

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

LAURA GRIČAR

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA V  
SEGMENTU PREDELAVE PLASTIČNIH MAS -  
ŠTUDIJA PRIMERA

Laura Gričar

Koper, 2011

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič



## **POVZETEK**

Internacionalizacija je zelo kompleksen pojem, ki ga je težko povsem natančno opredeliti, saj o samem pojmu obstaja veliko teorij. Internacionalizacija ima lahko na sama podjetja pozitiven ali negativen vpliv, k njej pa teži večina podjetij. V današnjem času podjetja vstop na mednarodni trg načrtujejo previdno in natančno preučijo trg, na katerega vstopajo, in tudi obliko vstopa. Internacionalizacija je tesno povezana z globalizacijo, ki ima velik vpliv na internacionalizacijo. V diplomskem delu bom predstavila vstop na tuji trg podjetja Aero-Polyplast, d. o. o., ki deluje v segmentu predelave plastičnih mas,. Vstop na tuji trg podjetjem namreč omogoča razvoj in rast, za podjetje Aero-Polyplast pa je bila to zelo pomembna strateška poteza, ki se je skozi leta pokazala za pravilno odločitev.

*Ključne besede:* mednarodno poslovanje, globalizacija, internacionalizacija, mednarodni trg, strategija, Aero-Polyplast.

## **SUMMARY**

Internationalization is a multi-faceted concept that is difficult to define precisely and is comprised of many existing theories. Internationalization can generate a positive or negative impact on a company. However, despite the risk, most companies adopt and implement it. Companies in today's international market plan their expansion to a foreign market carefully and accurately. They examine the market into which they enter and determine their form of entry precisely. Globalization is closely linked to Internationalization and has a significant influence on it. In my Diploma assignment, I will present and assess the progression of company specializing in plastic processing, Aero-Polyplast d. o. o. as it enters the foreign market. Entering a foreign market allows companies to develop and grow. Consequently, this concept has proven to be a critical strategic move for Aero-Polyplast which has reaped the business benefits.

*Key words:* international business, globalization, internationalization, international market, strategy, Aero-Polyplast.

**UDK:** 339.9(043.2)(043.2)



## **ZAHVALA**

Za pomoč pri izdelavi diplomske naloge se zahvaljujem staršem za vso podporo, ter Jerneju, da mi je stal ob strani in me moralno podpiral. Zahvaljujem se tudi mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču, da si je kljub svojemu natrpanemu urniku vedno vzel dovolj časa za strokovno usmerjanje in nasvete. Prav tako se zahvaljujem mentorici v podjetju Aero-polyplast d. o. o., gospe Severini Gorjanc, ki je s svojo strokovnostjo in znanjem pripomogla k natančni obravnavi primera.





## 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	Predvidevane predpostavke in omejitve	2
<b>2</b>	<b>Opredelitev splošnih pojmov</b>	<b>4</b>
2.1	Globalizacija	4
2.1.1	Razvoj globalizacije	5
2.1.2	Prednosti in slabosti globalizacije	6
2.2	Internacionalizacija	6
2.3	Mednarodno poslovanje	8
<b>3</b>	<b>Pomen internacionalizacije in mednarodnega poslovanja</b>	<b>10</b>
3.1	Razvoj in teorije internacionalizacije	10
3.1.1	Tradicionalni tržni pristop	11
3.1.2	Življenjski cikel v mednarodni trgovini	11
3.1.3	Uppsala School ali skandinavška šola internacionalizacije	11
3.1.4	Internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov	12
3.1.5	Dunningov električni pristop (t.i. paradigma O-L-I)	12
3.1.6	Mrežni pristop	12
3.2	Tveganja v mednarodnem poslovanju	13
3.2.1	Deželno ali državno tveganje	13
3.2.2	Finančno tveganje	14
3.2.3	Poslovno ali operativno tveganje	15
3.3	Sestavine mednarodnega okolja	16
<b>4</b>	<b>Oblike in načini vstopa na tuje trge</b>	<b>18</b>
4.1	Izvoz	19
4.1.1	Posredni izvoz	19
4.1.2	Neposredni izvoz	20
4.1.3	Kooperativni izvoz	21
4.2	Pogodbene oblike	21
4.2.1	Licenčno poslovanje	22
4.2.2	Pogodbena proizvodnja	23
4.2.3	Skupna vlaganja	23
4.2.4	Franšizing	24
4.2.5	Strateške zveze / strateška zavezništva / zaveze	24
4.3	Investicijske oblike vstopa	25
4.3.1	Prodajni zastopniki	25
4.3.2	Rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne podružnice / prodajne enote na tujem	25

4.3.3	Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu .....	26
4.3.4	Sestavljalnice, skladišča .....	26
4.3.5	Regionalni centri.....	26
4.3.6	Prezvemi in investicije (naložbe) od začetka.....	27
<b>5</b>	<b>Podjetje Aero-Polyplast, d.o.o. ....</b>	<b>28</b>
5.1	Kratka predstavitev in zgodovina podjetja.....	28
5.2	Definicija dejavnosti .....	29
5.3	Predstavitev proizvodnje in izdelkov .....	29
5.3.1	Ekstruzijsko pihanje plastike .....	29
5.3.2	Design .....	30
5.3.3	Material za proizvodnjo .....	30
5.3.4	Prisotnost na trgu .....	31
5.3.5	Izdelki na tujih trgih.....	31
5.4	Odločitev za internacionalizacijo podjetja .....	33
5.5	Oblika vstopa na tuje trge .....	34
5.6	Delež izvoza.....	34
5.7	Vpliv globalizacije na poslovanje podjetja .....	35
5.8	Vpliv novih tehnologij na tržno uspešnost podjetja.....	36
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>37</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>39</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>40</b>
	<b>Priloga .....</b>	<b>41</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Proizvodnja podjetja Aero-Polyplast, d. o. o. ....	28
Slika 2: Embalaža za čistila za tuje trge. ....	32
Slika 3: Plastenka za kozmetično industrijo za tuje trge. ....	32
Slika 4: Plastenka za kozmetično industrijo za tuje trge. ....	32
Slika 5: Embalaža za kozmetično industrijo za tuje trge. ....	33
Slika 6: Embalaža za kozmetično industrijo za tuje trge. ....	33
Slika 7: Prikaz deleža prodanih izdelkov na tujem in domačem trge v %. ....	35

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Sestavine mednarodnega okolja. ....	17
Preglednica 2: Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja za posamezne akterje. ....	22
Preglednica 3: Delež prodanih izdelkov na tujem in domačem trgu po letih v %. ....	35

## **KRAJŠAVE**

WTO	Svetovna trgovinska organizacija
GATT	Splošni sporazum o carinah in trgovinah
SURS	Statistični urad Republike Slovenije

# 1 UVOD

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

Lastniki ustanovijo podjetje in vanj vložijo finančna in materialna sredstva ter znanje in izkušnje, ki so jih pridobili. S tem, ko ustanovitelji vložijo del svojega premoženja v podjetje, tvegajo izgubo tega premoženja zaradi morebitnega slabega poslovanja. Namen lastnikov je imeti čim večje koristi. Vložena sredstva začnejo prinašati koristi večinoma šele čez nekaj časa, zato kratkoročna uspešnost ni bistvena. Podjetje mora v daljšem časovnem obdobju poslovati pozitivno, da bi zagotovilo svoj obstoj, če že ne rast in razvoj (Možina 1994, 299).

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V diplomskem delu bom raziskala in opredelila internacionalizacijo podjetja v segmentu predelovanja plastičnih mas. Podjetja težijo k temu, da bi prodrli na tuje trge in svoje izdelke ali storitve prodala izven meja svoje države. V večini primerov je to cilj vsakega podjetja, predvsem v proizvodni industriji, ki bo glavna tema tega diplomskega dela.

Mednarodno poslovanje postaja pomembnejše za vse več podjetnikov in gospodarstev njihovih držav. Mednarodno podjetništvo – izvajanje podjetnikovih poslovnih dejavnosti prek državnih meja – se pojavlja v zgodnjem obdobju razvoja novih podjetij, saj se odpirajo nove priložnosti v hiperkonkurenčnem globalnem prostoru. Množica dejavnikov (gospodarstvo, stopnja gospodarskega razvoja, plačilna bilanca, vrsta sistema, politično – pravno, kulturno in tehnološko okolje) povzroča, da so odločitve v mednarodnem podjetništvu kompleksnejše od odločitev domačega podjetništva (Antončič idr. 2002, 123).

Uspeh v poslovnem svetu je vsak dan težje doseči in spoštovanja vredna so podjetja, ki jim to uspeva že več desetletij. Med takšna podjetja sodi podjetje Aero-Polyplast, d. o. o. (v nadaljevanju Aero-Polyplast), katerega poslovanje bom raziskala v svojem diplomskem delu. Podjetje Aero-Polyplast je podjetje, ki se ukvarja s predelovanjem plastičnih mas, natančneje z izdelavo plastične embalaže. Poslovno strategijo podjetja bom podrobno predstavila kasneje, vendar lahko za poslovni model rečemo, da predstavlja primer uspešnega tržnega nastopa v internacionalnem prostoru, v segmentu predelovalne industrije.

Podjetje je pred pol leta svojo proizvodnjo iz Ljubljane preselilo v nove proizvodne in poslovne prostore v okolico Domžal, natančneje v industrijsko cono Zgornje Jarše. Aero-Polyplast ima lastno proizvodnjo v dveh etažah, kjer za izdelavo embalaže uporabljajo 30 strojev in ostalo potrebno strojno opremo. Trenutno imajo zaposlenih 25 delavcev in nekaj študentov, ki na delo prihajajo v treh izmenah. Značilnost podjetja je vrhunska kvaliteta, ki jim zagotavlja stalne stranke, ki na podjetje prisegajo že vrsto let. Glede na število zaposlenih

sodi Aero-Polyplast med majhna podjetja. Podjetje je v času, ki je bil za večino podjetij zelo neugoden in je beseda gospodarska kriza za mnoga podjetja predstavljala sopomenko za strah in trepet, dokazalo, da je s pravim pristopom in pametnimi odločitvami možno preživeti tudi najhujše. V času gospodarske krize je namreč zgradilo nove proizvodne in poslovne prostore ter kupilo konkurenčno podjetje in njihovo proizvodnjo združilo s svojo.

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

Namen diplomskega dela je preučiti in opredeliti strategijo internacionalizacije podjetja, v segmentu predelovanja plastičnih mas.

Cilji diplomske naloge:

- teoretično predstaviti pojme globalizacije, internacionalizacije in mednarodnega poslovanja,
- ugotoviti vplive globalizacije na podjetje,
- ugotoviti pomen internacionalizacije za podjetje,
- ugotoviti motive podjetja za vstop na tuje trge,
- analizirati način vstopa na tuje trge,
- ugotoviti uspešnost podjetja pri vstopu na tuje trge,
- raziskati strategijo in poslovni model podjetja,
- ugotoviti, kateri so glavni vzroki za poslovni uspeh podjetja.

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

Pri izdelavi diplomske naloge bom uporabila naslednje metode za doseganje ciljev:

- opisovanje teoretičnih konceptov internacionalizacije in globalizacije oziroma deskriptivno metodo,
- metodo kompilacije, s povzemanjem mnenj, sklepov in stališč različnih avtorjev s področja internacionalizacije in globalizacije,
- lastne delovne izkušnje v podjetju Aero-Polyplast,
- metodo sinteze, ki jo bom uporabila pri združitvi mnenj, sklepov in stališč v skupne ugotovitve.

## **1.4 Predvidevane predpostavke in omejitve**

Predpostavljam, da:

- je bila internacionalizacija pomemben dejavnik za obstoj in uspešen nadaljnji razvoj podjetja,
- se je podjetje za poslovanje na tujih trgih odločilo zaradi premajhnosti domačega trga,
- je podjetje pri internacionalizaciji uspešno.

Omejitve predstavljajo:

- težji dostop do nekaterih podatkov zaradi njihovega nebeleženja s strani podjetja,
- težji dostop do nekaterih podatkov zaradi starosti podjetja,
- nekateri podatki so zaradi poslovne tajnosti ustrezno prilagojeni, kar pa ne vpliva na namen in cilje diplomske naloge.

## 2 OPREDELITEV SPLOŠNIH POJMOV

### 2.1 Globalizacija

Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost (Svetličič 1996, 78).

Globalizacija je logična posledica rastočega pomena ekonomij obsega in sinergij, pa tudi mednarodne trgovine nasploh. Podjetja ne morejo več niti širiti niti zadrževati svojih tržnih deležev samo z izvažanjem izdelkov ali storitev, z zagotavljanjem virov, kjer pač so, z zagotavljanjem najcenejših virov financiranja (seveda upoštevajoč tudi raven produktivnosti) in, končno, kjer obstajajo potrošniki. Globalna delitev dela, visoka stopnja specializacije in koncentracije na središčne kompetence in na tem temelječe specializacije na različne spreminjajoče se izdelke in storitve, so postale pravilo dneva. S pomočjo internacionalizacije lahko podjetja zagotovijo ekonomije obsega in sinergij; to pa je pogoj za nizke cene in s tem za konkurenčnost (Jaklič in Svetličič 2005, 117-118).

Z globalizacijo mednarodnega poslovanja oziroma globalno internacionalizacijo, ko se izgubljajo ali zamegljujejo meje med državami ali regionalnimi področji in s tem klasična definicija geografskega izvora izdelka (storitve), se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja. Globalizacija, katere korenine segajo že v začetek 20. stoletja, s koncentracijami nekaterih industrij ter povečano meddržavno trgovino in pretokom investicij, sam naziv pa izvira iz zgodnjih 60-ih let, je danes neizogibno izhodišče, ki ga podjetja v poslovanju morajo upoštevati, ne glede na to, kakšna je stopnja ali vrsta njihove internacionalizacije, za katero gospodarsko ali celo negospodarsko področje gre ter za kakšno geografsko, ekonomsko ali politično integracijo gre (Dubrovski 2005, 24).

