiček, ki je pogosto povezan s poceni delovno silo. Multinacionalna podjetja morajo sprva premagati številne ovire, na primer zakonodajne ovire (na področju onesnaževanja okolja, delovne zakonodaje) ter številne protekcionistične ukrepe držav, ki ščitijo domača podjetja, zato podjetniški lobiji na zahodu spodbujajo procese liberalizacije trgovine, predvsem na področju pretoka kapitala (Saksida 2002, 22-23).

### 3.4 Prednosti in slabosti globalizacije

Globalizacija je proces, ki se mu ni mogoče izogniti. A vendar se je potrebno zavedati, da prinaša tako prednosti kot slabosti, ki pa niso enakomerno porazdeljene. Na eni strani pospešeni mednarodni tokovi kapitala, blaga in storitev ter migracije ljudi prispevajo k povečanju blaginje. Globalno povezano gospodarstvo pomeni priložnost za povečanje splošne produktivnosti in življenjskega standarda, ki sta posledica boljše razdelitve dela med posameznimi državami in omogočata državam z nižjo ceno delovne

---

<sup>6</sup> Ključne značilnosti podjetja za prehod v mednarodne poslovne in tržne povezave so: faza rasti, finančna stabilnost, prepoznavnost in uveljavljenost na domačem trgu, prepoznana priložnost na tujem trgu in ustrezna razpoložljivost financ, kadrov, razvoja, povezav (Saksida 2002, 22-23).

<sup>7</sup> Vzroki so predvsem: majhnost, pomanjkanje ustreznih kadrov znotraj podjetja in kapitala (Saksida 2002, 22-23).

sile specializacijo za določene naloge. Podjetja lažje izkoristijo prednosti večjih ekonomij obsega. Kapital se usmerja v tisto državo, ki nudi najboljše naložbene možnosti (Dubrovski 2006, 53). Tako tudi dežele tretjega sveta postajajo vključene v proizvodnjo.

Hkrati s pozitivnim vplivom globalizacije je svet obenem priča vedno večjim dohodkovnim in drugim neenakostim, ki povečujejo negotovost in strah ljudi pred prihodnostjo. Pred tem niso imune niti bogate države, saj se proizvodnja, predvsem zaradi cenejše delovne sile, širi v druge države, same pa se morajo soočiti z izgubo delovnih mest, nižjimi plačami.

Povečuje in širi se pretok prepovedane trgovine in pranje denarja, zlasti v državah s šibko in podkupljivo oblastjo, kar med drugim prinaša tudi neizogibno gospodarsko nazadovanje, padec moralnih vrednot in posledično celo družbeni razkroj.



## 4 INTERNACIONALIZACIJA

Kakor globalizacija ima tudi internacionalizacija številne zorne kote ter posledično opredelitve. Po slovarju tujk pomeni splošno razširitev na več držav oziroma nanašajoč na podjetja – razširitev delovanja podjetja v drugi/drugih državah (Šauperl 2009).

### 4.1 Opredelitev pojma internacionalizacija

Internacionalizacija v najširšem pomenu besede obsega vse oblike mednarodnega sodelovanja in se ne nanaša samo na širjenje ekonomske dejavnosti v več držav, ampak vsebuje tudi vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo z vidika menjave blaga in storitev ter tekočega in kapitalskega dela plačilne liste (Žepič 2003, 3).

V ožjem pomenu pomeni delovanje, rast podjetja na tujih trgih preko neposrednih naložb v tujini, ki so praviloma usmerjene v ustanovitev prodajnih podružnic ter proizvodnih podružnic (ob naraščanju obsega prodaje) (Žepič 2003, 3). Po najbolj poenostavljeni opredelitvi pa se internacionalizacija lahko izenači z deležem izvoza v skupni prodaji nekega podjetja (Dubrovski 2006, 62).

Internacionalizacija je pot h globalizaciji (stanje), z marketinškega vidika pa pot k fragmentaciji in postavlja ekonomske subjekte na mednarodnem trgu v medsebojno odvisnost, ki se kaže v internacionalizaciji proizvodnje, distribucije, menjave in porabe. Ni samo proces razvoja, temveč tudi končni – prehodni rezultat tega procesa in način poslovnega razmišljanja. Malhotra, Agarwal in Ulgado internacionalizacijo opredeljujejo kot proces prilagajanja načina menjalnih transakcij mednarodnim trgovom (Dubrovski 2006, 62).

Proces internacionalizacije poteka v dveh smereh. Vhodna smer je mednarodno poslovanje v državi kot posledica vpliva tujih ekonomskih subjektov na njenem trgu in sodelovanja z njimi. Izhodna smer pomeni širitev dejavnosti domačih podjetij preko nacionalnih meja (Burgar 2006, 3). Podjetje, ki presega lokalni trg in se internacionalizira, lahko gre preko naslednjih stopenj (Dubrovski 2006, 64):

- domače podjetje, ki je etnocentrično in koristi predvsem značilnosti domačega trga,
- mednarodno podjetje, ki je še vedno etnocentrično in pretežno usmerjeno na domači trg, vendar tudi izkorišča možnosti tujega trga,
- večnacionalno podjetje, ki je policentrično in regiocentrično usmerjeno in
- globalno podjetje, katerega usmeritev je geocentrična, zadovoljuje potrebe odjemalcev na globalnih trgih in se sooča z globalnimi konkurenti.

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

Za internacionalizacijo podjetja in razvoj mednarodne trgovine so pomembne naslednje svetovne organizacije (Kesič 2008, 16):

- svetovne gospodarske organizacije (WTO),
- sporazumi (Splošni sporazum o carini in trgovini – GATT ), ki postavljajo okvire mednarodne trgovine.

Pojem internacionalizacije se lahko definira v okviru različnih zornih kotov (Dubrovski 2006, 64):

- 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, lokalni razvoj 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 procesu internacionalizacije sooča z različnim stanjem v smislu obstoječe konkurence na trgu),
- z vidika zanimanja za mednarodno poslovanje (popolnoma nezainteresirano podjetje, deloma zainteresirano podjetje, raziskovalno podjetje, poskuševalno podjetje, izkušeni manjši izvoznik in izkušeni veliki izvoznik).

#### **4.2 Modeli internacionalizacije**

V teoriji obstaja več modelov ali teorij internacionalizacije. Najpomembnejši so (Tavčar 1997, 295):

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

*Teorija internacionalizacije* temelji na transakcijskih stroških in predpostavlja, da je podjetje že na domačem trgu razvilo določene prednosti (Tavčar 1997, 295). Prednosti (izpopolnjen proizvod, nov način proizvodnje z izboljšanimi tehnološkimi rešitvami) so razbite znotraj podjetja in ker jih podjetje praviloma ne more dobro izkoristiti in zaščititi, se odloči za ustvarjanje "notranjega trga" in se z vidika internacionalizacije širi horizontalno ali vertikalno na tuje trge.

*Uppsalski model* poudarja učenje z izkušnjami ter poglobljanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji oziroma trženju in proizvodnji (Tavčar 1997, 295). Zaposlenim v podjetju preko stalnega postopka učenja povečuje privrženost do nastopanja na tujih trgih. Podjetje zavestno postopoma prehaja od izvoza na višje oblike internacionalizacije.

*Mrežni pristop* razlaga industrijske trge kot mreže povezav med podjetji (Tavčar 1997, 295). Mreže predstavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo, in povezave med podjetji. Motivi za sodelovanje podjetij so različni (znižanje stroškov ...), sodelovanje pa poteka posredno ali neposredno. Poleg sodelovanja z drugimi podjetji podjetja sodelujejo tudi z dobavitelji, konkurenti, velikost podjetij ni pomembna, pomembna sta zlasti kakovost in način delovanja poslovnih odnosov. Za mrežo je značilno, da podjetja v mreži sodelujejo in konkurirajo. Mreže so večinoma mednarodne, seveda pa so lahko vzpostavljene mreže tudi med podjetji znotraj enega nacionalnega ali regionalnega trga.

### **4.3 Trije pristopi v teoriji internacionalizacije**

V teoriji internacionalizacije obstajajo trije pristopi (Dubrovski 2006, 65):

- izkustveno učenje – internacionalizacija kot novo tehnološko področje, inovacijski preskoki zaradi povečanja obsega pridobljenih znanj,
- sistematično načrtovanje – postopen proces internacionaliziranja,
- naključje – pospešen proces internacionalizacije brez napovedanega vrstnega reda, na katerega vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki.

### **4.4 Internacionalizacija in marketing**

Hkrati s procesom internacionalizacije realno neizogibno poteka tudi proces marketinškega razvoja. Glede na stopnjo udeležbe podjetja na mednarodnih trgih oziroma poslovanje podjetja s tujino se pristop marketinga deli na (Dubrovski 2006, 67-68):

- posredni marketing v tujini (ni aktivne obravnave tujih odjemalcev, izdelki pridejo na tuji trg preko posredovanja domačih grosistov oziroma distributerjev, ki sami plasirajo izdelek na trg),
- občasni marketing v tujini (podjetje zaradi občasnih presežkov proizvodov le-te prodaja v tujini, nima pa namena konstantnega plasiranja in obstoja na tujem trgu),
- redni marketing v tujini (podjetje je stalno prisotno na trgu, toda proizvodi so prilagojeni potrebam matičnega trga, v tujini pa se išče tiste odjemalce, ki imajo interes po takšnem nespremenjenem ali deloma prilagojenem proizvodu posameznim ciljnim skupinam),

- mednarodni marketing (podjetje je v celoti vključeno v mednarodno poslovanje tudi v smislu marketinga, izdelki pa so popolnoma prilagojeni izbranim ciljnim skupinam; poslovanje oziroma delovanje podjetja je v veliki večini usmerjeno na tuji trg) in
- globalni marketing, v okviru katerega podjetja smatrajo domači in svetovni trg kot en sam trg.

#### **4.5 Merjenje internacionalizacije**

Za merjenje internacionalizacije ne obstajajo nikakršna pravila absolutne veljave. Lahko se meri kvantitativno ali kvalitativno (Dubrovski 2006, 68). Največkrat se meritev opravlja s seštevkom vrednosti vseh mednarodnih transakcij, najenostavnejša meritev pa je prikaz deleža prodaje v tujini v primerjavi s celotno prodajo. Analiza lahko obsega tudi ostale dejavnike, kot je na primer struktura zaposlenih v nekem poslovnem sistemu po posameznih državah. Za izračun stopnje internacionalizacije je potrebno ustrezno vrednotenje indikatorjev. Vsako podjetje ima svoje karakteristike, zato zanesljiva primerjava podjetij ni možna, lahko pa se z uporabo iste metode ugotovi dinamiko oziroma sam proces internacionalizacije nekega podjetja

V praksi se za merjenje največkrat uporabljajo grafične metode ali indeksne metode, ki prikazujejo deleže sredstev, prihodkov in zaposlenih izven podjetja (Dubrovski 2006, 68).

