

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT – KOPER

Diplomska naloga

INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA NA
TRG JV EVROPE S POUDARKOM NA PANOZI
INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJ – študija
primera

Staš Kalan

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Mitja Ruzzier

POVZETEK

V diplomskem delu sem se soočil s problemom internaciolizacije uspešnega slovenskega podjetja SRC, ki se ukvarja s sistemsko integracijo informacijskih tehnologij. V prvem delu sem podal teoretične pristope internaciolizacije podjetja. Zajel sem pomen, povode in motive podjetja za internacionalizacijo. Ukvarjal sem se tudi s teoretičnimi pristopi pri ključnih dimenzijah internaciolizacije, ki so pomembne za celotno razumevanje tega procesa. Te dimenzije so način vstopa na tržišče, izbira ciljnih trgov, izbira ustreznih proizvodov in ustrezna časovna dimenzija vstopa na trg. V drugem empiričnem delu naloge sem podrobno predstavil podjetje SRC ter tudi tržišče IT Makedonije in Srbije. Ti tržišči sta predstavljeni s podrobnimi gospodarskimi kazalci, podpisanimi sporazumi ter stanjem na IT trgu. Izdelal sem SPIN analizo, ki predstavlja poglobljen pregled stanja na teh tržiščih, in iztočnice za nadaljnjo širitev podjetja SRC v regijo JV Evrope.

Ključne besede: internacionalizacija, informacijska tehnologija, Makedonija, Srbija, SPIN, SRC, tržišče

SUMMARY

In my research work I was faced with the problem of internationalization successful Slovenian companies SRC. which deals with the systemic integration of information technologies. In the first part, I was given the theoretical approaches internationalization of enterprises. I cover the importance of motive and an opportunity for companies. I'm also occupied by the theoretical approaches to the key dimensions of internationalization, which are important for the overall understanding of this process. These dimensions are operation pattern, the choice of objectives, selection of relevant products and the appropriate time dimension of market entry. In the second empirical part of the detailed tasks to meet company SRC, as well as the IT market, Macedonia and Serbia. These markets are presented with detailed economic indicators, signed agreements and the situation in the IT market. I was created SWOT analysis, which represents the depth examination of the situation in these markets and headwords for further expansion of businesses in the SRC region of South Eastern Europe.

Keywords: Internationalization, information technology, Macedonia, Serbia, SWOT, SRC, market

UDK:

339:004(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Internacionalizacija poslovanja	3
2.1	Opredelitev internacionalizacije poslovanja	3
2.2	Pomen internacionalizacije poslovanja	4
2.3	Povodi in motivi za internacionalizacijo	5
3	Ključne dimenzije internacionalizacije	9
3.1	Način vstopa na tuje tržišče	10
3.1.1	Izvozno-vstopni model	11
3.1.2	Pogodbeni vstopni model	12
3.1.3	Investicijski vstopni model	13
3.2	Izbira ciljnih trgov	15
3.2.1	Ekonomsko okolje	17
3.2.2	Politično in pravno okolje	18
3.2.3	Kulturno in socialno okolje	19
3.2.4	Model ocene trga	20
3.3	Izbira proizvodov oz. storitev	22
3.4	Časovna dimenzija	23
4	Predstavitev IT sektorja in podjetja SRC	26
4.1	Predstavitev podjetja SRC	26
4.2	Opredelitev ključnih dejavnikov uspešnosti IT družbe	27
4.3	Razlogi za širitev poslovanja na tuje trge	29
4.4	Predstavitev IT tržišča v Srbiji	31
4.4.1	Glavni gospodarski kazalci	32
4.4.2	Sodelovanje in sporazumi s Slovenijo	32
4.4.3	Stanje IT sektorja	34
4.4.4	Vodilna podjetja in konkurenca	35
4.5	Predstavitev IT tržišča v Makedoniji	35
4.5.1	Glavni gospodarski kazalci	36
4.5.2	Sodelovanje in sporazumi s Slovenijo	37
4.5.3	Stanje IT sektorja	38
4.5.4	Vodilna podjetja in konkurenca	39
4.6	Drugi perspektivni trgi v regiji	40
4.6.1	Hrvaški IT TRG	41
4.6.2	Ostala IT tržišča	42
5	SPIN analiza tržišča in vstopa SRC	47
5.1	Celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti	48
5.1.1	Prednosti	48