Med pojmom internacionalizacija in globalizacija obstajajo le manjše vsebinske razlike. Medtem ko prvi v ospredje bolj postavlja npr. širitve poslovanja preko domačih meja, se drugi bolj nanaša na doseženo stanje, za katerega je hkrati značilna funkcionalna integracija na svetovni ravni razpršenih aktivnosti. Pogoj za globalizacijo je torej proces internacionalizacije, ki doseže takšno stopnjo mednarodnih aktivnosti nekega podjetja, da lahko rečemo, da to posluje na svetovni (tj. globalni) ravni oziroma je dosežena stopnja njihove globalne internacionalizacije (Dubrovski 2005, 25).

Globalizacija, v poslovnem smislu, z odpravljanjem carinskih in drugih necarinskih ovir med državami, povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, istočasno pa prav zaradi tega *intenzivira konkurenčni boj*, v katerega se vključujejo tekmeci iz celega sveta. Zgolj lokalna (nacionalna, regionalna) konkurenčnost, v primeru odprtih trgovskih (uvoznih) možnosti za preživetje in razvoj, ni več dovolj. Globalizacija namreč zahteva globalno konkurenčnost (Dubrovski 2005, 25).



Kot navaja avtor Dubrovski (2005, 27), lahko o globalizaciji govorimo na štirih ravneh:

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

### **2.1.1 Razvoj globalizacije**

Globalizacija, katere korenine segajo že v začetek 20. stoletja, s koncentracijami nekaterih industrij ter povečano meddržavno trgovino in pretokom investicij, je danes neizogibno izhodišče, ki ga podjetja v poslovanju morajo upoštevati, ne glede na to kakšna je stopnja ali vrsta njihove internacionalizacije, za katero gospodarsko ali celo negospodarsko področje gre, ter za kakšno geografsko, ekonomsko ali politično integracijo gre (Dubrovski 2005, 24).

Na sam razvoj globalizacije so vplivali naslednji dejavniki (Dubrovski 2005, 25):

- povečevanje števila držav, ki iz zaprtih družbeno-političnih in gospodarskih sistemov, ki so bili vrsto let ovira za sproščeno trgovino, prehajajo na mednarodne tržne sisteme, za katere je značilno zmanjšanje ali ukinjanje carinskih barier,
- gospodarska intenzivnost (ekspanzija), merjena s stopnjo rasti BDP, se preusmerja od razvitih držav v dežele v razvoju (npr. Vzhodna Azija),
- stalni in intenziviran tehnološki razvoj izpopolnjuje področje komunikacij – informacijska tehnologija, logistika, telekomunikacije,
- odpiranje (carinskih) meja za pretok izdelkov, storitve, kapitala, tehnologije in know-howa ne prinaša samo veliko priložnosti za podjetja na novih trgih, temveč hkrati omogočanje konkurentom, da vstopajo na domicilne trge teh podjetij,
- povečevanje oziroma spreminjanje pričakovanj industrijskih in individualnih odjemalcev povsod po svetu glede kakovosti izdelkov, spremljajočih storitev in cen,
- obstoj pomembnih regionalnih razlik glede razpoložljivosti materialov in izdelkov, strukture stroškov, stopnje rasti, pridobljenih veččin ipd., kar vse pospešuje mednarodno izmenjavo in nastanek prilagojenih oblik sodelovanja (npr. strateška zaveznitva in partnerstva).

### **2.1.2 Prednosti in slabosti globalizacije**

Globalizacija oziroma globalno povezano gospodarstvo povsod predstavlja priložnost za povečanje splošne produktivnosti in življenjskega standarda, saj lahko vodi k boljši delitvi dela med posameznimi državami, tako da omogoča tistim z nižjo ceno delovne sile specializacijo za delovno-intenzivne naloge, drugim, kjer je strošek dela visok, pa zaposlovanje delavcev na bolj produktivne načine. Podjetja lažje izkoriščajo prednosti večjih ekonomij obsega, kapital pa se bo usmerjal v katerokoli državo, ki ponudi najboljše naložbene možnosti. Vendar pa kritiki na drugi strani opozarjajo, da bo vpliv globalizacije v mnogih, sicer bogatejših državah, uničil veliko delovnih mest in znižal plače ali celo zniževanjem plač, davkov, socialnih koristi in nadzora varovanja okolja povzročil t.i. »tekmo navzdol«, da bi lahko bila podjetja in države dovolj konkurenčna (Dubrovski 2005, 27).

Globalizacija pa je na drugi strani žal olajšala mednarodni pretok prepovedane trgovine in pranja denarja, ti stranski učinki pa hkrati porajajo zametke novega nasilja in napačno, nezaželeno lokacijo sredstev. Mednarodne kriminalne organizacije imajo svoje baze v državah, kjer je državna oblast šibka, korumpirana in zarotniška. Za mednarodno protizakonito delovanje so razen izhodišča države potrebne še prehodne dežele, preko katerih se zagotovi nezakonit prehod blaga. Posledica v takšnih državah je neizogibno gospodarsko nazadovanje, padec moralnih vrednot in družbeni razkroj. S spodkopavanjem institucij, ki bi naj skrbele za vzdrževanje reda in gospodarske stabilnosti, se ustvarjajo nered, socialna neenakost, nezaupanje v temeljne institucije, kot so sodstvo, policija, banke, kar privede do dezinvestiranja (umik tujega kapitala), zadušitve gospodarske rasti, pomanjkanja varčevanja in do gospodarskega mrtvila. Bonitetna ocena takšne države pade, s tem pa pade zanimanje tujih naložbenih partnerjev na eni strani, poveča pa se zanimanje kratkoročnih spekulativnih partnerjev in zanimanje za dejavnost združb na drugi strani (Kenda 2001, 144-145).

## **2.2 Internacionalizacija**

Proces vstopa na tuje trge imenujemo internacionalizacija (Makovec Brenčič idr. 2006, 17).

Internationalizacija vključuje procese notranjega in zunanjega okolja podjetja ter razvoj virov podjetja. Prične se, ko podjetje svojo proizvodnjo, raziskave, razvoj, prodajo ter ostale aktivnosti razširi na mednarodne trge (Hollensen 1998, 35). Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj globalizacija omogoča rast internacionalizacije podjetij in obratno. Globalizacija namreč omogoča, da podjetja preko meja iščejo svoje vire in širijo svojo proizvodnjo ter razvijajo trženjske strategije na različnih trgih (Makovec Brenčič idr. 2006, 17).

Povečanje aktivne udeležbe v mednarodnem poslovanju označujemo z internacionalizacijo poslovanja ali podjetja. Internacionalizacija podjetja, ki zahteva prilagajanje podjetniške

miselnosti, strategij, struktur in procesov mednarodnemu okolju, predstavlja proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v okviru katerega se to z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja. Internacionalizacija pa ni samo proces razvoja, temveč tudi (končni, prehodni) rezultat takšnega procesa in način (poslovnega) razmišljanja (Dubrovski 2005, 34).

Internationalizacija je torej lahko pot (proces) h globalizaciji (stanje), a hkrati tudi z marketinškega vidika k fragmentaciji (Dubrovski 2005, 34).

V teoriji mednarodnega poslovanja obstajajo različne definicije internacionalizacije. V najširšem smislu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Predstavlja vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo oziroma postopno geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti podjetij preko nacionalnih meja, razvoj operativnih oblik na tujem in naravnost k izvozu (Makovec Brenčič idr. 2006, 18).

V ožjem pomenu besede je internacionalizacija opredeljena kot delovanje oziroma rast podjetja na tujih trgih, s pomočjo neposrednih naložb v tujini, ki so običajno najprej usmerjene v ustanovitev prodajnih podružnic, z naraščanjem obsega prodaje na določenem trgu pa se pojavljajo tudi v obliki proizvodnih podružnic. Internationalizacija naj bi se tako pričela šele z neposrednimi naložbami v tujino (Trtnik 1999, 7).

Z vidika smeri in poteka procesov in transakcij jo delimo na (Makovec Brenčič idr. 2006, 18-19):

- vhodna internacionalizacija (naravnana navznoter) je običajno posledica vpliva tujih konkurentov na domačem trgu. Predstavlja vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu, najpogosteje z uvozom, licencami in skupnimi vlaganji v domači državi. Z vidika vključevanja podjetij predstavlja vhodno internacionalizacijo nabava surovin in polizdelkov pri tujih dobaviteljih, strateška partnerstva na tehnološkem in logističnem področju in podobno,
- izhodna internacionalizacija (naravnana navzven) predstavlja najbolj tradicionalno pojmovanje internacionalizacije, to je rast in razvoj poslovanja domačih podjetij preko nacionalnih meja. Prvi vstop podjetja na tuji trg je najosnovnejši pogoj začetka procesa internacionalizacije podjetja.
- kooperativna internacionalizacija je oblika nekapitalskih povezav, kot so strateške povezave, sporazumi o sodelovanjih in partnerstva, ki imajo v mednarodnem poslovanju podjetij visoko stopnjo rasti.

### 2.3 Mednarodno poslovanje

Dejavnosti, ki so potrebne za ugotavljanje in zadovoljevanje potreb ter zahtev ciljnih potrošnikov, se pogosto izvajajo v več državah. Ko podjetnik izvaja svoj posel v več kot eni državi, to pomeni da gre za mednarodno podjetništvo (Antončič idr. 2002, 109).

Velikokrat podjetje nima možnosti zagotavljanja svojega nadaljnjega obstoja in razvoja le s širjenjem in intenzivnejšo obdelavo domačega trga, temveč se mora na izbrani način vključiti v mednarodno poslovanje. V okviru izredno širokih in raznolikih možnosti, ki jih mednarodno poslovanje ponuja, pa je treba na sistematičen in načrten način izbrati tiste, ki omogočajo doseganje mednarodnih konkurenčnih prednosti (Dubrovski 2005, 94).

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovinski način (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (npr. proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo dve ali več držav. Netrgovinski način, ki hkrati ne bi bil neločljivo povezan še z medsebojnim trgovanjem, je v poslovni praksi sila redek primer. Mednarodno poslovanje je zato širši pojem od mednarodne menjave (tudi zunanje trgovine, mednarodne trgovine), ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem smislu, torej tudi posebne zunanjetrgovinske posle (Dubrovski 2005, 15).

Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, govorimo o transakcijah, pa tudi o procesih, zato da se zavemo, da je mednarodno poslovanje aktiven in dinamičen način poslovanja podjetij. Nobeno mednarodno poslovanje podjetja v današnjih dinamičnih pogojih poslovanja ne sme in ne more biti statično ali pasivno, če je podjetje oziroma njegov management vsaj malo usmerjeno k rasti (Makovec Brenčič idr. 2006, 11).

Mednarodno podjetništvo je, preprosto rečeno, proces, ko podjetnik izvaja poslovne dejavnosti prek državnih meja. To vključuje izvoz, podeljevanje licenc, prodajno pisarno v drugi državi ali nekaj tako preprostega, kot je mali oglas v pariški izdaji Herald Tribune (Antončič idr. 2002, 108).

Mednarodno poslovanje postaja vse bolj pomembno za podjetja vseh velikosti, ne le za nekaj največjih podjetij. Danes vsako podjetje tekmuje v hiperkonkurenčnem globalnem gospodarstvu. Ni dvoma, da mora biti današnji podjetnik sposoben usmeriti se v svet mednarodnega poslovanja. Uspešen podjetnik bo lahko le nekdo, ki povsem razume, kako se mednarodno poslovanje razlikuje od domačega poslovanja, in ki je sposoben ustrezno delovati (Antončič idr. 2002, 109).

Na splošno podjetja investirajo v tujini, da bi zavarovala ali si zagotovila dodatna tržišča, da bi si zagotovila ali razširila dostop do virov ali v cilju optimizacije svojih globalnih virov in sposobnosti, s pomočjo izkoriščenja različnih virov in izvajanjem integrirane proizvodnje in

trženja in nazadnje, da bi okrepila ali svoje strateške prednosti dopolnila s tistimi drugih podjetij v tujini (Jaklič in Svetličič 2005, 117).

### **3 POMEN INTERNACIONALIZACIJE IN MEDNARODNEGA POSLOVANJA**

Proces vstopanja na tuje trge imenujemo internacionalizacija. Internacionalizacija se prične, ko neko podjetje s svojimi izdelki ali storitvami prestopi prag nacionalnih meja in začne poslovati na mednarodnem trgu. Gre za večrazsežnostni proces, kjer se internacionalizacija in globalizacija med seboj prepletata, saj globalizacija omogoča rast internacionalizacije v smislu, da podjetje išče svoje vire preko meja, širi svojo proizvodnjo ter razvija trženjske strategije na različnih trgih in obratno (Makovec Brenčič idr. 2006, 19).

Za razvoj mednarodne trgovine in s tem internacionalizacije poslovanja imajo pomembno vlogo različne svetovne organizacije in sporazumi, med katerimi velja daleč na prvem mestu navesti splošni sporazum o carinah in trgovinah – GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Cilj GATT, ki je nastal po vojni leta 1948, je prizadevanje za gospodarsko rast na osnovi tržne odprtosti in proste trgovine. Svetovni trgovinski sistem se je tako razvijal v okviru serije trgovskih pogajanj, t.i. krogov (rund). Leta 1995 je bila ustanovljena še Svetovna trgovinska organizacija (World Trade Organisation – WTO), ki ima danes 153 držav članic (vključene so vse gospodarsko pomembne države, razen Rusije, ki skupaj predstavljajo 90 % svetovne trgovine). STO je kot največja mednarodna gospodarska organizacija nadomestila GATT kot institucijo, GATT kot sporazum pa je dopolnila še s storitvami in intelektualno lastnino ter ga vključila v svoje cilje delovanja (»sporazum STO«) (Dubrovski 2005, 35).