Primerjava podjetij s kvalitativnimi metodami je še težja kot s kvantitativnimi, saj prevladajo specifični pristopi, v katerih je vsako posamezno podjetje unikat. Prav gotovo pa se v smislu kvalitete stopnja internacionalizacije povečuje, saj je vedno več prehodov z enostavnih načinov poslovanja na bolj kompleksne (Dubrovski 2006, 68).

#### **4.6 Internacionalizacija in Slovenija**

Slovensko gospodarstvo se je že pred razpadom nekdanje skupne države Jugoslavije deloma usmerilo na tuji trg, po razpadu le-te pa se je internacionalizacija podjetij drastično stopnjevala. Slednje je bilo tudi neizogibno, saj je Slovenija z razpadom Jugoslavije izgubila pomemben trg.

Pomen internacionalizacije za slovensko gospodarstvo priznava tudi državno vodstvo, ki je sprejelo številne ukrepe ter zakonodajne okvire, ki naj bi bili v pomoč tistim podjetjem, ki se plasirajo na tuji trg.

Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo prenesla nanjo vse pristojnosti v zvezi s trgovinsko politiko. Vlogo predlagatelja ukrepov, kot tudi vlogo pogajalca s tretjimi državami, je s 1. 5. 2004 prevzela Evropska komisija. Slovenija svoje gospodarske interese v skladu z izbranimi prioritetami uveljavlja v vseh fazah oblikovanja predlogov v Evropski komisiji ter ob sprejemanju odločitev v Svetu in Evropskem parlamentu. V

pristojnosti držav članic ostaja tudi po vstopu v EU oblikovanje ukrepov in razvojnih spodbud za povečanje mednarodne konkurenčnosti podjetij. Sem sodijo tudi spodbude za internacionalizacijo podjetij, ki imajo ugodne učinke na nacionalno gospodarstvo. Internacionalizacijo podjetij podpirajo in spodbujajo številne vladne in nevladne institucije (Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za zunanje zadeve, Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Agencija za gospodarsko promocijo in tuje investicije, Slovenska izvozna družba, Gospodarska zbornica Slovenije ter Obrtna zbornica Slovenije). Leta 2005 je bil sprejet Program Vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij (Vlada Republike Slovenije 2005) za obdobje 2005–2009, s ciljem spodbujati internacionalizacijo podjetij tako, da se z učinkovito uporabo javnih in zasebnih finančnih sredstev izboljša konkurenčnost rezidentov v mednarodni menjavi in da se zmanjšajo stroški in tveganja pri vstopih rezidentov na trge izven območja Republike Slovenije. Program naj bi utrdil in krepil položaj slovenskih podjetij v pogojih mednarodne konkurence. Specifični cilji Programa so:

- povečanje števila prvih vstopov malih in srednjih podjetij na tuje trge,
- povečanje izvoza blaga, storitev in neposrednih investicij,
- diverzificiranje slovenskega izvoza,
- zmanjšanje poslovnih tveganj slovenskih podjetij pri vstopanju na tuje trge.

Prioritete pri izvajanju dejavnosti obsegajo dva vsebinska sklopa: slovenski gospodarski subjekti (mala in srednja podjetja, velika podjetja) in tuji trgi. Dejavnosti so usmerjene k podjetjem z visokim izvoznim potencialom – prioriteto k malim in srednjim podjetjem pri (prvem) vstopanju na tuje trge, hkrati pa tudi k velikim podjetjem z izkušnjami v mednarodnem poslovanju, ki na primer iščejo nove poslovne priložnosti na tujih trgih. Med ključne tuje trge Republike Slovenije se na podlagi dosedanjih izkušenj uvrščajo (Vlada Republike Slovenije 2005):

- tradicionalni trgi, na katerih želi Slovenija ohraniti in krepiti dosežene tržne deleže (sosednje države, države EU, države JV Evrope),
- potencialni trgi, na katerih želi Slovenija povečati prisotnost slovenskih podjetij (države Skupnosti neodvisnih držav – predvsem Ruska federacija, ZDA, Kanada, Avstralija ter rastoči prekomorski trgi – Kitajska, Indija, JV Azija, Latinska Amerika in Oceanija).

Na podlagi ugotovitev položaja Slovenije znotraj enotnega evropskega trga ter interesa za izboljšanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva je Državni zbor Republike Slovenije v letu 2004 sprejel Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij 2004), s katerim so postavljeni okvirji ciljev, dejavnosti in ukrepi ter organizacija države na področjih spodbujanja vhodnih

neposrednih tujih investicij in internacionalizacije podjetij v Sloveniji. Cilj samega spodbujanja internacionalizacije podjetij je, da se z učinkovito uporabo javnih in zasebnih finančnih sredstev izboljša konkurenčnost rezidentov v mednarodni menjavi in da se zmanjšajo stroški in tveganja pri vstopih rezidentov na trge izven območja Republike Slovenije. Republika Slovenija se je z zakonom zavezala spodbujati internacionalizacijo podjetij s sofinanciranjem naslednjih dejavnosti (Vlada Republike Slovenije 2005):

- zbiranje in posredovanje zunanjetrgovinskih informacij,
- organiziranje poslovnih delegacij, sejmskih predstavitev, seminarjev in konferenc ter drugih promocijskih dogodkov,
- poslovno svetovanje,
- izobraževanje za mednarodno poslovanje,
- opravljanje informacijskih, svetovalnih ali drugih storitev za nerezidente in
- opravljanje drugih nalog, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji slovenskih podjetij.

#### **4.7 Način in oblike internacionalizacije**

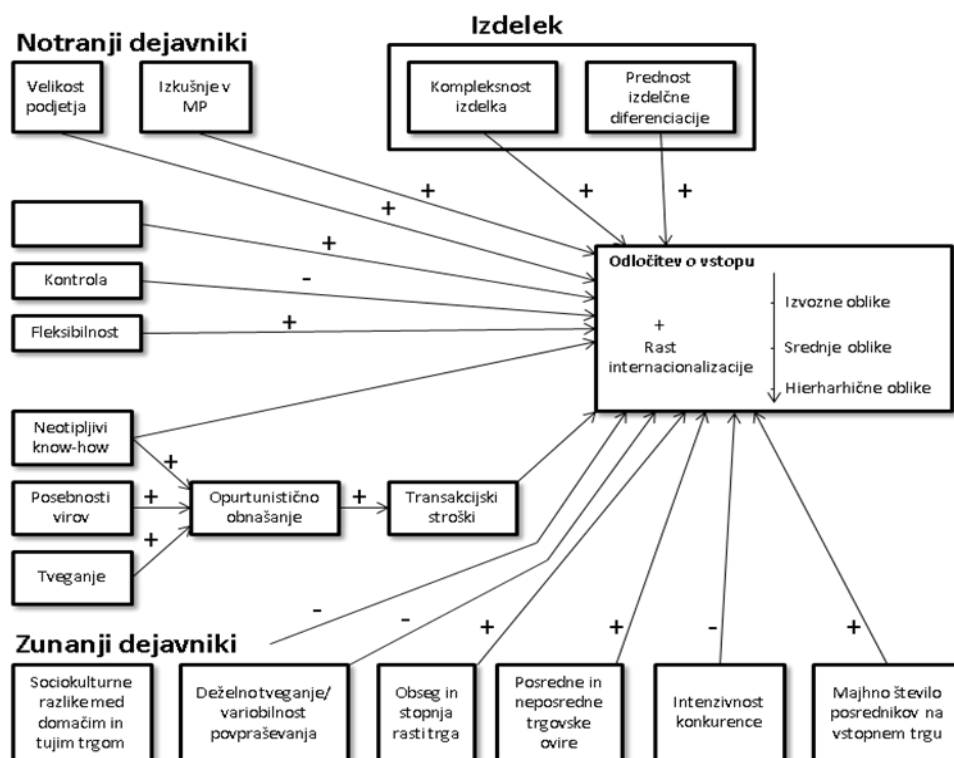
V tem poglavju bom opisala načine in oblike vstopa podjetja na tuji trg, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije.

##### ***4.7.1 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije***

Podjetje, ki se odloča za vstop na tuji trg, mora najprej sprejeti dve temeljni odločitvi, in sicer način izbire ciljnega trga in način vstopa na izbrani trg. Za srednja in zlasti mala podjetja je bistvena pravilna izbira načina vstopa na tuji trg ter pravi čas razvoja podjetja v smislu internacionalizacije. Vsesplošna vstopna strategija, ki bi bila idealna za vsako podjetje, ne obstaja, saj imajo vsako podjetje, panoga in izbrani trg svoje specifičnosti. Na odločitev o načinu in obliki vstopa na tuji trg vpliva tudi paleta splošnih in posebnih dejavnikov (Kesič 2008, 26):

- notranji in zunanji dejavniki,
- značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa,
- posebnosti transakcijskih dejavnikov.

Slika 4.1 Notranji in zunanji dejavniki



Vir: Makovec Brenčič 2007.

#### 4.7.2 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 členov in oblik tržnih poti in intenzivnost konkurence.

*Sociokulturne razlike* so razlike med domačim in tujim trgom (poslovna praksa, jezik, izobrazba ...), ki lahko povzročijo notranjo negotovost v podjetju, ki se odloča za vstop. *Stopnja tveganja v državi* se nanaša na tveganost vstopnega trga. Tuji trgi so praviloma bolj tvegani od domačega. Če je stopnja tveganja visoka, bo podjetje izbralo tiste oblike vstopa, ki zahtevajo manjše angažiranje virov. *Velikost in rast trga* sta ključna faktorja pri izboru vstopne strategije. Praviloma so večje investicije v primeru trga večjih držav oziroma v državah z večjo gospodarsko rastjo. *Neposredne in posredne trgovinske ovire* so lahko, na primer carinske ali kvotne omejitve. Carine/kvote na uvoz blaga favorizirajo oblikovanje lokalne proizvodnje ali sestavljalnice (hierarhične oblike). Na trgu, kjer so prisotne regulative, standardi in tudi nacionalistična nagnjenja (gre za tako imenovano "buy national" politiko) je smiselna uporaba pogodbenih oblik vstopa na tuji trg. *Dostopnost členov in oblik tržnih poti* tudi vpliva na izbiro vstopne strategije. Manjše kot je število dostopnih oblik tržnih poti (posredniki, zastopniki ...), bolj se bodo podjetja odločala za hierarhične oblike vstopa.

Če je *intenzivnost konkurence* na tujem trgu visoka, vlaganje velikega obsega virov ni smiselno, razen morebiti v primeru, da želi podjetje ohraniti tržni položaj iz strateških razlogov. V tem primeru so primernejše manj zahtevne oblike vstopa, kot na primer izvozne oblike (Grošelj 2005, 4–8).