5.1.2	Slabosti.....	49
5.1.3	Izzivi	50
5.1.4	Nevarnost	51
5.2	Analiza in nadaljnji koraki v regiji	51
5.2.1	Načini vstopa na trg v regiji.....	52
5.2.2	Proizvodi in storitve.....	52
5.2.3	Časovni trenutek vstopa na tuja tržišča.....	52
6	Sklepi in ugotovitve	56
6.1	Povzetek ključnih ugotovitev diplomskega dela.....	56
6.2	Omejitve diplomskega dela	57
	Literatura.....	59
	Viri	60

SLIKE

Slika 3.1	Ključne dimenzije internacionalizacije in centralna vloga virov	10
Slika 3.2	Proces ocenjevanja potencialnega tržišča	16
Slika 3.3	Vpliv kulture na poslovno obnašanje v posameznih državah.....	19
Slika 3.4	Stopenjsko selekcioniranje tujih trgov	21
Slika 4.1	Vsebina IT	27
Slika 4.2	Delež posameznih segmentov IT v Srbiji.....	34
Slika 4.3	Makedonski IT trg	39
Slika 4.4	Trg IT v regiji Adriatic	40

TABELE

Tabela 3.1	Osnoven značilnosti različnih vstopov na trg.....	11
Tabela 3.2	Pregled prednosti in slabosti različni oblik vstopa na tržišče	14
Tabela 4.1	Velikost IT tržišča v regiji Adriatic	29
Tabela 4.2	Uvoz in izvoz iz Slovenije in Srbije (brez Kosova)	33
Tabela 4.3	Blagovna menjava Slovenija – Makedonija (000 EUR).....	37
Tabela 5.1	Prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti	47

1 UVOD

Informacijska tehnologija je začela s svojim skokovitim razvojem v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja in omogočila tretjo industrijsko revolucijo. Ta termin pa pravzaprav opisuje visokotehnološko družbo, ki v svojem bistvu skriva množico navzkrižnih komunikacijskih povezav, informacijskih vozlišč, kilometre optičnih in bakrenih vodnikov, milijone kosov računalniške opreme in proizvodnje ter obdelavo ogromnih količin podatkov. In ko so se iz podatkov izluščile informacije se je svet začel vrteti hitreje. Razdalje, ki so v preteklosti ločevale tržišča med seboj in jih držale v tehnološki izolaciji, so se začele virtualno krajšati. Tehnološke inovacije, ki se kažejo na področju informacijskih tehnologij kot pripomočki za prenos in obdelavo informacij, so posledično pripeljale do omogočanja globalizacije poslovanja in internacionalizacije podjetij. To v vseh prejšnjih obdobjih razvoja ni bilo možno, ker je bil pretok informacij potrebnih za poslovanje preskromen in prepočasen. Lahko trdimo, da je informacijsko-komunikacijska tehnologija zaradi svoje strukture in dinamike eden nosilcev globalizacije.

V diplomski nalogi bom tako preučeval internacionalizacijo slovenskega podjetja SRC, ki se ukvarja s sistemsko integracijo informacijskih tehnologij. Ciljni trgi internacionalizacije podjetja so na JV Evrope. Ta del sveta so ob koncu prejšnjega stoletja pestile regionalne vojne in zlom sistema, ki je kljub vsemu zagotavljal dostop do takratnih informacijskih tehnologij in postavil temelje informatike. Sledila so leta mednarodnega embarga v Srbiji, nemirno Kosovo in etnična nesoglasja v Makedoniji. Medtem ko se je v tem času ostali svet ukvarjal s skokovitim informacijskim in telekomunikacijskim razvojem, sta se ti dve državi ukvarjali s svojo eksistenco. To je pustilo posledice na tej industrijski veji. Razvoja in vlaganja praktično ni bilo. Kljub vsemu pa je to območje »naravno« ekspanzijsko območje naših podjetij v vseh gospodarskih panogah, saj nas s tem delom sveta povezuje kar nekaj skupnih veziv, od skupnih držav v preteklosti do jezikovnih sorodnosti. To pa so tudi razlogi, da sem se odločil v diplomskem delu podrobno preučiti stanje v IT industriji v tem delu sveta. V svojem delu se bom osredotočil predvsem na tržišča Republike Makedonije in Srbije, kjer ima podjetje SRC tudi svoji področni pisarni.