Dve vrsti dejavnikov, ki narekujejo izvozno internacionalizacijo, sta temeljni. Najprej so to vlečni dejavniki iz okolja, sledijo pa potisni dejavniki v samih podjetjih. Med vlečnimi dejavniki iz okolja je treba najprej izpostaviti vse, kar je povezano z globalizacijo in spremembami, ki jih ta povzroča. Velik premik na svetovnem trgu, spreminjanje primerjalnih prednosti zaradi vse intenzivnejših MEO in vključevanje vse več držav/podjetij v mednarodno izmenjavo (globalizacije) vlečejo podjetja v internacionalizacijo. Med potisnimi, firmskimi razlogi pa gre za splet akumuliranih znanj in spretnosti, ki so prvi pogoj, da lahko podjetje začne izkoriščati te zunanje vlečne dejavnike, če razpolaga z ustreznimi viri za to. Očitno gre torej za prepletanje enih in drugih dejavnikov, ki le v svojem celostnem delovanju privedejo do izhodne internacionalizacije (Jaklič in Svetličič 2005, 117).

#### **3.1 Razvoj in teorije internacionalizacije**

V teoriji mednarodnega poslovanja najdemo številne razprave in raziskave na temo teorij internacionalizacije oziroma mednarodne rasti podjetij. V zgodovini razvoja mednarodnega poslovanja in internacionalizacije podjetij je bila večina začetnih raziskav usmerjena v tradicionalni trženjski pristop, sledile so teorije, povezane z izvozom in neposrednimi tujimi investicijami, v zadnjem času pa se teorija internacionalizacije osredotoča na mreže, s katerimi in znotraj katerih podjetja razvijajo različne odnose ne le s svojim kupci ali

odjemalci, ampak tudi z drugimi akterji poslovnih okolij, v katerih nastopajo (Makovec Brenčič idr. 2006, 19).

Teorija internacionalizacije je zasnovana na transakcijskih stroških. Predpostavka te teorije je, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, običajno v obliki neopredmetenih sredstev, ki mu omogočajo nadrejeno znanje o proizvodnji, proizvodu, trženju in managementu (Česen in Jaklič 1996, 111).

### ***3.1.1 Tradicionalni tržni pristop***

Tradicionalni tržni pristop poudarja pomen razvoja virov, kompetenc in sposobnosti za pridobitev konkurenčnih prednosti, ki jih povežemo z možnostmi in priložnostmi na tujih trgih. Pri tem mora podjetje razviti prednosti in sposobnosti, ki so na tujih trgih stroškovno učinkovite. Navedena teorija je prinesla spoznanje, da zagotavljajo ključne elemente uspešnega vstopa na tuje trge trženjske in tehnološke sposobnosti podjetja (Makovec Brenčič idr. 2006, 19).

### ***3.1.2 Življenjski cikel v mednarodni trgovini***

Pri konceptu življenjskega cikla izdelka, ki ga uporabljamo tudi v teoriji mednarodne menjave gre za stopenjske oblike rasti internacionalizacije podjetja. Najprej podjetja uvažajo, šele nato se usmerijo v neposredne tuje investicije – najprej z iskanjem novih trgov, potem pa stroškovnih prihrankov. Ponovno sta pri tem pomembna trženje in tehnologija, tokrat zaradi standardizacije (in ekonomije obsega), ki narekuje tudi izbor lokacije investicij (Makovec Brenčič idr. 2006, 19).

### ***3.1.3 Uppsala School ali skandinavski šola internacionalizacije***

Pri tej teoriji gre za stopenjski model vstopa podjetja na tuje trge, pri katerem postopno narašča tudi nagnjenost in predanost podjetja mednarodnemu poslovanju. Teorija skandinavske šole je prevladujoča teorija stopenjske internacionalizacije, saj vse teorije stopenjske rasti temeljijo na konceptualizaciji obnašanja podjetij v sosledju faz od manj do bolj razvitih načinov in oblik mednarodnega poslovanja. V središču skandinavske šole je postopno zaposlovanje virov glede na znanje in s tem zmanjševanje negotovosti na trgu. Pri tem podjetja najprej vstopajo na trge, ki so jim psihološko in geografsko blizu, nato pa na bolj oddaljene trge. Prav znanje in informacije o trgih so glavni razlog, da internacionalizacija poteka postopoma. Na ta način je internacionalizacija postopno prilagajanje okolju zunaj in znotraj podjetja in ne toliko strateška odločitev podjetja ali izziv optimalne alokacije virov. Prav stopenjska rast mednarodno delujočih podjetij je še vedno prevladujoča oblika mednarodne rasti (Makovec Brenčič idr. 2006, 19-20).

### **3.1.4 Internacionalizacija na podlagi transakcijskih stroškov**

V 80. letih prejšnjega stoletja se je zaradi pojava in rasti neposrednih tujih naložb ter pospešene rasti multinacionalk pojavilo vprašanje, ali naj podjetja vstopajo na trg z lastnimi enotami (internalizacija) ali s pomočjo sodelovanja z zunanjim partnerjem (eksternalizacija). Zato so začeli ugotavljati t. i. transakcijske stroške tovrstnih možnosti in značilnosti transakcij. Transakcijski stroški so najpogosteje opredeljeni kot stroški informiranja, pogajanja in izvajanja pogodb, podjetju pa pomenijo dodaten strošek. To ima torej možnost, da deluje eksterno, torej prek trga, ali pa interno, torej tako, da določene transakcije ponotranji. Kadar podjetje oceni, da so stroški transakcije med njim in partnerjem višji, kot bi bili, če bi bila transakcija izvedena znotraj podjetja, se odloči za internacionalizacijo (Burton in McDonald 2002, 218).

### **3.1.5 Dunningov električni pristop (t.i. paradigma O-L-I)**

Električna paradigma ne gleda na internacionalizacijo kot na postopno zaporedje korakov ali kot na način nižanja stroškov, ampak vidi v njej odgovor na dejavnike trgov. Ti dejavniki so (Makovec Brenčič idr. 2006, 20):

- O – lastniške prednosti (angl. ownership advantage) – prednost pred ostalimi »nelastniki«,
- L – lokacijske prednosti (angl. locational advantage) – predvsem izraba prednosti virov in
- I – prednosti internalizacije (angl. internalization advantage) – izkoriščanje lastnih prednosti.

Bolj kot so ugodno izpolnjeni navedeni pogoji in dejavniki trgov, bolj intenzivno se podjetja internacionalizirajo. Ker gre za neko vrsto sestavljanja različnih vidikov do tedaj razvite ekonomske teorije in teorije mednarodne menjave, govorimo o električnem pristopu.

### **3.1.6 Mrežni pristop**

Mrežni pristop predstavlja najbolj sodoben vidik internacionalizacije, ko v mrežah nastajajo vzpodbude za mednarodno poslovanje. Sodelovanje v mrežah lahko prinese za podjetje vrsto prednosti in vzpodbud, mreža pa lahko v neki dejavnosti veliko prispeva h konkurenčnosti celotne dejavnosti. Mreža ni samo nekaj med sabo povezanih podjetij, ampak pomeni prepletenost odnosov med podjetji; mreža je torej skupek teh odnosov. Vsaka rast podjetja je zato povezana z mreženjem, saj mora podjetje vzpostaviti odnose z novimi konkurenti, kupci, dobavitelji, distributerji, organizacijami, vladnimi institucijami itd., pri čemer se skušajo ohraniti in razvijati dolgoročni odnosi. Mreže so še posebej pomembne za majhna in srednje velika podjetja, saj lahko tako lažje konkurirajo velikim podjetjem (Makovec Brenčič idr. 2006, 20-21).



### **3.2 Tveganja v mednarodnem poslovanju**

Vsako podjetje je pri poslovanju na domačem ali tujem trgu izpostavljeno različnim tveganjem. Tveganje je negotovost z bodočimi dogodki, ki lahko vplivajo na zmanjšanje verjetnosti doseganja načrtovanih ciljev in ki lahko negativno vplivajo na uspešnost poslovanj. Potrebno je poudariti, da je obseg tveganj v mednarodnem poslovanju mnogo večji in bolj kompleksen kot pri poslovanju na domačem trgu. Vzroki za to so številni; podjetja v mednarodnem poslovanju poslujejo v manj poznanem poslovnem okolju, zaradi tega imajo slabši pregled v politično, ekonomsko in pravno ureditev v tuji državi, težje pridobijo relevantne informacije o tujem poslovnem partnerju in težje preverjajo njegovo poslovno boniteto, kar predstavlja še dodatna tveganja, razdalje med poslovnimi subjekti so mnogo daljše, pomembno vlogo imajo tudi različni politični in ekonomski dejavniki, kot so sprememba deviznih tečajev, različni politični in regulativni vplivi na poslovanje tujih podjetij. Zato je pomembno, da se podjetja, ki poslujejo v mednarodnem tržnem okolju, v celoti zavedajo, kakšnim tveganjem so izpostavljena in na kakšen način jih obvladujejo, da se izogibajo rizikom v čim večji možni meri, oziroma jih skušajo predvidevati in minimizirati njihove vplive na njihove poslovne aktivnosti v mednarodnem poslovanju (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 21).

Zaradi vseh navedenih razlogov je pomembno, da se mednarodna podjetja zavedajo, katerim tveganjem so izpostavljena, kakšen je njihov vpliv na poslovanje, kakšne so možnosti prenosa teh tveganj na druge udeležence ter kako jih lahko podjetja učinkovito obvladujejo. Posledično so v mednarodnem okolju uspešna predvsem tista podjetja, ki so sposobna bolje od konkurentov analizirati posamezna tveganja ter izbrati primerne metode, tehnike in instrumente zaščite (Makovec Brenčič idr. 2006, 79).

Tveganja v mednarodnem poslovanju ločimo v tri glavne skupine (Makovec Brenčič idr. 2006, 80):

- deželna (politična) tveganja zajemajo vsa tveganja, ki nastanejo zaradi političnih, pravnih in ekonomskih sprememb v državi gostiteljici ter negativno vplivajo na poslovanje podjetja,
- finančna tveganja zajemajo vsa tveganja, ki vplivajo na vrednost premoženja podjetja,
- poslovna tveganja nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo pri opravljanju osrednje dejavnosti podjetja.

#### **3.2.1 Deželno ali državno tveganje**

Deželno ali državno tveganje zajema vse ekonomske, politične, pravne, finančne in družbene vidike, ki vplivajo na poslovanje mednarodno delujočih podjetij. Deželno tveganje se lahko tako pojavi, ko država nacionalizira določena podjetja v tuji lasti, ko uvede prepoved plačil v tujino ali ko sprejme zakonodajo, ki otežuje zaposlovanje tuje delovne sile. Vsak izmed

opisanih ukrepov lahko torej na kratek rok oslabi poslovne rezultate tujih podjetij, na dolgi rok pa onemogoči repatriacijo dobičkov v matično državo. Zato je sposobnost spremljanja ter pravočasnega odzivanja na vladne ukrepe in druge spremembe v državi gostiteljici izredno pomembna ter lahko za podjetje predstavlja pravo konkurenčno prednost na trgu. To velja še posebej pri poslovanju v državah v razvoju in na t.i. rastočih trgih (angl. emerging markets), kjer je obseg tveganj večji. Pri poslovanju z razvitimi državami je deželno tveganje manj izrazito. Kljub temu je poznavanje deželnega tveganja izredno pomembno, saj čedalje več podjetij išče vzode rasti prav na novih, rastočih in razvijajočih se trgih (Makovec Brenčič idr. 2006, 81).

Vendar pa samo poznavanje okolij na tujih trgih ni dovolj; potrebno je poglobljeno razumevanje prepletenosti vpliva na samo poslovanje podjetja (Makovec Brenčič idr. 2006, 81). V poslovni praksi se večina podjetij ukvarja predvsem z analizo deželnih tveganj. Pred vstopom na tuji trg morajo podjetja izdelati kvalitetno analizo deželnega tveganja. Zato je potrebno redno in sistematsko spremljanje dogajanja v deželi, tako na političnem in ekonomskem področju kot tudi na področju sprememb zakonodaje (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 21).

V poslovni praksi so se razvile posamezne metode, tehnike in instrumenti, posebej namenjeni obvladovanju političnih tveganj (Czinkota, Ronkainen in Moffet 2005, 36):

- lahko zavarovanje pred političnim tveganjem pri javnih ali zasebnih ustanovah,
- integracija z območnim okoljem zmanjša verjetnost, da bi vlada s svojimi ukrepi škodovala poslovanju tujih podjetij, saj bi lahko s tem prizadela tudi poslovanje domačega gospodarstva in blagostanje državljanov,
- izgradnja politične podpore doma in v tujini s pomočjo lobiranja, vlaganja v odnose z javnostmi ter uresničevanja družbeno odgovornih projektov,
- selitev dobičkov prek transfernih cen. Gre za tehniko, ki jo lahko uporabljajo le podjetja, ki imajo v tujini hčerinske družbe, saj temelji na izmenjavi dobrin med podjetji v skupini,
- vezani posli predstavljajo blagovno menjavo in so splošen izraz za različne oblike poslov, pri katerih prodajalec sprejme blago ali druge oblike instrumentov, s katerimi delno ali v celoti poravnava plačilo za svoje izdelke oziroma storitve.

### **3.2.2 Finančno tveganje**

Podjetja se v mednarodnem poslovanju soočajo tudi s finančnimi tveganji. Finančna tveganja zajemajo nepričakovane spremembe vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev mednarodno delujočega podjetja, ki se pojavijo zaradi nihanja vrednosti posameznih finančnih instrumentov, kot so npr. devizni tečaj, obrestna mera, cene dobrin široke porabe ipd. (Makovec Brenčič idr. 2006, 88). V današnji poslovni praksi pridobivajo finančna tveganja na pomenu predvsem zaradi naraščajoče volatilnosti mednarodnega finančnega okolja ter njegove prepletenosti s političnim in ekonomskim dogajanjem v svetu (Makovec

Brenčič idr. 2006, 89). Podjetja zato uporabljajo različne mehanizme zaščite pred finančnimi tveganji, ki obsegajo zavarovanje, klavzulo tuje valute, efektivno plačilo v tuji valuti v cilju zavarovanja svojih sredstev (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 21).