#### **4.7.3 Notranji dejavniki**

Notranji dejavniki, ki lahko vplivajo na izbor oblike vstopa, so na primer: velikost trga, fizične značilnosti izdelka ali storitev in morebitne izkušnje v mednarodnem poslovanju. *Velikost podjetja* je kazalec virov, ki jih ima podjetje na voljo. Večje je podjetje, več ima na voljo virov, na osnovi katerih lahko mednarodno deluje. *Izkušnje v mednarodnem poslovanju* se nanašajo na obseg, v katerem je podjetje že dejavno na mednarodnih trgih. Izkušnje znižujejo stroške in negotovost pri obdelavi trgov ter posledično zvišujejo verjetnost uspeha. *Fizične lastnosti izdelka ali storitve*, kot na primer sestava, pogojujejo proizvodno lokacijo (Poljanec 2007, 8).

#### **4.7.4 Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa**

Pri obravnavi vstopnih strategij, z vidika značilnosti načina in posebnosti izbrane oblike vstopa na trg, se vedno navajajo *ocena oziroma nagnjenost k tveganju, kontrola in fleksibilnosti* podjetja. Če je management nagnjen k tveganju, je po raziskavah sodeč verjetneje, da le-ta izbere zahtevnejšo obliko vstopa na tuji trg. Kontrola je odvisna od zahtevnosti izvoznih oblik (manj zahtevne oblike ne zahtevajo veliko kontrole). Tudi fleksibilnost pri izvoznih strategijah variira. Hierarhične oblike so na kratek rok najmanj fleksibilne, pogodbene oblike pa zaradi manjše fleksibilnosti (lahko) celo omejujejo zmožnost podjetja za spremembo strategije v primeru naglih sprememb na trgu (Grošelj 2005, 9).

#### **4.7.5 Posebnosti transakcijskih dejavnikov**

V kategorijo posebnosti transakcijskih dejavnikov sodijo nevidni, neotipljivi, specifični viri podjetja, ki so pomembni zlasti pri razvoju hierarhičnih oblik vstopa (Makovec Brenčič 2007, 11). Nevidni dejavniki kapitala, kot so znanje, posebnosti know-howa, specifične lastnosti zaposlenih, sloves izdelka ali storitve, posebnosti distribucijskih sistemov, omogočajo prednost pred konkurenti, podjetje od njih ločujejo in zagotavljajo trdnost in večjo varnost zahtevnejših oblik vstopa. Gre za tako imenovane internalizirane vire mednarodnega tržnega podjetja, ki so običajno nevidni, težko merljivi in posnemljivi.

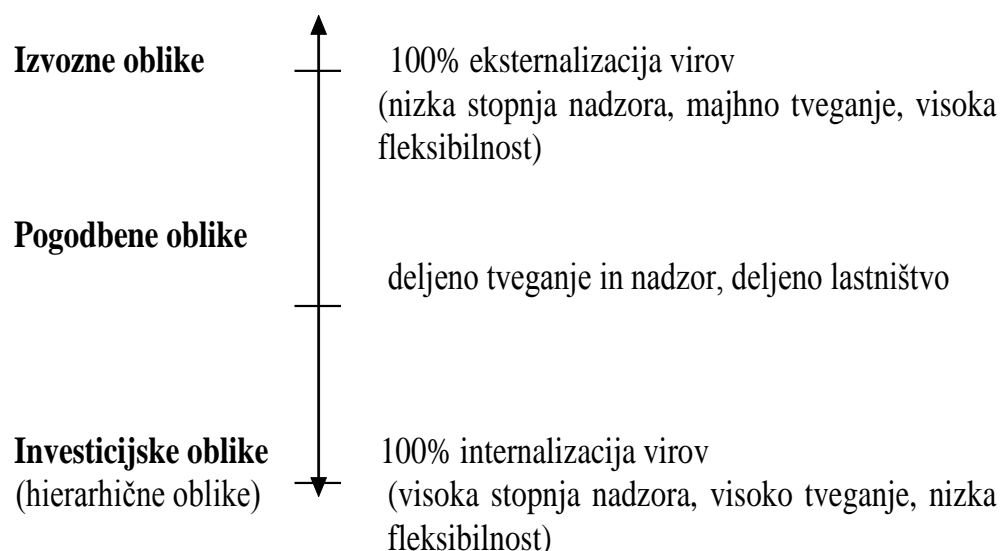


#### 4.8 Vstopne strategije

Podjetje lahko na tuji trg vstopa (posredno ali neposredno) na tri temeljne načine oziroma v okviru vstopnih strategij (Kesič 2008, 32):

- z izvozom proizvodov,
- različne pogodbene oblike vstopa na tuji trg in
- naložbeni (hierarhični) način.

**Slika 4.2** Vstopne strategije



Vir: Makovec Brenčič 2007.

##### 4.8.1 Izvozne oblike vstopa

Izvozne oblike se najpogosteje uporabljajo v začetni fazi vstopa na mednarodne trge. O teh oblikah govorimo takrat, kadar so izdelki izdelani na domačem trgu ali v tretji državi, ti izdelki pa so bodisi posredno ali neposredno prineseni v namembno državo.

Tri glavne skupine izvoza so (Kesič 2008, 38):

- posredni izvoz,
- neposredni izvoz in
- kooperativni izvoz.

##### 4.8.2 Posredna oblika izvoza

Posredna oblika izvoza pomeni, da podjetje, ki izvažajo, uporablja drugo domače podjetje za posredovanje pri izvozu. Samo podjetje – proizvajalec nima stika s končnim kupcem, niti ne prevzema nobenih izvoznih dejavnosti in se torej ne plasira v

mednarodno trženje neposredno, saj njihove proizvode na tuji trg plasira drugo podjetje. Takšen pristop je primeren za neizkušena podjetja v mednarodnem poslovanju. Prednost te oblike izvoza je, da je trženjski riziko nizek ter v možnosti izbire izkušenega izvoznika. Slabost te oblike je v pomanjkanju nadzora nad tem, kdo, kje, kdaj in kako izdelke – storitve podjetja trži, podjetje pa nima zadostnih informacij o svojem tržnem potencialu, saj nima zadostnega stika s tujim trgom (Grošelj 2005, 10). Slabosti in prednosti posrednih oblik izvoza podrobneje navaja tabela 4.1.

**Tabela 4.1** Prednosti in slabosti posrednih oblik izvoza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>- omejen obseg investicij in obveznosti,</li><li>- možnost visoke stopnje internacionalizacije, izbere se lahko zelo izkušenega izvoznika,</li><li>- minimalno tveganje (trženjsko in politično),</li><li>- podobne izkušnje v mednarodnem poslovanju niso potrebne.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka,</li><li>- dodaten člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca,</li><li>- pomanjkanje stikov s trgom (ni potrebno nobeno znanje o trgu),</li><li>- omejene so izkušnje, povezane z izdelkom, saj ni izkušenj poslovanja/trženja na tujih trgih.</li></ul>

Vir: Makovec Brenčič 2007.

Posredne oblike izvoza so (Kesič 2008, 43):

- oprtni izvoz (Piggyback Operations): oblika vstopne strategije na tuji trg; že uveljavljeno podjetje, ki želi razširiti svoje poslovanje na izbranem trgu, prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja,
- komisionar (Commission Agent): nakupni/prodajni; sklepa posle v svojem imenu, a za tuji račun,
- izvozni trgovec/izvozni posrednik (Export Merchant/Export Buying Agent): kupuje in prodaja blago v svojem imenu in za svoj račun,
- posli a conto meta: vmesna oblika med posli za svoj račun ter komisionarskimi posli; posle posredujejo dva komisionarja, nakupni za uvoznika in prodajni za izvoznika,
- izvozne trgovske družbe: običajno tradicionalne trgovske družbe, s tradicijo trgovanja na posameznih področjih (blagovnih/geografskih),
- izvozna združenja in konzorciji: običajno specializirana združenja iz posameznih dejavnosti, ki lahko posredujejo specializirano na izbranem področju delovanja.

### 4.8.3 Neposredna oblika izvoza

Neposredni izvoz je proaktivnejši pristop in prisotnost podjetja na tujem trgu (Johnson in Turner 2003, 116). Predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka s posredniki na ciljnem trgu. Podjetje, ki prevzame vlogo posredovanja na ciljnem trgu, je vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri tem pa prodaja izdelek in/ali storitev zastopnikom ali distributerjem na ciljnem trgu. Med prednosti neposrednega izvoza prištevamo: krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom, boljše tržne informacije in dostop do izkušenj na lokalnih trgih ter dostop do lokalnih prodajnih in poprodajnih storitev (Klemenčič 2003, 21–22). Med slabosti prištevamo: slabši položaj na trgu, saj podjetje na njem ni neposredno prisotno, ponavadi so dobički nižji, obstajajo pa tudi tveganja pri distribuciji blaga (Springer 1999, 84).

Neposredne oblike izvoza so (Kesič 2008, 48):

- izvozna naloga: je najbolj preprosta, ekonomična in prožna oblika neposrednega izvoza. Prodaja v tujini in odgovornost za izvozno dejavnost sta vezani na eno osebo ali nekaj oseb: šefa izvoza, ki ima pomočnika. Primerna je za manjše izvoznike – priložnostni izvoz. Slabost so trenja med prodajami na domačem in tujih tržiščih, ki imajo skupni izvedbeni oddelek. Ta oblika izvoza zahteva prepričljivost in taktnost vodje izvoza, ki nima lastnega izvedbenega oddelka,
- samostojni izvozni oddelek: je posebni izvozni oddelek, ki opravlja vse ali vsaj večino nalog izvoza. Omogoča specializacijo in natančnejše opravljanje nalog. Lokacija izvoznega oddelka pri proizvajalcu ima za posledico boljše kontrolo glede na naročilo, koordinacijo, nadzor proizvajalca ter manjše režijske stroške. Prednosti izvoznega oddelka v pristanišču so takrat, ko so izvozni posli obsežnejši, ko se kombinirajo z uvoznimi posli, ko se kaže potreba po lastni špediciji in kadar usklajujemo izvoz več tovarn, ki so pod skupno upravo,
- izvozna prodajna družba: je samostojna pravna oseba. Družba je lahko locirana v kraju, kjer je sedež podjetja, na prometnem vozlišču ali v trgovsko pomembnem kraju, bolj redko pa tudi v uvozni državi. Ločimo totalne trgovske družbe, ki prevzemajo celotno poslovanje ustanoviteljev s tujino in izvažajo v vse države, in delne izvozne družbe, ki obravnavajo le eno ali nekaj tujih tržišč in omejujejo izvozno dejavnost na tržišča. Razlogi za ustanovitev družbe so lahko: omejena poročta, omejevanje davčne osnove, večja specializacija in obdelava tujih tržišč, prevzem nekonkurenčnih proizvodov drugih podjetij zaradi boljšega izkoriščanja opreme, večja natančnost kalkulacij, obračun stroškov in izkazovanje rentabilnosti poslov,