Namen diplomskega dela razširiti znanje o tržiščih v JV Evropi. Ker se podjetje SRC ukvarja z razvojem in implementacijo informacijske tehnologije, bo poudarek na stanju te industrije na teh trgih. Poseben izziv za podjetje je dejstvo, da so ti trgi, če jih gledamo z zahodnoevropskimi očmi, relativno majhni in na osnovnih stopnjah razvoja te veje industrije. Informacijska tehnologija pa je hkrati tudi zelo pomembna panoga, saj omogoča razvoj vseh drugih vej industrije, izobraževanja, transporta in zdravstva.

Ugotoviti hočemo, kaj to pomeni za slovensko podjetje, ki si prizadeva razširiti svoje poslovanje na vse države v regiji in tudi še dalje na vzhod.

Cilj diplomske naloge je pridobiti ustrezne podatke za lažje in pravilno odločanje o nadaljnjih korakih na teh dveh tržiščih. Zgoščen pregled osnovnih gospodarskih kazalcev, podpisanih med državni sporazumi, in aktivnosti IT industrije bodo sestavni del dokumenta. Management podjetja bo na podlagi prejetih podatkov in ugotovljenih smernic razvoja lažje in odločneje sprejemal odločitve o morebitnih spremembah smeri razvoja in vlaganja v posamezne perspektivne programe. S SPIN analizo želim narediti prerez stanja o osnovnih karakteristikah tržišč. SPIN analizo bom združil za obe državi, saj sta tržišči komplementarni in primerljivi.

Temeljni tezi, ki se porajata pri analiziranju teh tržišč in jih želim preveriti v sklopu diplomske naloge, sta:

- Novi trg je potrebno temeljito spoznati od poslovne kulture do sprejemljivosti ljudi do novih tehnologij, da lahko uspešno posluješ.
- Makedonski in srbski trg informacijskih komunikacijskih tehnologij ima veliko potencialov, ki bi bili lahko bolje izkoriščeni s tujim kapitalom in z znanjem.

Za izdelavo naloge bom uporabil kombinacijo teoretičnega in empiričnega pristopa. V prvem teoretičnem delu bom uporabil sekundarne kvalitativne in kvantitativne podatke s področja internacionalizacije podjetij, zunanje trgovine, strokovnega in tehničnega področja ter veljavne zakonodaje (npr. preglednice, statistična poročila, zapiski v strokovni literaturi).

V drugem empiričnem delu bom uporabil kombinacijo primarnih in sekundarnih podatkov za potrebo izdelave SPIN analize raziskovalnega problema. V analizo bom dodal tudi svoj na izkušnjah pridobljen subjektivni pogled na obravnavan problem. Z metodo deskripcije in dedukcije bom izvedel primerjavo relevantne zakonodaje, ki regulirajo tržišče informacijskih tehnologij in sporazume med Slovenijo in obravnavanimi državami. Izvedel bom tudi analizo vseh priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti podjetja. Na podlagi izdelane analize se bo pokazalo, kje so možnosti za nadaljnji razvoj podjetja. Podatke bom zbral predvsem iz poslovanja podjetja SRC in hčerinskih podjetij v Srbiji in Makedoniji. Rezultati raziskave bodo podjetju SRC v pomoč pri odločitvah na tem tržišču.

2 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Internacionalizacija poslovanja je sinonim za geografsko ekspanzijo ekonomskih aktivnosti čez nacionalne meje držav, še posebej v kvantitativnem smislu. Termin se je pričel uporabljati, ko je ta fenomen internacionalizacije postopno začel zamenjavati imperializem kot dominanten princip čezmejnega vzajemnega ekonomskega sodelovanja. To se je zgodilo po letu 1920. Ekonomski proces internacionalizacije se je pospešil v po vojnem obdobju in do zgodnjih 70-ih let ostal brez tekmeca, ko se je pojavil nov fenomen globalizacija (Gjellerup 2000).

V obstoječi strokovni literaturi je večina preučevanj internacionalizacije fokusirana na izhodno internacionalizacijo, kjer poudarjajo proces vstopa na tuji trg oziroma rasti podjetja, ki je predstavljen kot prvi pogoj internacionalizacije. Tudi sam se bom v diplomskem delu osredotočil na izhodno internacionalizacijo.

2.1 Opredelitev internacionalizacije poslovanja

Opredelitev pojma internacionalizacije poslovanja je tema, ki jo je poizkušalo opredeliti že veliko raziskovalcev in organizacij. Mednarodni denarni sklad (International Monetary Fond – IMF) na primer opredeli globalizacijska gibanja kot *globalna internacionalizacija*. Globalizacija pa je proces, kjer državne meje izgubljajo na pomenu in kjer trg predstavlja cel svet.