Finančna tveganja lahko v grobem razvrstimo v dve skupini, in sicer na plačilna in tržna tveganja. Plačilno (kreditno) tveganje zajema verjetnost, da plačilni zavezanec ne bo mogel ali ne bo želel poravnati svojih pogodbenih obveznosti ob zapadlosti in v skladu s sklenjeno pogodbo. Razlogov za neizpolnitev pogodbenih obveznosti je lahko več, lahko pa so komercialne ali nekomercialne narave. Tržna tveganja predstavljajo potencialno izgubo, ki nastane zaradi sprememb tržnih razmer v povezavi z izpostavljenostjo podjetja posameznim tržnim parametrom, kot so obrestne mere, cene surovin, devizni tečaji, tečaji delnic in izvedeni finančni dokumenti. Tržna tveganja so tako lahko tečajna, obrestna ali cenovna (Makovec Brenčič idr. 2006, 89-90).

V poslovni praksi so se uveljavile naslednje metode, tehnike in instrumenti obvladovanja plačilnega tveganja (Kesič 2008, 56):

- preverjanje bonitete poslovnega partnerja je zlasti priporočljivo v primeru, da podjetje presoja morebitno sodelovanje z novim in nasploh neznanim poslovnim partnerjem,
- izbira primernih instrumentov financiranja (dokumentarni akreditiv, bančna garancija, menica ipd.), s katerimi lahko podjetja prenesejo plačila ter druga finančna in poslovna tveganja na stranko oziroma tretjo osebo,
- zavarovanje terjatev pri poslih na odprto pri specializiranih finančnih ustanovah. V Sloveniji nudi tovrstne zavarovalne storitve SID,
- sprotno spremljanje terjatev pomeni, da podjetje vodi natančno evidenco neplačanih računov po starosti,
- ponujanje diskontov za predplačilo oziroma plačilo v določenem časovnem obdobju po podpisu pogodbe ali dostavi blaga,
- določilo limitov kupcem pomeni, da se vsakemu kupcu odobri določena višina kredita glede na njegovo finančno in pogajalsko moč,
- kompenzacijski posli. V poslovni praksi veliko podjetij zapira medsebojne finančne obveznosti oziroma terjatve s pomočjo kompenzacij,
- napredne oblike financiranja mednarodne trgovine. Med najbolj uveljavljenimi oblikami sta faktoring in forfeitanje, ki podjetjem omogočata, da terjatve odstopijo v upravljanje specializiranim agencijam, ki poskrbijo za njihovo izterjavo; te včasih prevzamejo nase tudi tveganje neplačila.

### ***3.2.3 Poslovno ali operativno tveganje***

Poslovna ali operativna tveganja so tveganja, ki jih mednarodno delujoče podjetje sprejme, da bi povečalo premoženje delničarjev. Ta tveganja nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo v

podjetju pri opravljanju osrednje dejavnosti, ter vključujejo tveganja na področju tehnoloških inovacij oblikovanja izdelka in načrtovanja proizvodnega procesa, trženja, upravljanja s človeškimi viri ipd. (Tayeb 2000, 27). Med opravljenimi tveganji igrajo v mednarodnem poslovanju še posebej pomembno vlogo tveganja priprave pravilne dokumentacije, tveganja postavitve ustrezne cene ter prevozna in manipulativna tveganja (Makovec Brenčič idr. 2006, 98).

Tveganja pravilne priprave dokumentacije so v mednarodnem poslovanju prav tako intenzivnejša, saj je število dokumentov obsežnejše. Poleg tega pri poslu običajno nastopajo posamezne finančne in druge institucije, ki so še posebej pozorne na pravilnost priložene dokumentacije. Če ugotovijo nepravilnosti, lahko zaustavijo potek mednarodnega posla. Da bi se podjetja izognila tovrstnim nevšečnostim, morajo biti še posebej pozorna na popolnost in pravilnost posameznih dokumentov. Zato morajo svoje zaposlene primerno izobraziti in strokovno usposobiti. (Makovec Brenčič idr. 2006, 98).

Tveganja postavitve ustrezne cene so še posebej prisotna pri poslih, pri katerih preteče med sklenitvijo in izvršitvijo posla nekaj mesecev, včasih tudi nekaj let (Hrastelj 1990).

Prevozna in manipulativna tveganja so v mednarodni trgovini prisotna v večji meri kot pri poslovanju na domačem trgu, saj so razdalje med kraji večje. Poleg tega je večje število manipulacij, kar še dodatno povečuje tveganje na poti. Podjetja se lahko tovrstnim tveganjem izognejo na dva načina. Prevozna in manipulativna tveganja lahko prenesejo na drugo stranko z uporabo primerne prevozne klavzule ali pa podjetje prenese ta tveganja na tretjo osebo tako, da se zavaruje (Makovec Brenčič idr. 2006, 99).

### **3.3 Sestavine mednarodnega okolja**

Sestavine mednarodnega okolja predstavljajo vse tiste značilnosti določenega tujega trga, ki neposredno ali posredno vplivajo na delovanje podjetja na trgu oziroma na osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju. Posamezne sestavine nimajo enakega pomena oziroma vpliva za vse izdelke ali posle, saj nas v določenem primeru zanima le izbrana skupina značilnosti, druga pa sploh ne, ali pa imajo značilnosti različno težo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Razlike bodo tudi takrat, ko gre za internacionalizacijo navzven (prodajo izdelkov v tujini) ali navznoter (nakup izdelkov v tujini) (Dubrovski 2005, 76).

Razlikujemo lahko med štirimi skupinami sestavin okolja v mednarodnem poslovanju (Dubrovski 2005, 76):

- negospodarsko okolje,
- gospodarsko okolje,
- tržno okolje in
- interno okolje.

### **Preglednica 1: Sestavine mednarodnega okolja.**

<i>Negospodarsko okolje</i>	<i>Gospodarsko okolje</i>	<i>Tržno okolje</i>	<i>Interno okolje</i>
Politično okolje	Mednarodne integracije	Pravne razmere	Interni marketing
Kulturno – socialno okolje	Zunanjegospodarska politika	Konkurenca	Izvozni potencial podjetja
Geografsko okolje	Monetarna politika	Struktura distribucije	
Tehnološko okolje	Gospodarska struktura	Kupna moč	
Energetsko okolje	Zunanjetrgovinska struktura	Logistika	
Naravno okolje		Informacijski sistem	

Vir: Dubrovski 2005, 76.

Podjetju, ki aktivno nastopa ali vstopa v mednarodno poslovanje, so praviloma najbolj poznane sestavine tržnega okolja, saj se s temi v operativnem poslovanju povsod in tekoče srečuje, ne glede na vrsto trga. Kljub temu pa je treba vendarle najprej proučiti sestavine negospodarskega okolja, ki lahko onemogočijo delovanje podjetja na tujem trgu, pa četudi bi bile tržne razmere na prvi pogled zelo ugodne. Negospodarsko okolje predstavlja torej prvo skupino ovir ali vzpodbud, ki mora pokazati pozitivne možnosti delovanja na zelenih trgih in na zelene načine, šele potem sledi proučevanje gospodarskega, tržnega in internega okolja. Sestavine mednarodnega okolja so dejansko tisto področje, zaradi katerega je delovanje v mednarodnih razsežnostih praviloma bistveno zahtevnejše od poslovanja na domačem trgu (Dubrovski 2005, 76).

#### 4 OBLIKE IN NAČINI VSTOPA NA TUJE TRGE

Podjetnik lahko začne mednarodno poslovati in tržiti izdelke na več načinov, izbira načina vstopa in poslovanja v tujini je odvisna od podjetnikovih ciljev ter prednosti in slabosti podjetja (Antončič idr. 2002, 115).

Ko opredeljujemo različne načine in oblike mednarodnega poslovanja, lahko govorimo o treh osnovnih oblikah mednarodnega poslovanja (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 16):

- izvozne oblike mednarodnega poslovanja (lahko so posredne, neposredne, kooperativne),
- pogodbene oblike mednarodnega poslovanja in
- investicijske oblike mednarodnega poslovanja.

Ko opredeljujemo načine in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge ter s tem povezane vstopne strategije, moramo hkrati opredeljevati tudi oceno tveganja, kontrole in prilagodljivosti nekega podjetja, s stališča izbranega načina in oblike vstopa na mednarodne trge. Podjetja so lahko vključena v mednarodno poslovanje z različno stopnjo aktivnosti in intenzivnosti, od najbolj enostavnih oblik (občasni izvoz), do najbolj kompleksnih in zahtevnih oblik (lastne entitete v tujini) (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 16).

Pri odločanju o vstopu na tuje trge mora podjetje opredeliti svoje mednarodne trženjske cilje in politike. Podjetje se tako mora odločiti, ali bo prodajalo le v nekaterih ali pa v številnih državah. Odločiti se mora, katera vrsta držav mu najbolj ustreza.

Ponavadi se države kandidatke ocenjuje po treh merilih (Kesič 2008, 17):

- privlačnost države,
- tveganja in
- konkurenčna prednost.

Podjetja so na domačem in mednarodnem trgu trajno izpostavljena konkurenci. Zaradi spreminjajočih se okoliščin in pogojev doma in na tujem iščejo vselej najustreznejšo obliko, s katero ohranjajo ali po možnosti izboljšujejo svojo tržno pozicijo. Govorimo o reagiranju podjetij na izzive doma in v tujini, zelo na splošno pa ločimo tri oblike takega reagiranja. Bistvo vseh treh oblik (izvozna, premoženjska in nepremoženjska oblika vstopa na tuje trge) predstavlja lokacija proizvodnje, to je, iz katerega mesta in v kakšnih pogodbenih oblikah je najprimerneje oskrbovati domači ali tuji trg. Oblike hkrati pomenijo proces internacionalizacije podjetja. Kot posebna, četrta oblika nastopa na tujem trgu je vezana mednarodna trgovina. S tem razumemo nastop v tujini kot drugo najboljšo opcijo (second best) v primerih, kadar bi sicer brez nje izpadel posel in je to edina možnost vstopa na določen trg (Kenda 2001, 152).

## 4.1 Izvoz

Splošno pravilo je, da mora podjetnik začeti mednarodno poslovanje z *izvozom*. Izvoz ponavadi vključuje prodajo in odpošiljanje izdelkov, proizvedenih v eni državi, kupcem v drugo državo (Antončič idr. 2002, 115).

Ločiti moramo tudi med značilnostmi in posebnostmi izbranih oblik vstopa na mednarodne trge, ob upoštevanju posebnih transakcijskih dejavnikov, oziroma vseh internaliziranih virov mednarodnega poslovanja. Tako ločimo naslednje izvozne oblike vstopa na tuje trge: posredni izvoz, neposredni izvoz in kooperativni izvoz (predvsem so to izvozna združenja in konzorciji) (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 16).

### 4.1.1 Posredni izvoz

Način vstopa na tuji trg v obliki posrednega izvoza (izvoz je običajno prodaja v tujini doma razvitih in proizvedenih izdelkov in storitev) je zelo pogost način, ki ga uporabljajo mala podjetja.

Pomanjkanje lastnih potencialov podjetja (kadri, informacije, dostop, prednost domačega trga ipd.) se nadomešča z uporabo različnih domačih posrednikov. Posredniki, če gre za urejena in partnerska razmerja, so potemtakem *zunanji sodelavci podjetja*, ki jih je treba za njihovo delo plačati (načini so različni). Če bi lahko podjetje posrednikovo delo opravilo samo, bi lahko imelo celo bistveno večje stroške, kot je plačilo posredniku, mnogokrat pa takšnega dela podjetje samo niti ne more opraviti, saj nima za to potrebnih informacij, dostopa do distribucijskih kanalov itd. (Dubrovski 2005, 185-187).

Posrednike na domačem trgu (posredni izvoz) je treba ločiti od posrednikov na tujem trgu (neposredni izvoz). Običajno je posredni izvoz prva stopnja procesa internacionalizacije podjetja, pri čemer je v proces izvoza vključen domači posrednik, ki prevzame določene funkcije in določena tveganja, odvisno od njegove vloge.

Pri tem lahko gre za *posrednika*, ki je:

- izvozni trgovec (posluje v svojem imenu in na svoj račun),
- provizijski posrednik (posluje v tujem imenu in za tuj račun),
- komisionar (posluje v svojem imenu in za tuj račun).

Izvozni trgovec od domačega proizvajalca kupi izdelke (prenos lastninske pravice), doda svojo maržo in jih proda (izvozi) tujemu kupcu, zato gre v tem primeru za dve povsem ločeni in neodvisni pogodbeni razmerji (notranje, med izvoznim trgovcem in proizvajalcem ter zunanje, med izvoznim trgovcem in tujim kupcem). Do teh poslov bo prihajalo takrat, ko proizvajalec nima možnosti lastnega izvoza, trgovec pa bo lahko dosegel višjo razliko v ceni

(maržo), kot pa bi znašala provizija, čeprav bo izvozna prodajna cena zato višja (Dubrovski 2005, 187-188).

Naloga provizijskega posrednika je vzpostaviti stik med tistim, ki želi prodati (izvoziti), in tistim, ki želi izdelke nabaviti, pa eden za drugega praviloma ne veda. Za takšno uspešno nalogo, na osnovi katere pride do sklenitve mednarodnega posla med izvoznikom in uvoznikom, pripada provizijskemu posredniku nagrada v obliki provizije, kot dogovorjen odstotek od vrednosti posla (Dubrovski 2005, 188).

Komisijska pogodba je izvedena oblika mandatne pogodbe, pri kateri komisionar nastopa v svojem imenu, vendar po nalogu in računu komitenta. Komisionar poslovno torej dela za svojega naročnika, pravno pa nastopa v svojem imenu, in sicer kot stranka v poslih, ki jih za komitenta sklepa s tretjo osebo (Dubrovski 2005, 188).

Za komisionarja je torej značilno, da opravlja posle v svojem imenu in za račun komitenta. Pri tem opravi vse potrebno tudi v zvezi z dokumentacijo. Komisijski posel ima tako več pravnih razmerij: med komisionarjem in komitentom, med komisionarjem in tretjo osebo, med komitentom in tretjo osebo. Komisionar je dolžan z izdelki ravnati kot dober gospodar, obveščati komitenta o stanju in spremembah na prejetih izdelkih, dajati obračun o opravljenem poslu, povrniti razliko za povzročeno škodo, če je morebiti sklenil posel po manj ugodnih pogojih kot mu jih je določil komitent, izročiti celotno doseženo korist komitentu, če je posel sklenjen pod ugodnejšimi pogoji, kot so bili določeni v komitentovem naročilu. Obveznost komitenta pa je plačati komisionarju provizijo za ustrezno opravljen posel in mu povrniti stroške, potrebne za izvršitev naročila (Dubrovski 2005, 188).