- sestrška podjetja (Branch-office)/podružnice (Subsidiaries): naloge le-teh so intenzificirati prodajo, povezovati prodajo in montažo blaga, povezovati proizvodnjo in montažo blaga – vse v državi uvoznika. Sta najdražji obliki. Njuna ustanovitev je smiselna ob izpolnjenem pogoju zadostne dobavne zmogljivosti in zadostne in stalne zmogljivosti odjema. Povodi za ustanovitev so lahko različni, na primer: povezava dobave blaga z montažo in popravilom, izognitev carinskim in deviznim predpisom države uvoznice, nižji davčni predpisi, nezadovoljivi zastopniški odnosi ... Med prednosti teh dveh oblik lahko prištevamo: boljši pregled tržišča in hitro obveščanje o morebitno spremenjenem povpraševanju, boljšo povezavo s kupci, manjše stroške embalaže, možnost ustanovitve servisa za lastne proizvode. Slabosti pa so: veliki fiksni stroški, razna politična in gospodarska tveganja,
- prodaja s potniki: potniki so delavci proizvajalcev, zaposleni v tujini. Primerni so za prodajo standardiziranih izdelkov ter izdelkov blagovnih znamk. Proizvajalec mora imeti dobro organizacijo. Potniki morajo biti osebni, presodni, družabni, strpni, pri sklepanju poslov vztrajni. Poznati morajo proizvod, ki ga prodajajo, državo, kamor potujejo, govoriti jezike te države in splošno razgledani. Lahko so (Makovec Brenčič 2007):
  - občasni delegati (imajo stalni sedež v enem izmed pomembnih trgovskih središč, od koder obdelujejo širša območja, od časa do časa poročajo podjetjem),
  - potujoči (kot samostojna oblika redko, največkrat jih podpirajo druge oblike) ali
  - kombinirani potniki, ki kombinirajo izdelke več proizvajalcev,
- izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev,
- neposredni izvoz blaga ob podpori izvoznih zastopstev,
- distributerji: distributer je ekskluzivni predstavnik in praviloma edini uvoznik izdelkov tujega podjetja na svoj trg. Kot neodvisni trgovec kupuje blago v svojem imenu in za svoj račun. Ima precejšno izbiro pri izbiri svojih strank in določitvi prodajnih pogojev. Izvoznik v vsaki državi sodeluje le z enim distributerjem in prevzame eno kreditno tveganje. Prevzame posest nad izdelkom, dobiček pa ustvarja na podlagi razlike med nakupno in izvozno ceno (Hollensen 1998, 225),
- zastopniki: glavna značilnost zastopnika je posredovanje in sklepanje poslov v imenu in za račun svojega dajalca nalog (Vezjak 1987, 347).

#### 4.8.4 Kooperativni izvoz

Kooperativni izvoz vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji in ima svoje prednosti in slabosti, ki jih prikazuje tabela 4.2.

**Tabela 4.2** Prednosti in slabosti kooperativnih oblik izvoza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- delitev stroškov in tveganj internacionalizacije,</li> <li>- zagotovitev celotne tržne, prodajne poti in poprodajnih storitev na ciljnem trgu – celovitost trženjskega nastopa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tveganja neuravnoteženosti in neuskklajenosti odnosov,</li> <li>- sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.</li> </ul>

Vir: Makovec Brenčič 2007.

#### 4.8.5 Pri kooperativnem izvozu lahko gre za:

- izvozno-trženjske družbe (t. i. export marketing groups), ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj (večinoma sorodnih) podjetij, predvsem manjših oziroma takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja,
- izvozna združenja in konzorciji so tradicionalne oblike povezovanj podjetij, ki pa imajo strateško bolj omejene ali kratkotrajnejše (na primer: konzorciji) obsege in področja delovanja. Zelo pogosto je delovanje kooperativnih oblik v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih.

#### 4.8.6 Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge

Dandanes so pogodbene oblike najbolj razširjene oblike vstopov na tuje trge. Od izvoznih oblik se razlikujejo v prenosu znanja in veščin, ki jih omogočajo. Hkrati pogodbene oblike ustvarjajo tudi izvozne priložnosti (Ruzzier 2004, 50). Prenos proizvodnje temelji na pogodbenem razmerju med udeleženci poslovanja (brez neposrednih kapitalskih naložb). Tveganje, lastništvo in kontrola med tujim podjetjem in lokalnim partnerjem so deljeni. Razlog za njihov nastanek je želja podjetij biti čim bližje kupcu, zmanjšati proizvodne in transportne stroške. Pogodbene oblike so lahko neposredne (skupna vlaganja in lastne podružnice v tujini) ali posredne (franšizing, pogodbeni proizvodnja). Najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov so:

- licenčno poslovanje (Pivka in Puharič 1999, 252): delodajalec se zavezuje, da bo pridobitelju licence delno ali v celoti odstopil pravico do izkoriščanja

patenta, tehničnega znanja in izkušenj (know-how), znamke ter vzorca ali modela. Pridobitelj licence se v skladu z licenčno pogodbo zavezuje, da bo dajalcu licence plačal licenčnino. Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja prikazujeta tabela 4.3 in tabela 4.4.

**Tabela 4.3** Prednosti licenčnega poslovanja za dajalca licence

Prednosti	Slabosti
- licenca omogoči hiter vstop na trg,	- dajalec licence si lahko preko licenčnega poslovanja "vzgoji" konkurenta,
- učinkovito in hitro pridobivanje izkušenj,	- pridobi se manjša korist od izdelkov,
- ne zahteva neposredne kapitalske investicije, omogoči porazdelitev izdatkov in izkoristek potencialnih davčnih prednosti na nekaterih trgih,	- včasih se ne more doseči ustreznega nadzora nad proizvodnjo in trženjem,
- za dajalca licence lahko pomeni ohranitev blagovne znamke.	- celovitost poslovanja je pogostokrat omejena.

Vir: Makovec Brenčič 2007.

**Tabela 4.4** Prednosti licenčnega poslovanja za jemalca licence

Prednosti	Slabosti
- jemalec licence si skrajša čas uvajanja izdelka,	- s prevzemom licence se lahko jemalec licence omeji v dotoku svežega znanja,
- zmanjšanje izdatkov, izogib napakam začetih procesov razvoja izdelka,	- morebitna težava v pravočasnosti dobave,
- s pridobitvijo licence se lahko ohrani na področju raziskav in razvoja.	- dajalec licence lahko vpliva na zviševanja cen inputov/dobav.

Vir: Makovec Brenčič 2007.

- franšizing (Franchising): dajalec franšize podeli standardno enoto izdelka ali storitve v skladu z znamko ter sistem vodstvenih, organizacijskih, trženjskih in drugih storitev – gre za tako imenovani franšizni splet. Pridobitelj franšize priskrbi kapital, tržna poznanstva in se osebno angažira v vodenju. Hkrati praviloma pridobi izključne pravice na dogovorjenem območju,

- pogodbeno proizvodnja: glavni razlogi za uporabo te oblike so na primer: biti prisotni na trgu, zmanjšati transportne stroške, izogniti se carinskim in necarinskim omejitvam vstopa, izkoristiti prednosti nacionalnih proizvajalcev in podobno. Pogodbeno proizvodnjo delimo na: ekonomsko, kapacitetno, specializirano,
- skupna vlaganja (Joint Ventures) in strateške zveze: pri skupnih vlaganjih gre za obliko vstopa, ki vključuje deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med različnimi partnerji. Ponavadi je partner lokalno podjetje, ki dobro pozna trg in ima že razvite lastne poslovne aktivnosti. Večinoma so usmerjene na en sam trg ali na eno področje delovanja. Pogosta so v avtomobilski, telekomunikacijski, farmacevtski in trgovski panogi. Podjetniška zveza je zveza med podjetji (tudi bivšimi tekmeci) za doseg boljših rezultatov z združenimi močmi. Gre za dolgoročno obliko sodelovanja, ki temelji na usklajenih virih in skupni strategiji.

#### **4.8.7 Hierarhične (investicijske) oblike vstopa**

Za investicijske/naložbene/hierarhične oblike vstopa je značilno, da podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. Pri teh oblikah vstopa se pojavi predvsem vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira delovanje lastnih oblik nastopov na tujem trgu. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matico in hčerjo (lastno enoto) v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega poslovanja.

Potencialni razlogi naložb na tujem so: konkurenca, davčne, carinske in druge omejitve, prevoz/manipulacija, status "domačega" proizvajalca/ponudnika; manjša tveganja, razpoložljivost virov, cenejši viri, nižja tveganja za vstop na bližnje trge, povpraševanje/obstoj potreb ... Hierarhične oblike vstopa so (Makavec Brenčič in Hrastelj 2003, 145):

- *rezidenčni prodajni zastopniki — prodajne podružnice — lastne prodajne enote na tujem*: skupna značilnost vseh treh oblik je izvajanje prodajne funkcije, ki je prenešana v celoti na vstopni trg. Posledično se podjetje bolj približa kupcu kakor v primeru domicilnih prodajnih predstavnikov. Pri tem je pomembno upoštevanje narave izdelka (primer: če je izdelek tehnično kompleksen in zahteva poprodajne storitve, je bolj smiselna neposredna prisotnost na trgu) ter način sklepanja poslov oziroma sprejemanja naročil. Pogosta je potreba po ustanovitvi prodajnih podružnic, ki so podaljšana roka podjetja na tujem trgu in s pravnega vidika del domicilnega podjetja, hkrati z vključitvijo rezidenčnih prodajnih zastopnikov. Za zagotovitev ustrezne pokritosti trga in organizacijo poprodajnih storitev se podjetja pogosto odločijo ustanoviti, v skladu z

zakonodajo vstopnega trga, lastno prodajno enoto na tujem trgu, ki je v lasti ustanovitelja (matičnega podjetja na domicilnem trgu). Tako lahko matično podjetje hkrati izvaja popoln nadzor nad prodajno funkcijo. Izdelki prihajajo iz matičnega podjetja, prodajna enota pa poskrbi za naročila in njihovo izvedbo, pri tem pa si matično in hčerinsko podjetje obračunavata tako imenovane transferne cene,

- *lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu*: razlogi za ustanovitev lastnih prodajnih/proizvodnih enot so raznoliki: ohranjanje poslov, dvig tržnega deleža, nižji stroški, izogibanje vladnim restrikcijam ... Kadar podjetje verjame v tržni potencial države, na trg katere vstopa, potem je smiselno popolno lastništvo prodajne in proizvodne enote, saj le-to zagotavlja stopnjo kontrole, ki pomeni realizacijo strateških ciljev podjetja. Slednje pomeni veliko in dolgoročno investicijo, zavezanost vstopnemu trgu in ogromen napor managementa,
- *sestavljavnice, skladišča* (Popper in Buskirk 1993, 125): sestavljavnice so oblika proizvodne podružnice na vstopnem trgu. So posledica kompleksnosti stanja, kadar podjetja izvajajo razvoj, trženje in kapitalski del produkcijskih procesov doma, sam delovno intenzivni del proizvodnje pa se preseli na vstopni trg. Sestavljavnice so značilne zlasti za področje zabavne elektronike,
- *regionalni centri* (Makavec Brenčič in Hrastelj 2003, 178): regionalni centri pokrivajo trge več držav oziroma določeno regijo. Regionalni centri koordinirajo strategije posameznega trga s korporacijsko strategijo podjetja in omogočajo harmonično delovanje enot (in ne medsebojno konkurenčno). Njihova naloga je odkrivanje sinergij in njihova izraba znotraj trgov in regij. Pri tem je zelo pomemben razvoj in prenos trženjskih konceptov iz centra na enote, zagotavljanje kakovosti kadrov v enotah ter izkoriščanje formalnopravnih prednosti posameznih trgov,
- *prevzemi in investicije (naložbe) od začetka* (Hrastelj 1990, 107): prevzemi in investicije od začetka so najbolj kvalificirani in najzahtevnejši načini mednarodnega poslovanja, s katerimi se prenašajo tudi tehnološka, marketinška in druga znanja. Pomembno strateško vprašanje glede naložb na tujem je način izpeljave te naložbe na tujem. Podjetje ima na izbiro dve alternativni: bodisi se odloči za naložbo od začetka ali pa prevzame že obstoječe podjetje. Pri prevzemu kupec praviloma že pozna podjetje in z njim pridobi izučene zaposlene, obstoječe kupce in dobavitelje, poznane blagovne znamke, distribucijsko mrežo in tudi takojšen vir prihodkov (Doole in Lowe 1999, 340). Po drugi strani pa je prevzem povezan z visokimi stroški, prevzemnik ni nujno vedno seznanjen z vsemi verodostojnimi informacijami. V primeru začetnih



naložb so možne težave s pridobivanjem ustrezne delovne sile, kar pa se lahko prepreči z ustreznim načrtom razvoja novega podjetja.