Zaradi podobnosti pomena internacionalizacije poslovanja in procesa globalizacije je potrebno najprej razmejiti oba »pojava«. Zanimivo primerjavo med internacionalizacijo in globalizacijo podaja Svetličič (1996). Pri internacionalizaciji pravi, da gre za sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja, predvsem v količinskem smislu. Medtem ko trdi, da gre pri globalizaciji tudi za funkcionalno integracijo geografske razpršenosti ekonomske dejavnosti. Torej gre za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja. Gre za kakovostne spremembe.

Torej lahko sklepamo, da je globalizacija posledični proces internacionalizacije, in zato mnogi, ko govorijo o globalizaciji, mislijo na visoko stopnjo internacionalizacije (Ruzzier 2002). Globalizacija je torej posledica internacionalizacije oziroma njena logična posledica (Ruzzier 2002). Nekateri avtorji pa vidijo globalizacijo in internacionalizacijo kot neizogiben in ireverzibilen proces (Johanson in Turner 2003).

Najvišje oblike internacionalizacije, med njimi so posebej izpostavljene tuje investicije, ustvarjajo sistem medsebojno povezanih enot posameznih transnacionalnih podjetij. Menjava med enotami posameznih transnacionalnih podjetij ima naravo mednarodne menjave, vendar pa je dejansko notranja menjava med posameznimi deli enega in istega transnacionalnega podjetja proces internacionalizacije mednarodnih aktivnosti. Ta menjava se ne odvija po običajnih tržnih mehanizmih, cene se namreč

določajo interno in v veliki meri neodvisno od tržnih cen. Da bi mehanizem transfernih cen lahko uporabljali, je potrebna precejšna mera nadzora. Ta mehanizem povzroča prerazporeditev dohodka na škodo nekaterih enot sistema. In prav v tem se kažejo bistvene prednosti višjih oblik internacionalizacije (neposrednih tujih investicij) za tujega investitorja (Rojec 1993). Obstajajo seveda še nekatere zanimive definicije internacionalizacije. Trtnikova (1999) definira internacionalizacijo kot pojem, ki se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Gre za širjenje ekonomskih dejavnosti med več držav. Ekonomska dejavnost pa obsega mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo (Ruzzier 2002).

Gjellerup (2000) pa razlaga internacionalizacijo kot sinonim geografske ekspanzije ekonomskih aktivnosti prek meja državnih mej, še posebej v smislu količin oziroma obsega (Ruzzier 2004). Internacionalizacijo z mrežnega vidika Johanson in Mattsson definirata kot kumulativni proces, v katerem se odnosi konstantno vzpostavljajo, ohranjajo, razvijajo in razdirajo z namenom doseganja zastavljenih ciljev podjetja (Ruzzier 2004). To odnosi se lahko vzpostavljajo znotraj in zunaj meja domače države podjetja.

Lahko pa internacionalizacijo razumemo tudi kot investiranje na tujih trgih zaradi izkoriščanja lastniških, lokacijskih in drugih prednosti, ki jih ponujajo tuji trgi. Pogled na internacionalizacijo definiramo tudi kot proces evolucije podjetja, pri čemer podjetje večja mednarodno udeležbo na osnovi povečevanja znanja in tržne privrženosti. Celovita definicija nam označuje internacionalizacijo kot (Coviello et al. 1999):

- podjetniško učenje znotraj organizacije, kjer se identificirajo mednarodni vedenjski in ekonomski elementi;
- proces, ki je dinamičen in razvojno usmerjen;
- izhodne in vhodne tuje neposredne investicije.

2.2 Pomen internacionalizacije poslovanja

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spreminjanju strukture trgov je internacionalizacija za večino podjetij v Sloveniji postala nujna za preživetje. V majhni državi je brez delovanja na tujih trgih še posebej težko dosegati ekonomije obsega, skupne proizvodnje in razdelitve ter tako obdržati učinkovitost in konkurenčnost.