Vmesna oblika med posli na lasten račun in komisionarskimi posli so tudi posli »a conto meta«, kjer gre za udeležbo dveh komisionarjev – nakupnega za uvoznika in prodajnega za izvoznega. Vsak komisionar s svojim naročnikom obračuna provizije in nastale stroške, dobiček pa si medsebojno razdelita po dogovorjenem razmerju (Dubrovski 2005, 188).

#### **4.1.2 Neposredni izvoz**

Uspešnejša in bolj internacionalizirana podjetja uporabljajo predvsem neposredne oblike izvoza (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 17). Neposredni ali direktni izvoz nastopi takrat, ko podjetja sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo in razvijejo za to potrebna znanja in veščine (raziskava trga, navezava stikov z lokalnimi kupci, negovanje stikov, obvladovanje distribucije, priprava cenikov in vodenje politike cen, izvozno carinjenje ipd.). Vse to se lahko kasneje centralizira v posebnem izvoznem oddelku.

Neposredni izvoz ima za razliko od posrednega naslednje prednosti (Dubrovski 2005, 188):

- neposredni stik s tujimi odjemalci,
- zagotovljen je dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij,



- izgradnja lastnega omrežja v tujini in nadzor nad njim,
- izvajanje lastnih strategij in
- krepitev lastnega imidža.

### **4.1.3 Kooperativni izvoz**

Sodobna dogajanja v mednarodni menjavi in proučevanje konkurenčnosti vedno bolj poudarjata pomen prenosa funkcij ali aktivnosti izven organizacije (outsourcing). Takšno funkcijo prevzame drugo podjetje (podizvajalec, pogodbeni izvajalec, kooperant, subkontraktor) (Dubrovski 2005, 194).

Kooperativni izvoz običajno vključuje različne dogovore o možnem sodelovanju z drugimi podjetji. Običajno so to izvozno-marketingške družbe (export marketing groups), ki vodijo celotno izvedbo izvoznih in tudi marketingških aktivnosti in različne posle v mednarodnem poslovanju za nekatera druga podjetja. To so običajno manjša podjetja, ki nimajo dovolj lastnih izkušenj in virov za poslovanje v mednarodnem tržnem prostoru (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 17).

Proizvodna kooperacija, in na tej osnovi kooperacijski izvoz, je ena izmed najbolj pogostih načinov vstopa v mednarodno poslovanje za mala podjetja, ki se največkrat pojavljajo v vlogi proizvajalca (Dubrovski 2005, 195).

Prednosti kooperativnega izvoza so celovitost nastopa, izkušnje, delitev stroškov, njegove slabosti pa pogosta različnost poslovnih interesov sodelujočih (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 17).

## **4.2 Pogodbene oblike**

Bolj zahtevne so pogodbene oblike vstopov na tuje trge (intermediate), ki hkrati zahtevajo tudi večje vključevanje poslovnih aktivnosti samega izvoznika. Pri tem so glavni vzvodi za odločitve o izbiri pogodbenih oblik vstopov na tuje trge naslednji: biti bližje kupcem, zniževanje stroškov proizvodnje, skrajšanje tržnih poti, zniževanje transportnih stroškov, izogibanje omejitvam vstopa na tuje trge (carinske, necarinske, regulativa), biti prisoten na trgu kot »domači proizvajalec ali ponudnik« ter možnosti uveljavljanja raznih oblik pospeševanja lokalne proizvodnje (subvencije, različne spodbude za tuja vlaganja) (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 17-18).

Razlika med vstopom na trg z izvoznimi oblikami in pogodbenimi oblikami je velika. V primeru izvoznih oblik namreč izdelke/storitve proizvedemo doma, na ozemlju tretje države ali pa v prosti carinski coni, nato pa jih podjetje posredno/neposredno ali kooperativno proda na tujem trgu. S pogodbenimi oblikami poslovanja pa se najpogosteje prenese proizvodnja

oziroma znanje na njen razvoj; to pomeni, da izvoz (ali uvoz) sploh ni več potreben, saj na izbrane tuje trge ne prenašamo storitev/izdelkov, temveč proizvodnjo, procese ali znanja glede njihovega nastanka (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 149).

#### 4.2.1 *Licenčno poslovanje*

Licenca je dovoljenje, ki ga da nosilec določene pravice industrijske lastnine drugi osebi, za opravljanje določenih dejavnosti ali tudi uporabo know-howa (patenti, blagovne znamke, žigi, know-how). Je sporazum med dajalcem licence in prejemnikom za odstop pravic in znanja, ima določeno vrednost pod določenimi pogoji (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 18). Z licenčnim sodelovanjem mislimo na mednarodni prenos tehnologije oziroma prenos tržno usmerjenih inovacij. Licenca je potemtakem dovoljenje za gospodarsko uporabljanje predvsem industrijske inovacije, ki jo je razvil dajalec licence, prejemnik licence pa se je dogovoril za njeno uporabo. Pravica oziroma dovoljenje je lahko ekskluzivno za določena področja ali pa generalno (Dubrovski 2005, 200).

Dajanje licence ima tudi določene slabosti. Dajalec ima tako manj nadzora nad jemalcem, kot nad lastno proizvodnjo in prodajo. Če je jemalec licence zelo uspešen, se je podjetje odpovedalo dobičku in ko pogodba poteče, lahko v jemalcu licence dobi nevarnega tekmeca. Z namenom, da bi se temu izognili, dajalec licence ponavadi jemalca sam oskrbuje z nekaterimi sestavinami ali sestavnimi deli, ki so potrebni za izdelek (Hollensen 2004, 327).

#### **Preglednica 2: Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja za posamezne akterje.**

<i>Dajalec licence</i>	<i>Prejemnik licence</i>
Prednosti:	Prednosti:
hiter vstop na trg, ne zahteva neposredne kapitalske investicije, porazdelitev izdatkov za RR, podaljševanje življ. dobe krivulje izdelka.	skrajšanje časa uvajanja izdelka, zmanjšanje izdatkov za RR, pridobivanje novih znanj, tehnologij, izognitev napakam pri RR in proizvodnji.
Slabosti:	Slabosti:
lahko si vzgojimo konkurenta, omejen nadzor nad proizvodnjo in marketingom, omejena celovitost poslovanja.	licenčna pogodbeno omejitvev, licence lahko pogojuje spremembe v cenah inputov / dobave.

Vir: Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 18.

#### **4.2.2 Pogodbena proizvodnja**

Pri pogodbeni proizvodnji tuji naročnik izloči proizvodno funkcijo tako, da jo v svoje izvajanje prevzame druga pogodbeni stranka, ki jo lahko izvede hitreje, ceneje in večkrat tudi bolj kakovostno. Interesi dajalca takšnega posla so v tem, da poveča svojo konkurenčnost, interesi prevzemnika pogodbene proizvodnje pa so v zapolnitvi njegovih proizvodnih zmogljivosti in zagotovitvi primernih prihodkov. Čeprav v pogodbeni proizvodnji načeloma pridobivata oba partnerja, ima lahko takšna oblika veliko nevarnosti tako za izvajalca kot tudi za naročnika, saj je izvajalec lahko v celoti odvisen od tujega naročnika, kar povečuje poslovna tveganja. Za naročnika pogodbene proizvodnje pa so najbolj pomembna tehnična tveganja, saj se lahko izkaže, da pogodbeni partner nima zadovoljivega tehnološkega znanja ali pa tehnološke opreme (Dubrovski 2005, 208).

Pogodbena proizvodnja je nastala iz razlogov, kot so prisotnost na trgu, zmanjšanje transportnih stroškov, carinskih in necarinskih omejitev vstopa na trg, prednosti nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev, nižjih stroškov proizvodnje. Kadar podjetje nima dovolj virov za proizvodnjo doma ali pa vidi bistvene prednosti proizvodnje na izbranem tujem trgu, vstopi v pogodbeni odnos s kooperantom na tem trgu. Vse ostale poslovne funkcije (raziskave in razvoj, trženje, distribucija, prodaja, poprodajne storitve) izvaja kontraktor sam, le proizvodno funkcijo prenese na izbrani trg, ki nudi ustrezne vire prednosti (Hollensen 2004, 310).

#### **4.2.3 Skupna vlaganja**

Skupna vlaganja so partnerstvo med dvema ali več podjetji, ki ima deljeno lastništvo (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 19).

Pri takšnem vstopu na tuji trg je osnovna oblika t.i. konzorcionalni (koalicijski, integralni) vstop. Takšen pristop ima svoje prednosti, ki se kažejo predvsem v krepitvi skupnih potencialov, vendar tudi težave, ki so povezane z usklajevanjem sodelovanja (Dubrovski 2005, 190).

Skupno vlaganje je lahko potrebno ali zaželeno tako iz gospodarskih kot tudi iz političnih razlogov. Tuje podjetje morda nima dovolj denarnih, materialnih ali vodstvenih virov, da bi se v naložbo podalo samo. Lahko pa tudi tuja vlada zahteva skupno lastništvo kot pogoj za vstop na trg. Skupna vlaganja pa imajo tudi nekaj pomanjkljivosti. Lahko pride do nesporazumov med partnerji glede naložb, trženja ali drugih politik poslovanja. Morda bi en partner svoj zaslužek želel vložiti v rast podjetja, medtem ko bi drugi hotel izplačati več dividend. Skupno lastništvo lahko eno multinacionalno podjetje tudi ovira pri izvajanju določenih proizvodnih in trženjskih politik na svetovni ravni (Hollensen 2004, 317).

Skupna vlaganja so primerna za trge, ki imajo visoko stopnjo zaščite domačega gospodarstva ali tuja vlaganja celo prepovedujejo. Glavni vzroki za skupna vlaganja so manjši proizvodni ali marketinško-prodajni stroški, hitra razpršitev nove tehnologije in hiter vstop na trg (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 19).

#### **4.2.4 Franšizing**

Franšizing je sistem trženja blaga, storitev ali tehnologije, ki je zasnovan na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri čemer franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom; ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za neposredno ali posredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali blagovno znamko in/ali znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice; te izhajajo iz industrijske in/ali tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma, ki ga skleneta obe strani s tem namenom (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 18-19).

Gre torej za poslovno obliko, ki prvenstveno sestoji iz podjetja, ki razpolaga s tržno uveljavljenim »poslovnim paketom«, temelječim na izdelku ali storitvi, ki vstopi v kontinuirano razmerje z jemalcem franšize, običajno samostojno in finančno neodvisno malo podjetje, ki deluje pod blagovno znamko franšizorja za proizvodnjo ali marketing izdelkov in storitev, opredeljenih v franšizni pogodbi (Dubrovski 2005, 197).

#### **4.2.5 Strateške zveze / strateška zaveznitva / zaveze**

So podjetja, ki s sodelovanjem na globalnih trgih dosegajo skupne cilje; nimajo lastniške kooperacije ali je le-ta minimalna. So nekapitalska oblika skupnih vlaganj (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 19). Strateške zveze ali partnerstva se v sodobnem mednarodnem poslovanju uporabljajo kot oznaka za podjetja, ki s sodelovanjem na globalnih trgih dosegajo skupne cilje (Makovec Brenčič idr. 2006, 71). Strateške zveze lahko opredelimo kot zvezo med podjetji, pogosto nekdanjimi tekmeci, v katerih omogočajo združene moči partnerjev ustvarjanje boljših pozicij na globalnih trgih. Opredelimo jih lahko tudi kot obliko povezave dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne cilje. Osnovni predpogoj uspešnega in učinkovitega delovanja takšnih zvez je temeljito medsebojno poznavanje partnerjev in njihovih podjetniških kultur in enotnost ciljev takšnih zvez. Skupna vizija, cilj, jasna razmejitev, sodelovanja in konkurence ter doseganje dogovorov o ključnih vprašanjih so izhodišča učinkovitega delovanja takšnih zvez. Zato je smiselno, da so takšna zaveznitva dolgoročna in da partnerji na trgu učinkovito pozicionirajo čim več skupnih sinergičnih učinkov (Makovec Brenčič idr. 2006, 72).

### **4.3 Investicijske oblike vstopa**

Zadnja skupina oblik vstopov so investicijske/naložbene/hierarhične oblike vstopa, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Pri teh oblikah vstopa se pojavi predvsem vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira delovanje lastnih oblik nastopov na tujem trgu. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matico (matičnim podjetjem) in hčerjo (lastno enoto), v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič idr. 2006, 104).

Med tipičnimi oblikami investicijskih načinov in oblik vstopa na tuje trge ločimo naslednje: prodajni zastopnik/distributer, rezidenčni prodajni zastopnik, prodajne podružnice, lastne prodajne enote na tujem trgu, lastna razvojna in proizvodna enota na vstopnem trgu, sestavljavnica, skladišče, regionalni center, začetne investicijske naložbe, prevzemi (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 19-20).

#### ***4.3.1 Prodajni zastopniki***

Prodajni predstavnik je običajno zaposlen na enem, največkrat domicilnem trgu. Potuje na druge trge, z namenom opravljanja prodajne funkcije. V kolikor je prodajni predstavnik zaposlen v domicilnem podjetju, ima podjetje večji nadzor nad prodajnimi aktivnostmi, kot bi ga sicer imelo pri neodvisnem prodajnem zastopniku, večja pa je tudi predanost vizije podjetja (Makovec Brenčič idr. 2006, 104-105).

Boljše je tudi njegovo poznavanje in informiranje o delovanju podjetja. Še posebej je ta oblika vstopa primerna na ozko specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer ima velik pomen visoko-strokovno nakupovanje in poznavanje izdelkov podjetja, število odjemalcev pa je relativno majhno. Ti odjemalci, ki so po obsegu kupovanja tudi večji, namreč zahtevajo tesen odnos z dobaviteljem in dober razvoj ali vzdrževanje dobaviteljskoodjemalskih odnosov (Hollensen 2004, 336).