## **5 RAZLIKA MED POJMOMA GLOBALIZACIJA IN INTERNACIONALIZACIJA**

Pojma globalizacija in internacionalizacija nekateri pogosto zamenjujejo ali ju celo štejejo za sinonima. Internacionalizacija je v primerjavi z globalizacijo za večino gospodarstev starejši pojav. Svetličič internacionalizacijo pojmuje kot geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, zlasti v količinskem smislu. Globalizacijo, za katero so pomembne zlasti kakovostne spremembe, pa kot sopomenko za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti. Pri slednji gre za nekaj več – po obsegu, vsebini in intenziteti medsebojnega povezovanja (Žepič 2003, 5).

Globalizacija je posledica procesa internacionalizacije, zato mnogi s pojmom globalizacija dejansko mislijo na visoko stopnjo internacionalizacije. Posledice globalizacije so ugodnejše, če je gospodarstvo že internacionalizirano. Namreč v primeru, če procesa globalizacije in internacionalizacije potekata istočasno, ni časa za razvoj konkurenčnih prednosti (Žepič 2003, 5).



## **6 PROJEKT INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA IGOR BERK S. P. – TELSIM**

V tem poglavju je predstavljena zgodovina podjetja Igor Berk, s. p., Telsim, organizacija ter projekt internacionalizacije podjetja na ozemlje današnje delno priznane celinske Republike Kosovo.<sup>8</sup> Podjetje se je leta 2001 zaradi pomanjkanja povpraševanja po njegovih storitvah znašlo na razpotju. Posledično se je vodstvo podjetja odločilo za rešitev podjetja v smislu internacionalizacije podjetja. Po analizi bližnjih evropskih trgov se je odločilo za poskus prodora na kosovski trg.

Ozemlje sedanje delno priznane države Republike Kosovo je leta 2001 zaradi politične situacije veljalo za zelo tvegan trg. Vendar se je ta poteza kasneje izkazala za pravilno poslovno odločitev, saj ni bilo veliko konkurence prav zaradi politične negotovosti, zato si je lahko podjetje Telsim pridobilo zadosten obseg dela. Delovanje na kosovskem trgu je tako podjetju pomagalo nadoknaditi pomanjkanje naročil na domačem trgu in je bilo rešilna bilka za obstoj podjetja (Tratnik 2009).

### **6.1 Opis in zgodovina podjetja Igor Berk s. p. – Telsim**

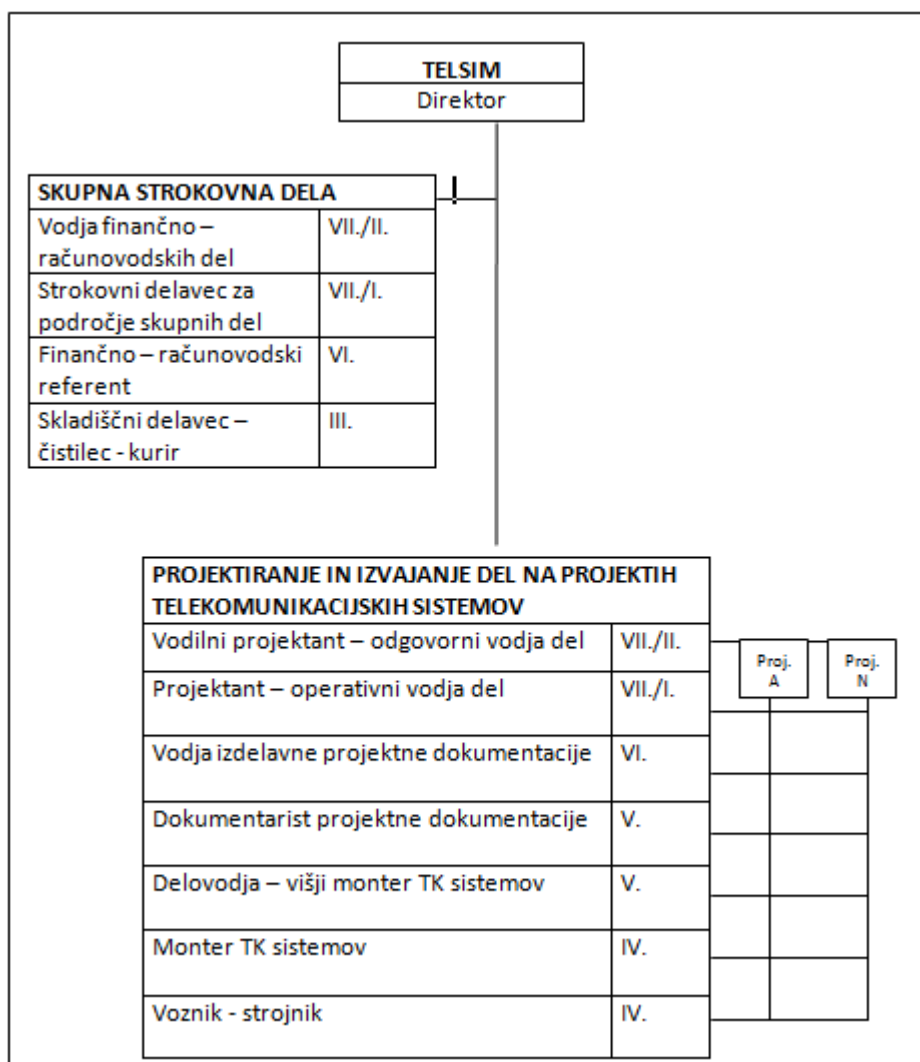
Podjetje Igor Berk s. p. – Telsim je bilo ustanovljeno leta 1990 in ima svoj sedež v Celju. Nastalo je kot odgovor na potrebe Telekom Slovenije po posodobitvi starih in gradnji novih telekomunikacijskih omrežij. Podjetje se po kriteriju števila zaposlenih in ustvarjenem prometu uvršča med mala podjetja. Poslovni sistem Telsim ima dvanajst zaposlenih.

Slika 6.1 prikazuje obliko organizacijske strukture v podjetju Telsim, skupaj z nazivi delovnih mest v posameznih sektorjih in zahtevano stopnjo izobrazbe. V sektorju skupnih strokovnih del je najvišja zahtevana izobrazba univerzitetni diplomirani ekonomist. Za strokovno opravljanje del na področju projektiranja in vodenja projektov je potrebna izobrazba univerzitetni diplomirani inženir elektrotehnike. Vsi zaposleni na področju projektiranja in montažersko-gradbenih del morajo imeti opravljen strokovni izpit.

---

<sup>8</sup> Dne 17. 2. 2008 je prehodna kosovska vlada enostransko razglasila neodvisnost od Srbije, se poimenovala Republika Kosovo ter bila deležna delnega mednarodnega priznanja državnosti.

**Slika 6.1** Prikaz organizacijske strukture podjetja Telsim



Vir: Telsim 2009.

## 6.2 Logotip podjetja Telsim

Podjetje Telsim je prepoznavno pod naslednjim logotipom.

**Slika 6.2** Logotip podjetja Telsim



Vir: Telsim 2009.

### 6.3 Glavne dejavnosti podjetja

Področje dela podjetja Telsim so telekomunikacijske storitve. Obstaja več definicij pojma telekomunikacij, če pa povzamemo slovensko zakonsko dikcijo, pomenijo telekomunikacije oddajanje, prenašanje, sprejemanje in usmerjanje vseh vrst sporočil v obliki signalov, glasu, slike ali zvokov s primernimi tehničnimi sredstvi (24. točka 3. člena Zakona o telekomunikacijah, Uradni list RS, št. 30/2001 z dne 26. 4. 2001, v nadaljevanju ZTel-1), telekomunikacijske storitve pa so storitve, ki se jih delno ali v celoti zagotavlja s prenosom in usmerjanjem signalov po telekomunikacijskih omrežjih (26. točka 3. člena ZTel-1). Telekomunikacijsko omrežje so prenosni sistemi, lahko tudi centrale in druga oprema, ki omogočajo prenos signalov med določenimi omrežnimi priključnimi točkami po žičnih, radijskih, optičnih ali drugih elektromagnetnih sistemih, kamor med drugim spadajo satelitska omrežja, fiksna in mobilna, govorna in podatkovna prizemna omrežja, omrežja za radijsko in televizijsko radiodifuzijo in omrežja za kabelsko televizijo (25. točka 3. člena ZTel-1).

Konkretne dejavnosti podjetja na področju telekomunikacij so:

- inženiring, projektiranje, tehnično svetovanje in izdelava PGD<sup>9</sup> ter PZI<sup>10</sup> za gradnjo telekomunikacijskih omrežij in
- splošna gradbena in montažna dela na področju gradnje telekomunikacijskih omrežij in na spremljajočih objektih.

Poglavitni investitor oziroma naročnik del pri podjetju Telsim je bil Telekom Slovenije. Slednji je vsako leto izdal dovoljenje Telsimu za izvajanje del v obsegu projektiranja in gradnje TK-omrežij. Dovoljenje se izda pod pogojem, da podjetje izpolnjuje vse zastavljene pogoje na področju projektiranja in gradnje omrežij. Telekom Slovenije ponuja svoja dela preko javnega razpisa. Izvajalec se izbere na osnovi najnižje ponujene cene za izvedbo del. V zadnjem obdobju se je zaradi prestrukturiranja Telekom Slovenije, ki je pričel zmanjševati naročila, podjetje osredotočilo tudi na druge naročnike, med njimi nove kabelske operaterje (T2) in Slovenske železnice.