Na površje prihajajo ocene, da samo izvoz v svoji osnovni obliki ni več zadosten način povečanja oziroma ohranjanja konkurenčnosti. Gospodarstva so razširila pojem politike povečanja izvoza v politiko izhodne internacionalizacije, ki pa vsebuje tudi politiko neposrednih tujih investicij in drugih dolgoročnih pogodbenih oblik sodelovanja med podjetji. Splošni razlogi za spodbujanje internacionalizacije so (Svetličič et al. 1999):

- izvoz, postaja rezultat dejavnosti drugih oblik internacionalizacije, ki povzročajo izvozne tokove;

- mednarodna proizvodnja je presegla obseg svetovnega izvoza in postala najpomembnejši način izkoriščanja primerjalnih in konkurenčnih prednosti;
- rastoči pomen znanja, tehnologije in rastoči transakcijski stroški. Glede na oligopolizacijo svetovnega trga se morajo podjetja zaradi doseganja prihodkov in proizvodnje obsega ter prihodkov povezati in vključiti v internacionalizacijo;
- boljši je izkoristek podjetniških specifičnosti;
- v tujini se podjetja lahko naučijo novih znanj, ki služijo kot dopolnilo k že obstoječim;
- konkurenčnost se ne ločuje več na domači/tuji trg, znanje in tehnologija sta postala globalna - podjetje mora znati izkoristiti vse vire, doma in v tujini;
- rastoči stroški so razlogi za prenos delovno intenzivnih dejavnosti, da lahko podjetja zadržijo konkurenčnost;
- neposredno investiranje v tujino postaja nujnost za ohranjevanje in povečevanje tržnih deležev.

Slovenska podjetja največ vlagajo v regijo JV Evropa (Z Balkan), saj imajo na trgih teh držav niz prednosti, ki jih je potrebno izkoristiti v tem danem trenutku. Svetličič (2003) meni, da je tako pridobljene izkušnje pri vlaganju na te trge potrebno uporabiti kot podlago za poznejšo bolj globalno internacionalizacijo. Vlaganje v tujino je namreč način krepitev konkurenčnosti in produktivnosti, torej način pospeševanja preobrazbe nacionalnega gospodarstva in doseganja višje stopnje specializacije, brez katere majhno odprto gospodarstvo ne more biti uspešno.

Pomena internacionalizacije se zaveda tudi država. Ministrstvo za gospodarstvo je oblikovalo poseben podprogram, s katerim želi doseči vključevanje slovenskih podjetij v mednarodne procese. Ukrepi naj bi bili usmerjeni v spodbujanje internacionalizacije, krepitev položaja na obstoječih trgih ter krepitev in osvajanje novih trgov, povečevanje izvozne usmerjenosti, spodbujanje strateških povezav slovenskih podjetij s podjetji iz tujine, tudi povečanje vpletenosti slovenskega gospodarstva v mednarodne tokove in povečanje izhodnih investicij.

2.3 Povodi in motivi za internacionalizacijo

Pri iskanju motivacije vsakega podjetja za internacionalizacijo se v večini primerov omenja dobiček. Dobiček pa ni edini in zadosten motiv za razširitev poslovanja na »neznan« tržišča. Avtorji Muhlbacher, Leih in Dahringer (2006) v iskanju razlogov zaradi povečanja internacionalizacije v prejšnji dekadi ugotavljajo, da obstajajo štirje gonilni razlogi:

- relativna zasičenost tržišča v mnogih visoko razvitih deželah, kar je povzročilo omejeno možnost rasti na lokalnih tržiščih;
- tehnološke spremembe, ki so povečale dostopnost komunikacij in dostop do znanja preko nacionalnih meja;

- povečanje konkurenčnosti tako na lokalnem kot mednarodnem tržišču, kar je prisililo podjetja, da globalizirajo svoje poslovanje v njihovi želji po boljšem poslovanju;
- možnost proizvodnje je postala globalna.

Ta pristop ugotavljanja motivacije pa ni edini. Več avtorjev (Leonidu 1998, Hollensen 2001, Ruzzier 2006) v svojih delih ugotavlja, da podjetja delujejo zaradi proaktivnih in reaktivnih motivov. Proaktivni faktorji nastajajo znotraj podjetja kot želja po spremembah, v želji po čim boljši izkoriščenosti svojih notranjih rezerv. Medtem ko na drugi strani reaktivni motivi nastajajo kot odgovor na zunanje vplive in odgovore nanje.