#### ***4.3.2 Rezidenčni prodajni zastopniki / prodajne podružnice / prodajne enote na tujem***

V vseh treh oblikah je prodaja v celoti prenesena na vstopni trg. Kar omogoča, da se bistveno bolj približamo kupcu kot v primeru domicilnih prodajnih predstavnikov. V kolikor se odločimo ali uporabimo slednje ali lastno prodajno enoto na tujem, moramo najprej upoštevati načine sklepanja poslov oz. sprejemanja naročil ter naravo izdelka, v kolikor gre za tehnično zapleten izdelek. Pogostokrat je smiselno oblikovati tudi prodajno podružnico, ki predstavlja podaljšano roko podjetja na tujem trgu, ter je formalnopravno del domicilnega podjetja (Makovec Brenčič idr. 2006, 105, 106).

Večkrat je z vidika prodajne pokritosti trga in ustreznega organiziranja poprodajnih storitev potrebno ustanavljanje lastne prodajne enote na tujem (ta deluje kot območno podjetje na vstopnem trgu), ki je ustanovljena v skladu s pravno regulativo tujega trga ter je v lasti in pod nadzorom ustanovitelja – matičnega podjetja na domicilnem trgu. Lastne prodajne enote na tujih trgih izvajajo popoln nadzor in kontrolo nad prodajno funkcijo (Hollensen 2004, 337).

#### ***4.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu***

Podjetja ob vstopu na trg velikokrat vidijo dober razvoj tržnega potenciala in možnost trženja izdelkov ali storitev na dolgi rok, želijo slediti konkurenci ali biti pred njo ter pridobiti dobro izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo poslovanja. V tem primeru je smiselno, da investirajo v lastno prodajno-proizvodno enoto na tujem trgu. Seveda se z večanjem obsega investicije vstopa, s tem pa tudi nadzora in avtonomije poslovanja, večajo tudi tveganja. Takšen vstop na trg je izhodiščno dolgoročno naravnano, saj lahko kratkoročni učinki le redko odtehtajo obsežnost investicije. Poleg tega je tudi proces prilagajanja in razumevanja delovanja lokalnega trga dolgotrajen, še posebej, če podjetje pred tem ni imelo na trgu nikakršne oblike delovanja (Makovec Brenčič idr. 2006, 74).

#### ***4.3.4 Sestavljalnice, skladišča***

Sestavljalnice in skladišča so oblika proizvodne enote na vstopnem trgu. Podjetja pogosto zaradi zahtevnosti proizvodnje ali strateških razlogov opravljajo glavni (kapitalski, razvojni, zahtevnejši) del proizvodnih procesov doma, del pa jih lahko prenesejo na vstopne trge. Vzroki za to so nižji stroški (na primer delovne sile), nižje vstopne omejitve za sestavne dele v primerjavi s končnimi izdelki, izdelek je v ustrezni fazi življenjskega cikla ali pa so deli izdelka proizvedeni v različnih delih sveta in jih je prav zaradi tega smiselno sestavljati na končnem vstopnem trgu (Popper 1992, 25).

#### ***4.3.5 Regionalni centri***

Takšni centri lahko prevzemajo zgolj funkcijo trženja in prodaje ter prodajnih in poprodajnih storitev na lokalnih ter celotnem regionalnem delu, ali pa prevzemajo celovito izvajanje vseh poslovnih funkcij. Regionalna središča so eden izmed načinov sodobnega 'ustvarjanja trgov'. Zato, da se poslovanje v celotni regiji ustrezno uravnava, nadzoruje in strateško razvija, so odgovorna regionalna središča ali vodilne države (na primer, podjetje ima svoje enote v večini držav evropskega trga, vendar je vodilno locirano v Franciji; na primer Microsoft ima za regijo Vzhodne in Srednje Evrope vzpostavljeno regionalno središče na Dunaju). Pri tem imajo središča ali vodilne države nalogo, da usklajujejo poslovne strategije in strategije posameznega trga s celotno strategijo razvoja podjetja, zagotavljajo harmonično (in ne medsebojno konkurenčno ali sovražno) delovanje enot, identificirajo sinergije ter jih

izkoriščajo znotraj in med enotami oziroma trgi. Pri tem morajo imeti tudi vlogo podpornika posameznim enotam: 'prevajajo' globalne strategije v območne (prilagojene posameznim trgov) ter nudijo ustrezno pomoč pri strateškem razvoju območnih enot. Pri tem je zelo pomembno, kako se razvijajo in prenašajo sposobnosti poslovanja s središča na enote, kako je zagotovljena kakovost človeških virov v enotah in na trgih, kjer je locirana proizvodnja ter kako so izkoriščene pravno-formalne omejitve ali prednosti posameznih trgov (Makovec Brenčič idr. 2006, 75).

#### ***4.3.6 Prevzemi in investicije (naložbe) od začetka***

Če ima podjetje dovolj kapitalskega zaledja in sredstev ter si pri tem želi pridobiti dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljene blagovne znamke ter pri vsem tem želi čim prej vstopiti na želeni trg, je zanj najbolj smiselno, da izvede prevzem. Ker dostokrat na vstopnih trgih ni primerne podjetja, lahko podjetje razmišlja tudi o investiciji od začetka, pri čemer celotno strategijo vstopa izvede samo. Prevzemi in investicije so najhitreje rastoča oblika mednarodnega poslovanja najuspešnejših mednarodnih multinacionalk. Pri prevzemih je zagotovo najpomembnejše ustvarjanje sinergije. Vzroki za neuspešnost prevzemov so večinoma enostransko razumevanje prevzemov, pretirano upoštevanje dosežkov iz preteklosti, pomanjkanje komuniciranja in drugo (Makovec Brenčič idr. 2006, 108-111).

## 5 PODJETJE AERO-POLYPLAST, D.O.O.

### 5.1 Kratka predstavitev in zgodovina podjetja

Začetki podjetja Aero-Polyplast segajo v leto 1974, ko sta brata Souvan svoji dve podjetji združila v eno. 18. junija tega leta je podjetje pričelo delovati kot pogodbeno organizacija združenega dela (POZD). Za obdobje bivše Jugoslavije je bila od sedemdesetih let naprej značilna temeljna organizacijska oblika osnovna organizacija v organizaciji združenega dela. Temu je sledil čas preoblikovanja temeljnih organizacij združenega dela v gospodarsko družbo z znanimi lastniki, zato se je podjetje 13. januarja 1992 preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Podjetje je vse do junija prejšnjega leta delovalo na Koprski ulici 78, v Ljubljani, z junijem so proizvodnjo preselili v popolnoma nove prostore v industrijsko cono Zgornje Jarše pri Domžalah, in sicer na Puchovo ulico 2a, Radomlje. Podjetje uvrščamo med majhna podjetja, za katera je značilno, da se hitro prilagajajo zahtevam okolja in spremembam, ki te zahteve prinesejo, na drugi strani pa so stroški poslovanja večji od stroškov, ki jih imajo večja podjetja (Aero-Polyplast 2011a).



**Slika 1: Proizvodnja podjetja Aero-Polyplast, d. o. o.**

Vir: Aero-Polyplast 2011b.

Podjetje je junija 2011 zaposlovalo vsega skupaj 21 delavcev, ki delo opravljajo v proizvodnji. 4 zaposleni upravljajo podjetje, katerega direktorica je gospa Severina Gorjanc. Delež moških v podjetju je 65 %, večinoma so vsi zaposleni za nedoločen čas, saj podjetje ne želi sprememb. Vztrajajo pri istem kolektivu, sprememb je zelo malo, saj verjamejo, da lahko z zvestim in zadovoljnim kolektivom dosežejo tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje, ki so si jih zadali.

Junija lansko leto je podjetje svoje poslovne in proizvodne prostore preselilo v na novo zgrajeno halo v Zgornjih Jaršah pri Domžalah. V treh nadstropjih in dodatnem zunanem šotoru ter skupnih 2500 m<sup>2</sup> površin je prostor, ki ga podjetje vsak dan uporablja za izdelavo embalaže (Aero-Polyplast 2011a).



Podjetje, ki je specializirano za izdelavo izdelkov s pomočjo procesa ekstruzijskega pihanja plastike, proizvaja platenke za kozmetično, prehrambeno in kemijsko industrijo, farmacijo in posebne tehnološke izdelke. Pri delu uporabljajo nemške stroje podjetja Hesta iz Stuttgarta, ki so zelo kakovostni in priznani stroji na različnih področjih. Njihove zmogljivosti so glede na veliko število strojev velike, saj za proizvodnjo izmenično uporabljajo kar 30 strojev. Proizvajane količine se začnejo pri 5 tisoč kosih, številka je seveda odvisna od povpraševanja naročnika. Na letni ravni njihova proizvodnja obsega preko 45 mio kosov (Aero-Polyplast 2011a).

Tako kot ostala podjetja se tudi to na trgu srečuje s konkurenco, zaradi katere še bolj strmi k optimalni proizvodnji. Sodelovanja podjetja Aero-Polyplast na mednarodnih sejmih dokazujejo, da je podjetje usmerjeno tudi k inovativnosti in kvaliteti. Na 15. mednarodnem sejmu embalaže, grafike, tehnike in tehnologije pakiranja ter logistike (sejem INPAK) v Gornji Radgoni je bilo nominirano za naslov 31. slovenskega oskarja za embalažo 2006. Ta sejem organizira Pomurski sejem pod pokroviteljstvom GZS. Podjetje Aero-Polyplast je dobilo posebno priznanje za kakovost za platenki Dermika 200 in Dermika 150 (Aero-Polyplast 2011a).

## **5.2 Definicija dejavnosti**

Dejavnost podjetja je proizvodnja in prodaja embalaže iz plastičnih mas. Proizvodni program sestavljajo 4 skupine proizvodov: platenke iz polietilena (PE), platenke iz polipropilena (PP), platenke iz polivinilklorida (PVC) ter zamaški. Omenjene platenke so primerne za embaliranje raznih krem in mazil, gelov za tuširanje, šamponov, čistil ipd., niso pa primerne za embaliranje vode in ostalih pijač (Aero-Polyplast 2011c).

Standardna klasifikacija dejavnosti 2008 (SKD), ki se uporablja za določanje dejavnosti in za razvrščanje poslovnih subjektov in njihovih delov, za potrebe različnih uradnih in drugih administrativnih podatkovnih zbirk ter za potrebe statistike in analitike v državi in mednarodno, uvršča podjetje v področje C (predelovalne dejavnosti), podpodročje C22 (proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas) oziroma v podskupino C22.22 (proizvodnja embalaže iz plastičnih mas) (SURs 2011).

## **5.3 Predstavitev proizvodnje in izdelkov**

### ***5.3.1 Ekstruzijsko pihanje plastike***

Podjetje pri predelavi embalaže iz plastičnih mas uporablja tehniko ekstruzijskega pihanja. To je proces, pri katerem pred pihanjem nasujejo umetno maso v obliki zrn v lijak. Od tu umetna masa v obliki zrn pade v lijak, kjer se stopi, polž pa zrnca potiska naprej. Ko se

akumulira dovolj stopljenega materiala, se polž pomakne naprej in potisne stopljeno plastiko skozi šobo v orodje.

Ko je plastika dodana v orodje, se vanj sprosti zrak, ki to maso napihne po obliki kalupa.

Temu sledi ohlajanje. Plastiko pustijo, da se ohladi in strdi v orodju, nato se ločijo obe polovici orodja. Izdelek vzamejo iz orodja, ga obrežejo, ostanke pa lahko ponavadi zopet uporabijo. Ko se plastika ohladi, lahko orodje odprejo in izvržejo plastični del. Dandanes je ekstruzijsko pihanje zelo razširjeno, saj se lahko uporablja tako za masovno proizvodnjo kot tudi za izdelavo posameznih testnih primerkov.

Ta tehnika obdelave ima dobre in slabe lastnosti. Dobre se kažejo v možni uporabi različnega materiala ter majhni količini odpadkov. Slaba stran pa so visoki stroški nakupa orodja ter omejena oblika izdelkov, ki mora biti taka, da se jih lahko vbrizga v orodje (Aero-Polyplast 2011a).

### **5.3.2 Design**

Podjetje strankam poleg proizvodnje plastenk nudi tudi oblikovanje in razvoj novih proizvodov, glede na njihove želje in zahteve. Stranki pred pričetkom same proizvodnje svetujejo in izdelajo 3D načrt ter model proizvoda (Aero-Polyplast 2011c).

### **5.3.3 Material za proizvodnjo**

V industriji predelave plastike se za proizvodne procese uporablja različne materiale, od PE, PP, HDPE do PVC. Podjetje pri svoji proizvodnji teži k uporabi materiala znamke Borealis.

Stranka se lahko odloči med različnimi vrstami materiala, in sicer (Aero-Polyplast 2011c):

- PE, ki je naftni derivat etena in se uporablja za proizvodnjo plastenk, vreč, avtomobilskih delov in podobno,
- HDPE, ki je krajšava za angleško ime High density polyethylene in je derivat petroleja,
- PP, ki je termoplastični polimer in prav tako naftni derivat. PP je razvit v kemični industriji, uporablja pa se ga v laboratorijskih opremah, zvočnikih, avtomobilskih komponentah, v tekstih in bankovci,
- PVC, ki je polivinil klorid. 57 % njegove mase sestavlja klor, kar pomeni, da je za proizvodnjo tega derivata potrebna manjša količina petroleja kot pri ostalih polimerih. 50 % vse svetovne proizvodnje PVC-ja se porabi v gradbeništvu, uporablja se tudi za cevi, električno izolacijo, bazene in igrače,
- PET, ki je polietilen teraftalat je ravno tako razvit v kemični industriji, sestavlja se iz polimiziranih enot in monomer etilen teraftalata z ponavljajočimi enotami C<sub>10</sub>H<sub>8</sub>O<sub>4</sub>.