Podjetje ima lastno poslovno stavbo, skladišče in vsa pripadajoča delovna sredstva za opravljanje svojih dejavnosti. Med slednja prištevamo vsa transportna sredstva, tehnična sredstva za izkop jarkov in izvedbo TK-kabelske kanalizacije ter polaganje kablov, tehnična sredstva za postavitev, montažo in meritev TK-linij, vso opremo za izdelavo izvršilne tehnične dokumentacije z geodetskim posnetkom in komplet računalniške in TK-opreme za nemoteno poslovanje podjetja.

---

<sup>9</sup> PGD – Projekt gradbenih dovoljenj (s projektom se pridobijo vsa dovoljenja za izvedbo del na TK-omrežju).

<sup>10</sup> PZI – Projekt za izvajanje del (načrt nove trase za predvideno TK-omrežje z vsemi tehničnimi zahtevami).

Dejavnosti podjetja Telsim se realizirajo v okviru projektne organizacije, in sicer gre za stalno projektno organizacijo z nestalnimi projektnimi timi. Delovne naloge, ki se zahtevajo za izgradnjo TK sistemov, so definirane v obliki projekta. Zaradi zahtevnih del na področju projektiranja, inženiringa in vodenja projektov, je strokovnost kadrov eden temeljnih elementov uspešnega poslovanja podjetja. Organizacijska struktura deli zaposlene v tri sektorje: vodstvo (direktor), skupne strokovne službe (računovodska in finančna dela) in projektiva ter izvajanje del na TK sistemih.

#### **6.4 Organizacija, koordinacija in kontrola**

Organizacija in koordiniranje izhajata iz projektne organizacijske strukture, ki jo prikazuje slika 6.1. Vsako delovno mesto ima določene delovne naloge, ki jih mora zaposleni v posameznem projektu izvesti, da se lahko projekt gradnje TK omrežja nemoteno odvija. Temeljne naloge organiziranja in koordiniranja za celotno podjetje opravlja direktor, in sicer:

- usklajuje proces poslovanja podjetja,
- spremlja učinkovitost izvajanja del in ukrepa v smislu vodenja in zastopanja firme,
- koordinira sklepanje pogodb z dobavitelji materiala in delovnih sredstev, kooperanti in investitorji ter
- spremlja in predlaga ukrepe na področju kadrovske politike, pravnih del in investicijskih dejavnosti.

Naloge organiziranja in koordiniranja na nivoju izvedbe posameznih projektov opravlja odgovorni vodja del, ki:

- koordinira izvajanje posameznih projektov (s sodelovanjem direktorja),
- predlaga in izvaja ukrepe za učinkovito izvedbo projektov,
- usklajuje predlagane tehnične rešitve in
- podaja organizacijske rešitve za razporejanje zaposlenih po posameznih projektih gradnje TK omrežij.

Kontrola izvajanja projekta je sestavni del nalog, ki jih opravlja odgovorni vodja del za posamezni projekt. Neposredno je odgovoren direktorju (ta opravlja občasni nadzor dela) in mu periodično poroča o poteku del na posameznem projektu. Slika 6.3 prikazuje proces kontrole in poročanja v podjetju pri izvedbi del na določenem objektu TK omrežja. Temeljne naloge kontrole odgovornega vodje del pri projektih gradnje TK omrežij so:

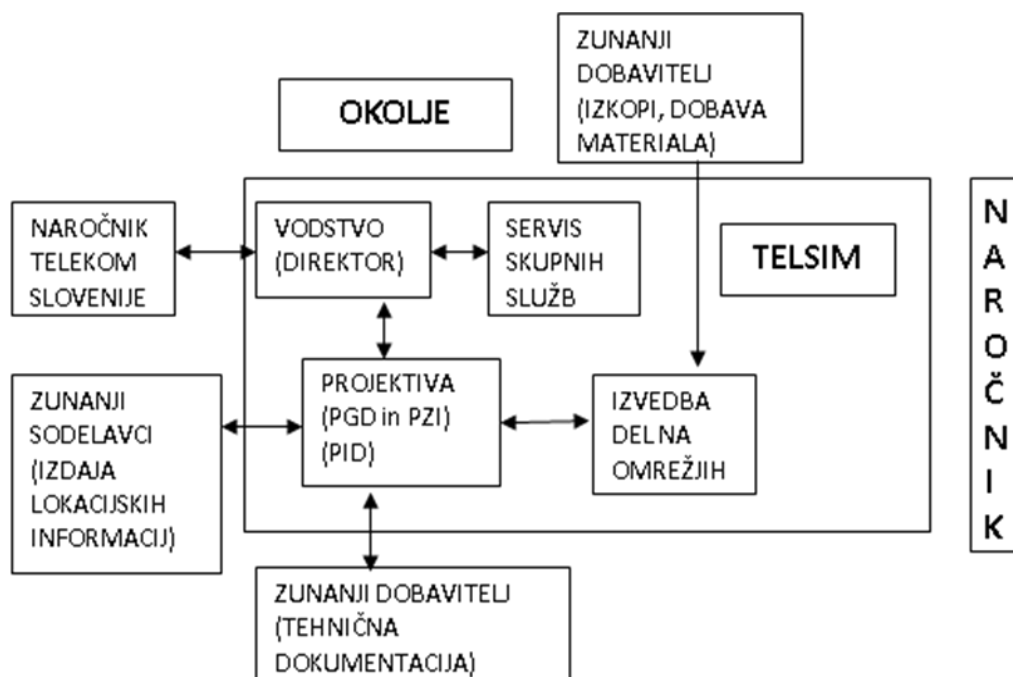
- kontrola pravočasne dobave materialov,
- nadzor nad učinkovitostjo dela zaposlenih pri gradbenih delih,



- nadzor nad upoštevanjem vseh določenih tehničnih specifikacij,
- kontrola karakteristik kakovosti, ki so določene v tehnični dokumentaciji,
- kontrola karakteristik kakovosti, ki so določene v merilni dokumentaciji,
- kontrola rokov za dokončanje vmesnega in končnega cilja,
- kontrola gibanja stroškov projekta,
- analiza poročanja del odgovornega montažerja,
- analiza poročanja vodje projektne dokumentacije,
- priprava ukrepov za odstranitev zaznanih napak in
- kontrola pri delu na posameznem PID.

Organizacija, koordinacija in kontrola se vršijo neposredno v obliki projektne organizacijske strukture in predstavljajo temelj kakovostnega upravljskega procesa podjetja.

**Slika 6.3** Prikaz povezanosti med notranjimi in zunanji kupci ter dobavitelji v podjetju Telsim



Vir: Telsim 2009.

## 6.5 Opis trga današnje Republike Kosovo

Kosovo je trenutno najmlajša država na svetu. Kosovska skupščina je 17. februarja 2008 razglasila neodvisnost države. 60 držav članic Organizacije združenih narodov je priznalo neodvisnost, med njimi pa je tudi 22 držav Evropske unije. Kot je znano, se Španija, Romunija, Slovaška, Grčija in Ciper ne ozirajo na dejstvo, da je Kosovo priznala velika večina članic evropske družine in se ne uklanjajo volji teh držav ter

dejstvu, da so se pravzaprav vse zahodne države odločile sprejeti novo kosovsko realnost (Tratnik 2009).

V nekdanji SFRJ je bilo za naložbe v industrijo in infrastrukturo Kosova namenjenih zelo malo sredstev; vlagalo se je predvsem v gradnjo stanovanj in razvoj kmetijstva. V devetdesetih letih se je temeljna gospodarska dejavnost odvijala na področju "sive ekonomije", obseg tujih vlaganj je bil in je še vedno skrajno omejen. Pred vojaškim posredovanjem NATA so bile na Kosovu nekatere industrijske panoge nedejavne. To je veljalo tudi za rudarstvo, metalurgijo, telekomunikacijsko infrastrukturo ter mnoge druge proizvodne zmogljivosti (Sadiku 2005).

Posledice vojne in pomanjkanja sredstev se kažejo v nerazvitem domačem finančnem sistemu, v vojni uničeni industrijski bazi, slabem pravnem sistemu, nejasnem opredeljevanju lastninske pravice znotraj javnega sektorja, številnih problemih v procesu tranzicije, izgradnji lastnega institucionalnega sistema, pravočasnem prestrukturiranju in privatizaciji ... Zaradi zgoraj naštetih posledic, in ob dejstvu novonastale države, je ključnega pomena razvoj gospodarstva. Potrebna je obnova celotne infrastrukture.

Podjetje Telsim je izkoristilo tržno priložnost. Internacionalizacija podjetja je bila glede na razmere na slovenskem trgu ključnega pomena v boju za preživetje podjetja. Glede na dejstvo, da se je obseg dela oziroma naročil s strani Telekoma d. d. v Sloveniji zmanjšal, je bilo podjetje prisiljeno poiskati novo tržno pot. Izbralo je trg države Kosovo.

### ***6.5.1 Poslovna klima danes***

Tuje investitorje od vlaganja na Kosovo najbolj odvrča šibek pravni sistem, visoke obresti, okoli 13 %, in neugoden davčni sistem. Z vstopom v mednarodne finančne institucije naj bi se posojila sicer pocenila, vlada pa si prizadeva tudi za spremembe davčnega sistema, ki bi bil bolj v prid razvoju manjših in srednje velikih podjetij. Da bi pritegnili tuje vlagatelje, je vlada določila 10 % korporativni davek (Tratnik 2009).

### ***6.5.2 Zgodovina telekomunikacij na območju Kosova do vključno leta 2001***

Leta 1965 je bila ustanovljena Pošta in telekomunikacije Kosova (v nadaljevanju PTK). Danes združuje štiri poslovne enote: Post Kosova (Pošta Kosovo), Telecom na Kosovu (Telekomunikacije Kosovo), Vala 900 — Mobilni operater (zdaj Vala) in DardaNet ISP.

Vala 900 je največji mobilni operater na Kosovu, s približno 900.000 kupci. Licenco mobilnega operaterja na Kosovu je dobil leta 2000 s pomočjo Monaco Telecoma, ki je odgovoren za preneseno upravljanje omrežja. Vala 900 tako uporablja kodo mobilnega omrežja Monaka.

Od leta 2001 se je na celotnem ozemlju današnje Republike Kosovo začela izgradnja telekomunikacijskega omrežja.

## 6.6 Celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja

Podjetje Telsim je pred vstopom na tuji trg opazovalo priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja ter prednosti in slabosti notranjega okolja. Elementi, najpomembnejši za prihodnost podjetja, so bolj poznani kot strateški faktorji, združeni v kratici S.W.O.T. (Hunger in Wheelen 1996, 7). SWOT analiza prednosti in slabosti, torej odkriva in ocenjuje notranje dejavnike poslovanja, analiza priložnosti in nevarnosti pa zunanje dejavnike poslovanja.

### 6.6.1 Analiza prednosti in slabosti posledic podjetja

Podjetje je pred odločitvijo o vstopu na kosovski trg preučilo prednosti in slabosti posledic internacionalizacije, ki bi morebiti lahko vplivale na uspešen vstop na ciljni trg. Glavna potencialna ovira za podjetje je bil težji nadzor nad samim izvajanjem del, vendar pa so prednosti (potrebna delovna sredstva, minimalni stroški ...) prevladale nad slabostmi, zato se je podjetje odločilo za internacionalizacijo poslovanja. Prednosti in slabosti podrobneje prikazuje tabela 6.1.