Vsebuje kemične elemente ogljika, vodika in kisika. Ob pravilnem oziroma popolnem sežigu, od PET ostaneta le ogljikov dioksid (CO<sub>2</sub>) in voda (H<sub>2</sub>O).

#### **5.3.4 Prisetnost na trgu**

Podjetje je s svojimi proizvodi prisotno v različnih panogah tako znotraj Slovenije kakor tudi v tujini.

Največji del izdelkov je namenjen kozmetični industriji, v kateri je podjetje prisotno že vse od začetka. Trg zahteva vedno nove oblike plasten, ki naročnike loči od ostalih ponudnikov, ki so prisotni na trgu. Podjetje Aero-Polyplast svojim naročnikom ponuja najnovejše tehnike izdelave, kar jim omogoča konkurenčnost. Plastenke, v katerih se nahajajo izdelki kot so Fitoval in Sun Mix, podjetja Krka, d.d., šamponi Dan na dan, podjetja Ilirija, d.d., odstranjevalec laka za nohte in sončna krema podjetja Afrodita, d.d., in ostali so le del izdelkov, ki jih za Slovenski trg izdeluje podjetje Aero-Polyplast.

V prehrabeni industriji je pomembna privlačnost embalaže, ki potrošnika pritegne in zagotovi zadostno prepoznavnost med ostalimi izdelki. Podjetje izdeluje plastenke za veliko število slovenskih podjetij. Izdelki kot so prelive Sladki greh, podjetja Mercator Emba, d.d., različni prelive podjetja Etol, d.d., embalaža za med podjetja Medex, d.o.o., se vsi nahajajo v plastenkah, ki so izdelane v podjetju Aero-Polyplast.

Pri plastenkah za kemične izdelke, ki so bile tudi prve plastenke, ki jih je podjetje pred 20-imi leti proizvedlo za tuje trge, je potrebno omeniti plastenke za doziranje lepila, plastenke za čistila in embalažo za zaščitna sredstva, kot so dodatki avtomobilskim motorjem. Vse embalaže izdelujejo v različnih velikostih. Proizvajajo tudi izdelke za trgovska podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo plasten in ostale opreme manjšim strankam in v svečarstvu za naročnike proizvajajo celotni program nagrobnih sveč vseh velikosti in oblik. Za hotelski program podjetje izdeluje embalažo za različne vrste proizvodov, kot so šamponi, balzami, geli in podobno (Aero-Polyplast 2011a).

#### **5.3.5 Izdelki na tujih trgih**

Plasten, ki so izdelane v podjetju Aero-Polyplast in se pojavljajo na tujih trgih, je vsekakor veliko. Na spodnjih slikah je vidno nekaj embalaž in plasten, v vseh primerih pa je podjetje izdelalo plastenke.



**Slika 2: Embalaža za čistila za tuje trge.**

Vir: Bio Services International 2011.



**Slika 3: Plastenka za kozmetično industrijo za tuje trge.**

Vir: Aero-Polyplast 2011d.



**Slika 4: Plastenka za kozmetično industrijo za tuje trge.**

Vir: Aero-Polyplast 2011d.



**Slika 5: Embalaža za kozmetično industrijo za tuje trge.**

Vir: Dermacol 2011.



**Slika 6: Embalaža za kozmetično industrijo za tuje trge.**

Vir: Farmec 2011.

#### **5.4 Odločitev za internacionalizacijo podjetja**

Prvo vprašanje, ki sem ga postavila direktorici podjetja, gospe Severini Gorjanc, je bilo, zakaj so se odločili za internacionalizacijo. Razložila mi je, da je konec 80. let slovenski trg naenkrat postal premajhen, povpraševanja ni bilo več dovolj in podjetje je bilo primorano sprejeti odločitve. Poslovanje je bilo vse do konca 80. let prejšnjega stoletja zelo dobro. Za vstop na tuje trge je bilo prelomno leto 1990, ko se je začelo sodelovanje s podjetji iz sosednje Avstrije in Italije. Procentualni delež izvoženih plastenek je bil leta 1990 minimalen, saj je znašal le 1,75 % celotnih proizvedenih plastenek. Odločitev, da svoje izdelke izvozijo, je bila za samo podjetje enostavna, težave so nastopile pri sami realizaciji. Kljub temu, da so vstopili na sosednji avstrijski in italijanski trg, je bilo potrebno samo potezo načrtovati. Po navedbah sedanje direktorice, so že takrat pripravili analizo trga, se seznanili z ekonomskim in političnim položajem držav in preučili njihovo zakonodajo. Vse kar so v začetku izpustili, so se naučili ob samem poslu, potrebno pa je bilo tudi malo sreče (Aero-Polyplast 2011a).

Na drugi strani pa je podjetje želelo poskusiti nekaj novega, si postaviti nove cilje in izzive in jih tudi izpolniti. Podjetje uvrščamo med majhna podjetja, zato so spremembe znotraj podjetja enostavnejše, kar se zavedajo tudi v samem podjetju in to s pridom izkoriščajo (Aero-Polyplast 2011a).

## **5.5 Oblika vstopa na tuje trge**

Leta 1990, ko je podjetje prvič vstopilo na tuje trge (Avstrija in Italija), so se odločili za direktni oziroma neposredni izvoz, brez posrednikov. V samem začetku so izvažali enostavne embalaže, predvsem embalaže za lepila za les ali papir, ki pa so takrat zadovoljile potrebe sosednjih trgov.

V letu 1998 so sklenili sodelovanje z naročnikom iz tujine, kjer so prvič uporabili posredni izvoz. Od takrat dalje je bilo večinoma vso poslovanje s tujino preko posrednikov, ki plastenke prodajajo do končnih proizvajalcev, ki jih nato napolnijo (Aero-Polyplast 2011a).

## **5.6 Delež izvoza**

Okoli leta 1998 je podjetje navezalo stike z večjim naročnikom iz tujine, ki je za podjetje Aero-Polyplast slišalo preko posrednikov. Ta tuji naročnik še danes vztraja z veliko naročili letno, sodelovanje pa je zelo uspešno. Od leta 1998, ko je bil delež plastenk, ki so jih izvozili v tujino med 5 % in 6 %, je delež izvoznih proizvodov zelo naraščal, saj je leta 2000 znašal že 12,6 % vseh proizvedenih plastenk. Od leta 2000 pa do leta 2005 se je delež povečal za 19 % in tako leta 2005 znašal že 31,6 %. Prelomno je bilo leto 2005, ko se je začelo število naročnikov z vstopom Slovenije v Evropsko unijo povečevati in tako so njihovi poslovni prostori postali premajhni. Procentualni delež izvoznih artiklov se je v primerjavi s prejšnjimi petimi leti sorazmerno povečeval, vendar pa se je v letih med 2005 in 2010 povečalo število izdelanih plastenk, saj je podjetje leto 2010 zaključilo z več 40 mio izdelanimi plastenkami. Za leto 2011 pričakujejo povečanje še za 5 mio in tako konec leta 2011 zabeležiti rekordno število izdelanih plastenk, in sicer kar 45 mio (Aero-Polyplast 2011a).

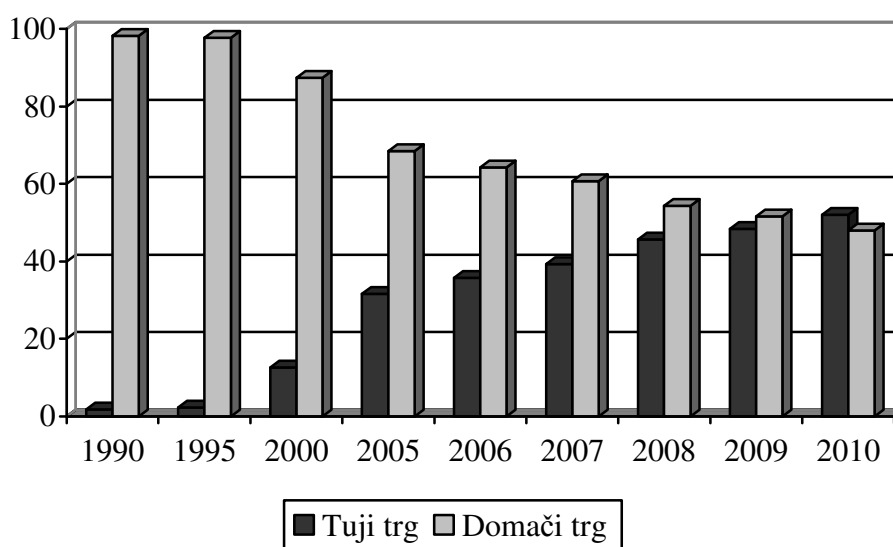
Trenutno so njihovi naročniki iz celotne Evrope, tudi iz držav nekdanje skupne Republike Jugoslavije. Z naročniki, ki podjetje kontaktirajo in pošljejo povpraševanje, najprej uskladijo pogoje in se za sodelovanje odločijo v primeru, da najdejo skupne interese. Zelo pomemben faktor pri odločitvi je seveda cena, ki je odvisna tudi od transporta oziroma od oddaljenosti države, iz katere prihaja naročnik.

Majhen delež plastenk preko posrednikov izvozijo končnim naročnikom na trg Nove Zelandije, Karibskega otočja in Združenih arabskih emiratov. Podjetje je sicer mnenja, da zaenkrat ni smiselno izvažati v bolj oddaljene države, saj so cene transporta previsoke, kar posledično zviša ceno plastenke. Njihov primarni trg ostaja Evropa (Aero-Polyplast 2011a).

**Preglednica 3: Delež prodanih izdelkov na tujem in domačem trgu po letih v %.**

<i>Leto / trg</i>	<i>Tuji trg (v %)</i>	<i>Domači trg (v %)</i>
1990	1,8	98,2
1995	2,3	97,7
2000	12,6	87,4
2005	31,6	68,4
2006	35,8	64,2
2007	39,3	60,7
2008	45,7	54,3
2009	48,4	51,6
2010	52	48

Vir: Aero-Polyplast 2011a.



**Slika 7: Prikaz deleža prodanih izdelkov na tujem in domačem trgu v %.**

Vir: Aero-Polyplast 2011a.

## 5.7 Vpliv globalizacije na poslovanje podjetja

Zanimal me je tudi vpliv globalizacije na poslovanje samega podjetja. Po pričakovanjih sem dobila odgovor, da je vpliv, tako pozitiven kot tudi negativen, zelo velik in tudi opazen. Pri pozitivnem vplivu velja omeniti odprtost trgov po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Lažje je najti naročnike, ravno tako je Slovenija opažena s strani večjih Evropskih držav in posledično te države kažejo zanimanje za poslovanje s slovenskimi podjetji. Na drugi strani pa ima odprtost trga tudi negativen vpliv, saj je konkurenca večja.

Cene transporta so v zadnjih letih zelo padle, ravno tako so se zmanjšale carinske obveznosti podjetij. Vse to je posledica globalizacije. Pred pojavom globalizacije je moralo podjetje, ki je želelo svoje izdelke izvoziti, poskrbeti za veliko število dokumentov, ki so bili povezani s samimi carinskimi obveznostmi. Danes je postopek zelo enostaven in nezahteven, podjetje lahko namreč samo napiše nalog in svoje izdelke pošlje v tujo državo. Globalizacija je v tem primeru za podjetje prinesla pozitivne spremembe.

Velik negativen vpliv globalizacije na poslovanje samega podjetja se kaže v ukinitvi kozmetičnih programov dveh večjih slovenskih proizvajalcev, Krke, d. d., in Leka, d. d. Obe podjetji sta se odločili za specializacijo na področju farmacevtske industrije in posledično ukinile programe kozmetike, podjetje Aero-Polyplast pa je s tem izgubilo veliko število naročila plastenk za potrebe kozmetične industrije (Aero-Polyplast 2011a).

### **5.8 Vpliv novih tehnologij na tržno uspešnost podjetja**

Pri eksztruzijskem pihanju plastike je novih tehnologij zelo malo, predvsem gre za izboljšave na področju delovanja strojev in orodij. Podjetje lahko uspešno izdeluje plastenke tudi s stroji, ki so stari 20 ali več let, vendar so novejši stroji bolj ekonomični, saj delajo hitreje in potrošijo manj električne energije. Novejši stroji lahko na minuto izdelajo več plastenk, kar dodatno zniža stroške in posledično zniža tudi ceno plastenke (Aero-Polyplast 2011a).



## 6 SKLEP

Diplomsko delo mi je odprlo nov pogled na mednarodno poslovanje s praktičnega vidika. Internacionalizacija je zahteven in zapleten proces, ki pa se lahko na dolgi rok podjetju obrestuje in prinese želene poslovne uspehe. Od podjetja zahteva natančnost in previdnost, saj lahko manjša neprevidnost podjetje stane ogromno časa in finančnih sredstev. Če podjetje proces internacionalizacije načrtuje do potankosti, predvidi možna tveganja in se jim poskusi izogniti, je lahko vstop na mednarodne trge uspešen.

Eden izmed ciljev diplomske naloge je bil natančneje razdelati pojem internacionalizacije, kar me je pripeljalo do spoznanja, da so se slovenska, pa tudi tuja podjetja, v veliki meri prisiljena internacionalizirati in svoje poslovanje prenesti tudi na tuje trge. Naš trg je tako kot naša država majhen in veliko je panog, ki jim domači trg ne zagotavlja več uspešnega poslovanja in nadaljnje rasti ter razvoja.

Tudi podjetje Aero-Polyplast, d. o. o., se je iz istega razloga odločilo, da svoje izdelke začne prodajati tudi na tuji trg. Podjetje Aero-Polyplast je na tuje trge vstopilo pred približno 20-imi leti. Bili so prisiljeni sprejeti odločitev, saj je slovenski trg postajal premajhen za uspešno poslovanje podjetja. V prvih letih so za prodajo v tujini uporabili direktni izvoz, od približno leta 1998 dalje pa za izvoz večinoma uporabljajo posrednike. S tem letom so pridobili tudi večje in pomembnejše tuje stranke, s katerimi uspešno sodelujejo še danes.

Že od samega začetka so se zavedali morebitnih tveganj, vendar se jim je poskus obrestoval, saj so z leti delež izvoza le še povečevali. Ob vsakem vstopu na novi mednarodni trg v podjetju natančno preučijo celoten trg, njegovo politično, ekonomsko in zakonodajno okolje in tako zmanjšajo svoja tveganja. V podjetju so optimistični tudi glede prihodnosti, saj so prepričani, da bodo s pozitivnim mišljenjem, pametnimi poslovnimi potezami in pripadnostjo podjetju svoj položaj predelovalca plastičnih mas le še izboljševali. Podjetje je skozi leta poslovanja naletelo na pojav globalizacije, na katerega pa danes gledajo kot možnost uspeha. Kljub negativnim vplivom, ki jih je globalizacija povzročila, so vedno našli rešitve, vplive obrnili sebi v prid in verjamejo, da bo tako tudi v prihodnje.

Internationalizacija in mednarodno poslovanje so tesno povezani tudi z globalizacijo, kar so skozi leta delovanja občutili tudi v podjetju Aero-Polyplast. Globalizacija je s svojo odprtostjo trga veliko prispevala k enostavnejšemu poslovanju, vendar je na drugi strani prisilila podjetja k specializaciji za eno področje in seveda z odprtostjo trga odprla poti tudi prepovedani trgovin, s čimer se države danes dokaj neuspešno bojujejo. Z odprtostjo trga se je povečala tudi konkurenca, s tem pa boj za preživetje med podjetji. Danes na svetovnem trgu preživijo le tisti, ki so najbolj inventivni, prilagodljivi, vztrajni in izrazito tržno usmerjeni v iskanje in uspešno, bolj kot konkurenti, dolgoročno zadovoljevanje potreb svetovnih kupcev.

Podjetje Aero-Polyplast trenutno posluje zelo dobro, novi prostori so za podjetje velika pridobitev, ki jo je podjetje za svoj nadaljnji razvoj in rast nujno potrebovalo. Njihovi strateški načrti za prihodnost, ki poudarjajo še intenzivnejšo usmeritev v mednarodno poslovanje in na svetovne trge, pa so jasno zastavljeni in bodo podjetju pripomogli k nadaljnjemu uspešnemu razvoju, rasti in povečevanju konkurenčnosti celovitega poslovanja v svetovnem tržnem okolju. Raziskava je pokazala, da je preučevano podjetje uspešno zato, ker razume vsebine mednarodnega poslovanja, ki jih natančno preučuje in jim v celoti prilagaja svoje poslovanje in dolgoročno poslovno strategijo.

## LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vančič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Burton, Fred in Frank McDonald. 2002. *International Business*. 1st ed. London: Thomson.
- Czinkota, Michael R., Ilkka A. Ronkainen in Michael H. Moffet. 2005. *Internationalbusiness*. 7. izd. Mason: Thomson/South-Western.
- Česen, Tina in Marko Jaklič. 1996. Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. *Naše gospodarstvo* (42): 111–125.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: a market-responsive approach*. London: Prentice Hall.
- Hollensen, Svend. 2004. *Global marketing: a decision oriented approach*. London: Prentice Hall.
- Hrastelj, Tone. 1990. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kesič, Dragan. 2008. *Mednarodno poslovanje: predstavitev tematike s predavanj pri predmetu Mednarodno poslovanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Popper, Karl. 1992. *In search of a better world: lectures and essays from thirty years*. London, New York: Routledge.
- Ruzzier, Mitja, Dragan Kesič in Bojana Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje: gradiva za vaje*. Koper: Fakulteta za management.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Slovenija v mednarodnih odnosih: zaključno poročilo o rezultatih opravljenega znanstveno-raziskovalnega dela na področju temeljnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tayeb, Monir H. 2000. *International human resource management: a multinational company perspective*. England: Oxford university Press.
- Trtnik, Andreja. 1999. *Internationalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

## VIRI

- Aero-Polyplast. 2011a. *Osnovni podatki o podjetju*. Interno gradivo, Aero-polyplast.
- Aero-Polyplast. 2011b. *Osnovni podatki o podjetju*. [Http://www.aero-polyplast.si/info.html](http://www.aero-polyplast.si/info.html). (8. 5. 2011).
- Aero-Polyplast. 2011c. *Osnovni podatki o proizvodnji in izdelkih*. [Http://www.aero-polyplast.si/ponudba.html](http://www.aero-polyplast.si/ponudba.html). (15. 5. 2011).
- Aero-Polyplast. 2011d. *Slike izdelkov*. Interno gradivo, Aero-polayplast.
- Bio Services International. 2011. *Total destructor*. [Http://www.bioservice.be/en/total-destructor-291.htm](http://www.bioservice.be/en/total-destructor-291.htm) (17. 6. 2011).
- Dermacol. 2011. *Enja milk*. [Http://www.dermacol.cz/dc/dermacol-internet-new/dc/katalog/htm-en/pece-o-telo/enja%20milk-en.htm](http://www.dermacol.cz/dc/dermacol-internet-new/dc/katalog/htm-en/pece-o-telo/enja%20milk-en.htm) (17. 6. 2011).
- Farmec. 2011. *Suncare lotion SPF 30*. [Http://farmec.ro/suncare-lotion-spf-3/](http://farmec.ro/suncare-lotion-spf-3/) (17. 6. 2011).
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). 2011. *Pregled klasifikacije v tabelarični obliki*. [Http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978](http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978) (13. 4. 2011).

## **PRILOGA**

Priloga 1      Intervju z direktorico podjetja Aero-Polyplast, d.o.o., gospo Severino Gorjanc.



## **INTERVJU Z DIREKTORICO PODJETJA AERO-POLYPLAST, D. O. O., GOSPO SEVERINO GORJANC**

### **1. Zakaj ste se odločili za internacionalizacijo, kakšni so bili ključni vzroki in motivi za to?**

Slovenski trg je naenkrat postal premajhen, zato je bilo potrebno poiskati druge možnosti. Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje in če smo želeli podjetje obdržati in povečevati prodajo, ni bilo druge možnosti kot vstop na tuje trge.

### **2. Kdaj je vaše podjetje prvič vstopilo na tuje trge in na katere?**

Podjetje Aero-Polyplast je na tuje trge vstopilo približno leta 1990, šlo pa je za sodelovanja s podjetji iz sosednje Italije in Avstrije.

### **3. Kakšen način vstopa na tuje trge ste si izbrali in zakaj?**

Na samem začetku je šlo pri vstopu na tuje trge za neposredni izvoz. Prva podjetja, s katerimi smo sodelovali, so bila podjetja iz Italije in Avstrije. Vendar smo kmalu ugotovili, da je poslovanje v tujini v naši industriji enostavneje preko posrednikov, saj gre lahko v takem primeru za večja naročila in tudi večje stranke.

### **4. Kakšne oblike vstopov na tuje trge je podjetje uporabilo do sedaj in zakaj?**

Zaenkrat v našem podjetju vztrajamo s prodajo preko posrednikov in neposrednim izvozom. Kmalu po prvem vstopu na tuje trge je bil večji del prodanih izdelkov v tujino izveden preko posrednikov. Konkretno to pomeni, da v več evropskih državah poslujemo s podjetji, ki so v primerjavi z našim dosti večja. Gre za podjetja, ki ravno tako kot mi izdelujejo plastenke, vendar zaradi velike kapacitete naročil ne zmorejo več vsega izdelati sam. V tem primeru naročila posredujejo nam. Gre za več podjetij po Evropi, s katerimi sodelujemo pri v večji meri enakih naročilih za iste končne stranke. Pri izdelavi plastenke je namreč ključnega pomena izdelano orodje, ki je drugačno za vsako platenko. To orodje se praviloma za določeno platenko izdelava prvič in se ga potem uporablja za veliko število naročil. Ravno zato je najbolj smiselno in cenovno ugodno izdelovati plastenke, za katere so orodja že izdelana. Večji del naročil za tujino tako naše podjetje izdelava za tuja podjetja, ki potem plastenke pod svojim imenom prodajo različnim proizvajalcem, ki polnijo plastenke in tako ustvarijo končni izdelek.

Druga vrsta prodaje pa je direktna prodaja proizvajalcem, ki polnijo plastenke. Večji del naročil slovenskih proizvajalcev in manjši del naročil tujih proizvajalcev je izveden z direktno

prodajo, ko naše podjetje izdelane plastenke proda proizvajalcu, ki jih nato napolni in pripravi za prodajo končnemu kupcu.

**5. Kako oz. v okviru katerih meril ste izbrali tuje trge za internacionalizacijo, na kaj ste bili pozorni in zakaj?**

Pri izbiri tujih trgov ni bilo večjih razmišljanj, saj smo sodelovali s podjetji, ki so nas kontaktirala. Vse je stvar dogovora in v kolikor s podjetjem uskladimo skupne zahteve, je poslovanje izvedeno. Zaenkrat v naši industriji tuji naročniki iščejo nas, da bi za njih izdelali plastenke. V veliko primerih vidijo naše plastenke ali slišijo o naši dobri kvaliteti in nas potem kontaktirajo.

**6. Kako vpliva globalizacija na poslovanje vašega podjetja v pozitivnem in tudi negativnem aspektu?**

Globalizacija ima v naši industriji predelave plastičnih mas pozitivne in negativne učinke. Vsekakor je pozitivno, da je ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo, naše poslovanje v tujini postalo dosti enostavnejše, celoten trg je bolj odprt. Tudi tuja podjetja na našo državo gledajo drugače, kar nam omogoča lažje poslovanje na tujih trgih, tuja podjetja nas jemljejo dosti bolj resno. Na drugi strani pa ta odprtost prinaša večjo konkurenco, saj je poslovanje tudi z ostalimi državami lažje, kot je bilo nekoč. Tudi podjetja, ki do sedaj niso poslovala v Evropski uniji, se sedaj za to lažje odločijo in izvažajo svoje izdelke.

Cenejši in dosti manj težaven je tudi transport. Danes je namreč zelo enostavno naložiti izdelane plastenke na tovornjak in jih odpeljati vse do Norveške. Včasih je bilo to vse prej kot enostavno, saj je bil zaradi vseh carin in meja med državami, to zelo dolgotrajen proces, pri katerem je bilo potrebno izpolniti celo vrsto dokumentov.

Velik negativen vpliv globalizacije za naše podjetje je tudi ukinitvev kozmetičnih linij podjetij Krka, d.d.. in Lek, d.d. Podjetji sta se namreč specializirali na področju farmacevtske industrije in ukinili celotno področje kozmetike. Podjetji sta bili na področju kozmetične industrije naši veliki naročniki.

**7. S katerimi ovirami ste se soočili ob vstopu na tuje trge?**

Največja ovira pri vstopu na tuje trge so bile takratne carinske ureditve in transport. Carinske ureditve so od podjetja terjale veliko časa in tudi denarja, kar je posledično povečalo ceno izdelka, ki v nekaterih primerih posledično za tujega naročnika ni bil več zanimiv oziroma cenovno sprejemljiv.

Največja ovira danes pa so cene v primerjavi s kvaliteto. Včasih naročniki niso toliko gledali na kvaliteto kot danes. Danes pa bi vsi želeli imeti za najnižjo ceno tudi najvišjo kvaliteto.



Dostikrat se lahko z dobro kvaliteto upraviči ceno, vendar ne vedno, kar predstavlja oviro, saj lahko neko drugo podjetje zaradi drugačnih pogojev dela ponudi ceno, ki jo naročnik želi.

**9. Ali oblikovanje – dizajn vaših izdelkov vpliva na večjo prodajo na tujih trgih in zakaj?**

Dizajn je zelo pomemben, ker vsi ljudje gledamo z očmi. Plastenke morajo biti privlačne, svoje sicer naredi tudi znamka izdelka. Pri izdelku, ki ni tako poznan, oziroma pri katerem znamka ni tako cenjena, je dizajn zelo pomemben. Stranke se s tem zelo ukvarjajo. Plastenke se lahko naredi trendovske z barvami in nalepkami. Trenutno so zelo priljubljene plastenke pearl odtenka, kar je tudi dosti dražje.

Na dizajn plastenke gledamo enako v Sloveniji kakor tudi v tujini, slovenski trg v primerjavi s tujim ni nič manj zahteven.

**10. Ali uporaba novih tehnologij, ki jih podjetje uvaja v okviru svojih izdelkov v segmentu predelave plastike vpliva na tržno uspešnost podjetja in kako?**

Nove tehnologije je v predelovanju plastičnih mas zelo malo. Tehnologija napreduje le pri hitrosti delovanja strojev, ki izdelujejo plastenke. Brez težav se plastenke dela tudi s stroji, ki so stari dvajset ali več let, le počasneje je. Tehnologija je napredovala toliko, da stroji na minuto izdelajo več plastenek, kar zniža stroške in posledično zniža tudi ceno izdelka. Novejši stroji potrošijo tudi manj električne energije, kar zopet zniža stroške. Pri napredku tehnologije gre le za izboljšave na področju delovanja samih strojev in orodij, ne moremo pa govoriti o korenitih spremembah oziroma inovacijah.

**11. Kolikšen je delež na tujem trgu, se je z leti spreminjal, kako in zakaj?**

Naš trenutni delež prodanih plastenek na tujem trgu v primerjavi s slovenskim trgom je 52 %. Delež je letos najvišji v primerjavi s prejšnjimi leti in še raste. Do največje spremembe je prišlo najprej v letu 1998, ko smo začeli sodelovati z našim največjim tujim naročnikom in potem v času po letu 2004, predvsem zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo. Leta 2005 je bil delež približno 32 %.

**12. Ali razmišljate o vstopu v države izven Evrope, bi bilo to smiselno?**

Podjetje že izdeluje plastenke, ki se preko posrednega izvoza prodajo končnim kupcem na trgih Nove Zelandije, Karibskega otočja in Združenih arabskih emiratov. Gre sicer za manjša naročila. Večji izvoz v države izven Evrope je zaenkrat nesmiseln, saj so stroški transporta predragi. Teža in prostornina plastenek je prevelika, da bi bilo to smiselno.