**Tabela 6.1** Prikaz prednosti in slabosti podjetja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"><li>- vsa potrebna delovna sredstva,</li><li>- dostop do izkušenj na lokalnih trgih,</li><li>- neposreden stik z uporabniki,</li><li>- neposredno sodelovanje na razpisih,</li><li>- ni vmesnih posrednikov – nižji stroški.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- težji nadzor nad izvajanjem del,</li><li>- komunikacijski problemi (jezik, poslovna kultura ...),</li><li>- razlika med kulturami (navade, običaji).</li><li>- pomankanje internacionalnih izkušenj</li></ul>

Vir: Telsim 2009.

### 6.6.2 Analiza priložnosti in nevarnosti trga

Podjetje je pred dejanskim vstopom na ciljni trg, poleg prednosti in slabosti, analiziralo tudi potencialne priložnosti in nevarnosti kosovskega trga. Slednje prikazuje tabela 6.2. Priložnost v smislu velikosti trga in slabe konkurence je bila ključnega

pomena za vstop na trg, čeprav so nestabilne razmere po vojni pomenile veliko tveganje za uspešnost in racionalnost odločitve za internacionalizacijo.

**Tabela 6.2** Prikaz analize priložnosti in nevarnosti trga

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"><li>- nerazvitost trga,</li><li>- šibka konkurenca,</li><li>- slab pravni sistem,</li><li>- po vojni uničena infrastruktura.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nestabilne razmere po vojni,</li><li>- jezikovna prepreka,</li><li>- nepoznavanje pravnega sistema,</li><li>- neznanka v smislu sposobnosti kosovske delovne sile (delavnost, pripravljenost na učenje).</li></ul>

Vir: Telsim 2009.

### **6.6.3 Notranji dejavniki poslovanja**

Notranji dejavnik poslovanja podjetja Telsim, ki je vplival na izbor oblike vstopa na kosovski trg, je bil zmanjšan obseg dela na domačem trgu. Kljub temu, da podjetje Telsim ni imelo mednarodnih izkušenj, pa slednje ni predstavljalo ovire za upsešen prodor na kosovski trg. Podjetje je imelo na voljo številne vire, kot so znanje in mehanizacijo za storitve, ki jih je trg potreboval, prav tako pa je sodelovalo s poslovnim partnerjem, ki je zelo dobro poznal takratne razmere na trgu.

### **6.6.4 Zunanji dejavniki poslovanja**

Na prvi pogled so sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom izjemno velike, vendar so slednje pravzaprav predstavljale pozitiven dejavnik. Zaradi pomanjkanja znanja, izkušenj, poslovne prakse, tehnologije in vsesplošnega zaostanka v razvoju, je kosovski trg moral izbrati nekoga, ki je telekomunikacijsko praznino zapolnil. Izbira je potekala preko mednarodnega javnega razpisa (Monaco in PTK Kosovo), na katerem podjetje Telsim ni imelo konkurence, saj je podjetje ponudilo celoten kompleks telekomunikacijskih storitev, medtem ko so ostala podjetja ponujala le bistveno manjši obseg posameznih del. Kosovski trg je predstavljal za majhno podjetje Telsim velik trg (kljub površinski majhnosti v primerjavi z ostalimi evropskimi državami), dejansko pa je zelo velik trg, saj je celotno območje zelo nerazvito in je potrebovalo rekonstrukcijo in izgradnjo telekomunikacijskega sistema.

Podjetje Telsim je vstopilo na trg v obdobju, ko si je le-ta celil rane po številnih političnih pretresih, kar je marsikatero podjetje odvrčalo od sodelovanja na razpisih. Za podjetje Telsim pa je to pomenilo veliko prednost, saj konkurence, kot že rečeno, skoraj ni bilo.

## 6.7 Motivacija za internacionalizacijo

Za uspešno internacionalizacijo je ključna tudi motivacija. Motivacija je lahko proaktivna in reaktivna. Proaktivna motivacija je praviloma dobiček, management namreč velikokrat skuša povečati obstoječi dobiček ali dodano vrednost podjetja s širitvijo podjetja v smislu internacionalizacije. Proaktivna motivacija je lahko tudi tehnološka prednost pri storitvah ali unikatna storitev. Poznamo tudi druge proaktivne motivatorje, kot so (Hollensen 2004, 32–37):

- davčne olajšave,
- ekonomija obsega, ki spodbuja podjetja na mednarodne trge.

Eden izmed ključnih proaktivnih motivov podjetja Telsim v procesu internacionalizacije podjetja na kosovski trg je bila tehnološka prednost pri izvajanju storitev. Leta 2001 je kosovski trg še vedno čutil posledice kosovske vojne iz leta 1999, upoštevati pa je potrebno tudi dejstvo, da to območje na področju telekomunikacij in vesplošnega gospodarskega razvoja še pred vojno ni bilo razvito, zato je bilo očitno, da mora tehnološko napredovati, tudi v smislu telekomunikacij. Z veliko izkušnjami in znanjem, ki si jih je podjetje ustvarilo na slovenskem trgu, je lahko uspešno sodelovalo in konkuriralo ostalim ponudnikom na javnih razpisih na ozemlju Kosova.

Reaktivna motivacija vpliva na podjetja, ki se odzivajo na zunanje pogoje, praviloma iz okolja. Tipični primer reaktivne motivacije je konkurenca, ki podjetje ogroža tako na domačih kot tudi na tujih trgih. Reaktivni motivatorji so tudi (Hollensen 2004, 32–37):

- upad prodaje na domačem trgu,
- nasičen domači trg,
- psihična motivacija k mednarodnim trgov.

### 6.7.1 Proaktivni in reaktivni motivi

Proaktivni motivi, ki vodijo podjetje v internacionalizacijo, so samoiniciativni poskus spremembe strategije, da bi podjetje izkoristilo mednarodne tržne spremembe zaradi svojih vrhunskih sposobnosti (na primer: specifičnost tehnologije, trženja, organizacije).

Reaktivni motivi se kažejo kot pasivna reakcija na grožnje iz poslovnega okolja doma in v tujini (na primer: huda konkurenca).

Motivi podjetja Telsim so:

- nižji stroški dela na območju današnje Republike Kosovo,
- podjetje ima vsa potrebna lastna delovna sredstva,
- šibka konkurenca,

- visoki vstopni stroši v panogo (čas po vojni) in
- sposobnost opravljanja višje tehnologije, kot je na vstopnem trgu.

Podjetje Telsim so v internacionalizacijo vodili tako proaktivni kot reagibilni motivi internacionalizacije, ki jih prikazuje tabela 6.3.

**Tabela 6.3** Proaktivni in reagibilni motivi za internacionalizacijo podjetja

Proaktivni motivi	Reaktivni motivi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomija obsega in prihrankov – podjetje Telsim je prevzelo celotne objekte (deli področja – ozemlja), posledica so bili nižji stroški (transporta, bivanja),</li> <li>- tržna priložnost zaradi nerazvitega trga na področju telekomunikacij in ponudnikov telekomunikacijskih storitev (inženiring in izvajanje telekomunikacijskih del),</li> <li>- dobiček,</li> <li>- tehnološke sposobnosti (vsa potreba oprema in znanje za vstop na ciljni trg),</li> <li>- cenejša delovna sila.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zasičenost in majhnost domačega trga (Telekom Slovenije je zaradi prestrukturiranja zmanjševal naročila),</li> <li>- konkurenčni pritiski – velika ponudba, hkrati manjše povpraševanje – posledica nižje cene.</li> </ul>

### 6.7.2 Notranje in zunanje vzpodbude podjetja za internacionalizacijo

Podjetje Telsim se je v procesu odločanja za internacionalizacijo soočalo z notranjimi in zunanjimi vzpodbudami, ki jih prikazuje tabela 6.4.

**Tabela 6.4** Notranje in zunanje vzpodbude za internacionalizacijo podjetja

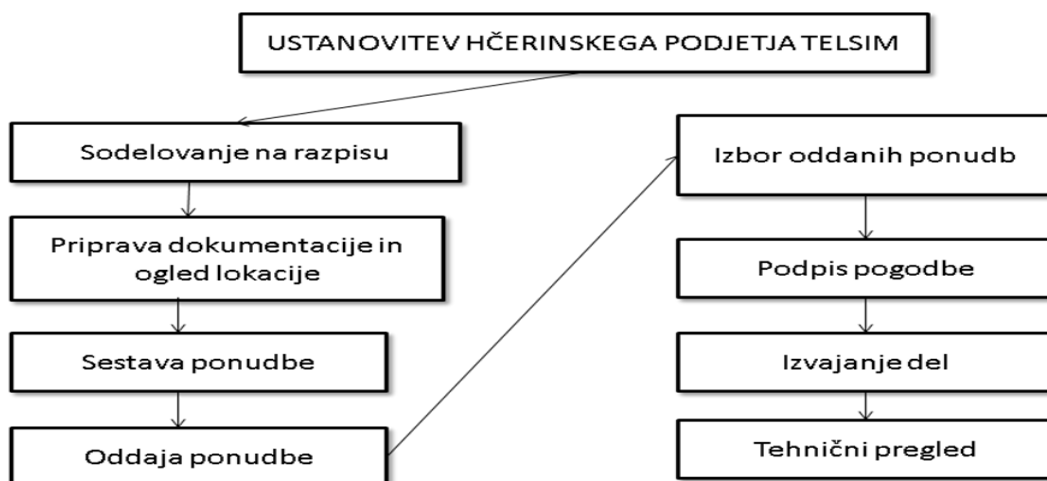
Notranje vzpodbude	Zunanje vzpodbude
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dojemljivo vodstvo, ki vzpodbuja mednarodno poslovanje - podjetje Telsim na čelu z direktorjem Igorjem Berkom je bilo ob spremembi na domačem trgu prisiljeno poiskati novo tržno pot – internacionalizacijo podjetja,</li> <li>- ob internacionalizaciji se je podjetje odločilo za sodelovanje s podjetjem, katerega lastnik je državljani današnje R. Kosovo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliko povpraševanje po izvajanju telekomunikacijskih storitev,</li> <li>- velik upad dela na domačem trgu ter velika konkurenca sta eden izmed ključnih vzrokov za vstop podjetja Telsim na tuji trg.</li> </ul>

## 6.8 Ustanovitev in delovanje hčerinskega podjetja Telsim

Podjetje Telsim se je z upravičenim razlogom odločilo ustanoviti hčerinsko podjetje v današnji Republiki Kosovo. Glavni dejavnosti podjetja sta bili inženiring in izvajanje del na telekomunikacijskih sistemih na ozemlju današnje Republike Kosovo. S svojimi ponudbami za izvajanje telekomunikacijskih del je podjetje Telsim neposredno sodelovalo na razpisih kosovskega operaterja PTK. Ob vstopu podjetja na tuji trg je na razpisih sodelovalo le malo podjetij, zato je podjetje imelo velike možnosti, da je bilo izbrano za izvajanje del. V kolikor je bilo podjetje izbrano za izvajanje del, je sledil podpis pogodbe o opravljanju del, katerih opravljanje je bil pogoj za pristop k sodelovanju na razpisu. Pogodba je vsebovala opis del, lokacijo, trajanje izvedbe in vrednost del. Hkrati pa so bile v pogodbi o izvajanju opredeljene tudi sankcije v primeru kršitve pogodbe.

Prava faza je bila prevzem objekta in mikrolokacija. Podjetje je tako pričelo s pripravo potrebne tehnične dokumentacije in izvedbo del. Po končanju del je sledil tehnični pregled. Potrebno je omeniti, da je podjetje imelo tudi lastna skladišča z zalogami materiala in vso potrebno mehanizacijo na območju današnje Republike Kosovo. Izvajanje del so vodili zaposleni v podjetju (slovenski državljani) in zunanji kooperanti. Za težja fizična dela je podjetje najelo dodatno delovno silo.

**Slika 6.4** Faze podjetja Telsim od vstopa na tuji trg do izvedbe del



Vir: Telsim 2009.

Odločitev za neposredni vstop na tuji trg se je v boju za preživetje pokazala za pravilno.

Hčerinsko podjetje Telsim je na kosovskem trgu sodelovalo na razpisih in izvajalo dela štiri leta. Povpraševanje po storitvah projektiranja in gradnje telekomunikacijskih omrežij je preseglo vsakoletni plan dela za približno 10 %, sočasno z uspehom na kosovskem trgu pa se je povpraševanje po storitvah projektiranja in gradnje

telekomunikacijskih omrežij na domačem trgu povečalo. Podjetje se je odločilo za začasno prekinitvev poslovanja na tujem trgu zaradi povečanega obsega dela doma glede na optimalno velikost podjetja (družinska last).

Projekt internacionalizacije se je izkazal za pravilno strateško odločitev, saj je celo bistveno pripomogel k samemu obstoju podjetja in s tem k ponovnemu začetku novega poslovnega ciklusa uspešnega poslovanja.



## 7 SKLEP

Internacionalizacijo je najpreprosteje opredeliti kot vstop podjetja na tuji trg. Ni mogoče posplošiti, da je internacionalizacija prava strategija za vsako podjetje, ekonomika za podjetje Telsim pa kaže, da je vsekakor bila.

S prestrukturiranjem glavnega poslovnega partnerja (Telekom Slovenije) se je podjetju Telsim zmanjšal obseg dela do tolikšne mere, da je bila internacionalizacija podjetja rešitev za obstoj podjetja.

Področje telekomunikacijskih storitev je bilo v vseh bližnjih sosednjih državah že dobro razvito, konkurenca pa je bila za majhno podjetje (čeprav po znanju povsem konkurenčno) premočna, zlasti v kapitalskem in marketinškem smislu. Posledično je bilo podjetje primorano poiskati nov trg in se preizkusiti na najbližjem, še nerazvitem telekomunikacijskem trgu – območje sedanje države Kosovo, ki je bilo predhodno predmet analize v smislu zunanjih in notranjih dejavnikov, prednosti in slabosti podjetja, proaktivnih in reagibilnih motivov ...

Kosovo je leta 2001 po številnih političnih krizah navidezno pomenilo visoko tvegan trg, vendar je prav to dejstvo odvrnilo številne morebitne konkurente, ki bi podjetju Telsim zmanjšali možnosti za uspeh. Zaradi specifičnosti storitev, ki jih podjetje Telsim nudi, je bilo kot vstopna strategija ustanovljeno uspešno hčerinsko podjetje. Le-to je na kosovskem trgu sodelovalo na razpisih in izvajalo dela štiri leta. Za podjetje Telsim se ni le izkazalo, da je finančno sposobno uspešno izpeljati internacionalizacijo, temveč tudi, da ima odločitev za vstop na kosovski trg pozitivne posledice in učinke. Povpraševanje po storitvah je namreč preseгло vsakoletni plan dela za približno 10 %.

Sočasno z uspehom na kosovskem trgu se je povpraševanje po storitvah na domačem trgu povečalo do tolikšne mere, da se je podjetje Telsim glede na svoje vire in velikost moralo usmeriti le na en trg.

Projekt internacionalizacije se je izkazal za pravilno strateško odločitev, saj je bistveno pripomogel k obstoju podjetja in s tem k ponovnemu uspešnemu poslovanju na domačem slovenskem trgu. Podjetje je s pomočjo internacionalizacije premagalo krizo, v kateri je bilo bitko za biti ali ne biti, hkrati pa si je pridobilo dragocene mednarodne izkušnje, ki jih s pridom uporablja tudi na domačem trgu. Čeprav podjetje trenutno opravlja storitve le na slovenskem trgu, ni izključeno, da se v prihodnosti ne bo ponovno odločilo za projekt načrtne internacionalizacije in nadaljnjega strateškega širjenja poslovanja podjetja na tujih trgih.



## LITERATURA

- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Doole, Isobel in Robin Lowe. 1999. *International Marketing Strategy*. 2th ed. London: Thomson Learning.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global Marketing*. London: Prentice Hall Europe.
- Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing: A decision - oriented approach*. 3<sup>rd</sup> ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hunger, J. David in Thomas L. Whellen. 1996. *Strategic management*. 5th ed. Readins: Addison-Wesley.
- Johnson, Debra in Colin Turner. 2003. *International business: themes and issues in the modern global economy*. New York: Routledge.
- Kesič, Dragan. 2008. *Mednarodno poslovanje. Predstavitve s predavanj Mednarodno poslovanje*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Makavec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pivka, Hilda Marija in Krešo Puharič. 1999. *Pravo mednarodne trgovine*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- Popper, Edvard T. in Bruce D. Buskirk. 1993. Technology life cycles in industrial markets. *Industrial marketing management* 21 (1): 23-31.
- Ruzzier, Mitja. 2004. *The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur Human and Social Capital on the Degree of Internacionalization*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Springer, Reiner. 1999. Market Entry and Market Strategies for Eastern Europe. V *The Central and Eastern Market*, ed. Chandraba Peter. Binghamton: International Business.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Vezjak, Danilo. 1987. *Mednarodno trženje. Prva knjiga: Analiza*. Maribor: Obzorja.
- Wallerstein, Immanuel M. 1998. *Utopistics or Historical Choices of the Twenty-First Century*. New York: New Press.

## VIRI

- Brenčič Makovec, Maja. 2007. *Tehnike in oblike mednarodnega poslovanja: načini in oblike mednarodnega poslovanja*. Predavanje v Ljubljani, oktober.
- Burgar, Maja. 2006. *Internacionalizacija v trgovini na drobno – analiza možnosti Mercatorjevega vstopa na makedonski trg*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

- Chomsky, Noam. 2009. *Globalizacija*. [Http://123martina.wordpress.com/2009/06/01/2-globalizacija](http://123martina.wordpress.com/2009/06/01/2-globalizacija) (14. 8. 2009).
- Grošelj, Matjaž. 2005. *Internacionalizacija podjetja ETI Izlake v Evropi*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kern, Gašper. 2002. *Pomen zastopstev v mednarodnem poslovanju – primer podjetja EPI*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Klemenčič, Jana. 2003. *Strategija vstopa na trg Velike Britanije – primer Alpina, d. d.* Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja. 2009. *Tehnike in oblike mednarodnega poslovanja*. [Http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/190115/3P.ppt](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/190115/3P.ppt). (27. 6. 2009).
- Ministrstvo za informacijske družbe. 2001. *Zakon o telekomunikacijah*. [Http://mid.gov.si/mid/mid.nsf/V/KF3994AF5D5A59644C1256C0C006E4B45/\\$file/Zakon\\_ZTEL\\_objavljen.pdf](http://mid.gov.si/mid/mid.nsf/V/KF3994AF5D5A59644C1256C0C006E4B45/$file/Zakon_ZTEL_objavljen.pdf).
- Poljanec, Gorazd. 2007. *Analiza vstopa IMP KLIME na poljski trg*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rant, Majda. 2009. *Merjenje ekonomske globalizacije – novi pogledi na statistiko*. [Http://www.stat.si/radenci/referat/rant.doc](http://www.stat.si/radenci/referat/rant.doc) (25. 6. 2009).
- Sadiku, Nehad. 2005. *Kosovo na razpotju, ujeto v gospodarski brezperspektivnost*. [Http://www.finance.si/138713](http://www.finance.si/138713) (25. 6. 2009).
- Saksida, Leon. 2002. *Globalizacija, spremembe, ki jih prinaša in obeti*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2009. *Ekonomska globalizacija*. [Http://www.stat.si/tema\\_ekonomsko\\_globalizacija.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_globalizacija.asp) (27. 7. 2009).
- Šaupperl, Franjo. 2009. *Vpliv globalizacije in internacionalizacije na podjetništvo in poslovno načrtovanje*. [Http://www.academia.si/clanek/137-vpliv-globalizacije-in/stran-1.html](http://www.academia.si/clanek/137-vpliv-globalizacije-in/stran-1.html) (15. 7. 2009).
- Tratnik, Ksenija. 2009. *Kosovo praznuje prvo obletnico neodvisnosti*. [Http://www.rtv slo.si/svet/kosovo-praznuje-prvo-obletnico-neodvisnosti/97179](http://www.rtv slo.si/svet/kosovo-praznuje-prvo-obletnico-neodvisnosti/97179) (25. 6. 2009 ob 8:45).
- Telsim. 2001. Poslovni dokumenti za vstop podjetja na tuji trg.
- UNCTAD. 2003. *World Investment Report 2003*. New York and Geneva: UN.
- Uradni list RS. 2006. 86/04, 107/2006 z dne 17. 10. 2006
- Vasle, Boštjan. 2009. *Slovenija in kriza. Oživitev gospodarske rasti s strukturnimi reformami. Delo, Sobotna priloga*, 18. julij.
- Vlada Republike Slovenije. 2005. *Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2005–2009*. [Http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Program\\_Vlade\\_Republike\\_Slovenije\\_za\\_spodbujanje\\_internationalizacije\\_podjetij\\_za\\_obdobje\\_2005\\_-\\_2009.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Program_Vlade_Republike_Slovenije_za_spodbujanje_internationalizacije_podjetij_za_obdobje_2005_-_2009.pdf) (15. 7. 2009).

- Wikipedija. 2008a. *Management*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/management](http://sl.wikipedia.org/wiki/management) (14. 8. 2009).
- Wikipedija. 2008b. *Globalizacija*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/globalizacija](http://sl.wikipedia.org/wiki/globalizacija) (25. 6. 2009).
- Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (ZSTBIUP – UPB1). Uradni list RS, št. 86/04 in 107/2006.
- Žepič, Brigita. 2003. *Vpliv internacionalizacije na poslovanje slovenskih prodajnih trgovskih verg*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.