Podrobno si ti motivi opredeljeni na sledeči način:

a) Proaktivni vzroki

- Dobiček in rast: dobiček in rast proizvodni organizaciji omogočata obstoj na dolgi rok s tem, da se je treba zavedati, da dobiček v začetni fazi ni vedno enak realiziranemu zlasti v začetni fazi.
- Spodbuda in motiv managementa sta pomembna, ker so managerji tisti, ki odločajo v podjetju in je njihovo sprejemanje tujih trgov zelo pomembno.
- Tehnološke zmožnosti: če ima podjetje specifično znanje, je to velika prednost pri vstopu na tržišče, vendar je časovno omejena prednost.
- Zmožnosti tujih tržišč in dostop do pravih informacij: podjetja se po navadi odločajo za vstop na tržišča, ki so podobna lokalnemu, če pa imamo dostop do pravih informacij o dogajanju na tujem tržišču to predstavlja veliko prednost.
- Davčne olajšave: nižje davčne stopnje omogočajo višje dobičke.

b) Reaktivni vzroki

- Pritisk konkurence: eden izmed osnovnih vzrokov, ki podjetja neposredno prisili v mednarodne aktivnosti, so pritiski konkurence in bojazen pred izgubo domačega trga. Ta izguba se lahko pripeti zaradi uspešnih podjetij, ki zaradi ekonomije obsega, ki jo dosegajo na globaliziranih tržiščih, lahko dosegajo ugodnejše cene na domačem trgu.
- Majhen in zasičen domači trg: domače tržišče je zaradi nenehne rasti zasičeno in podjetje je prisiljeno poiskati tržno nišo za svoje proizvode, da lahko podaljšuje življenjski cikel proizvoda oziroma poveča število ponovitev pri storitvenih dejavnostih.
- Proizvodnje kapacitete so predimenzionirane in potrebno za poskrbeti nove priložnosti za svoje produkte.
- Zmanjševanje vplivov sezonskih gibanj za proizvode, za katera so značilni ti vplivi.

Glede na zgornje teorije raziskovalcev lahko trdimo, da je internacionalizacija podjetij proces, ki nastane zaradi nekega impulza znotraj ali zunaj podjetja. Med interne impulze, ki jo povzročijo je eden najpomembnejših pravzaprav dojemljiv management,

ki so zainteresirani za iskanje priložnosti na tujih trgih. Za to odločitev potrebujejo vedno nove in nove informacije, ki lahko olajšajo postopek odločanja (Hollensen 2002). Impulz za internacionalizacijo je lahko tudi pridobitev strokovnjaka z izkušnjami na tujih trgih, ki v podjetje pripelje novo miselnost in znanje, ki se ga potrebuje za takšne poslovne odločitve. Notranji impulz za pričetek procesa internacionalizacije je lahko tudi uvoz določenih dobrin, ki omogoča podjetju medsebojne kontakte in spoznavanje trgov.

Pri zunanjih impulzih internacionalizacije se kot pomembno kaže tržno povpraševanje (več povpraševanja intenzivira delovanje podjetja na internacionalnih trgih), vpliv konkurenčnih podjetij, kar se lahko kaže kot grožnja ali tudi kot spodbuda, in nenazadnje vpliv zunanjih strokovnjakov (lahko organizacije in podjetja, ki se ukvarjajo z zbiranjem podatkov o tujih trgih), ki lahko podjetjem ponudijo kakovosten informacije in podporo.

Prejetje prvega tujega naročila po raziskavah predstavlja eno izmed najpomembnejših motivacijskih faktorjev na začetku procesa internacionalizacije. Obstoj motivacijskih impulzov je potreben pogoj za začetek procesa, vendar ne edini in zadovoljujoč. Odločitev o internacionalizaciji je odvisna od še od managementa (lastniki, vodje uprav), ki morajo biti zavezani izvoznim procesom, ter od latentne prisotnosti povečevanja virov, ki olajšajo učinkoviti aktivacijo ostalih stimulativnih faktorjev (Westhead et al. 2002 in Ruzzier 2004).

Lahko zaključimo, da so študije okrog motivacijskih faktorjev za pričetek internacionalizacije (Leonidou in Katsikeas 1996) lahko razpete med kulturo podjetja, velikost podjetja, med izvoznike in ne-izvoznike ter različno stopnjo vpletenosti v internacionalizacijo.

3 KLJUČNE DIMENZIJE INTERNACIONALIZACIJE

Ekonomska situacija v posamezni državi bi morala biti glavni del analize vsakega podjetja, ki preučuje določeno tuje tržišče. To je naddimenzija ocenjevanja atraktivnosti novega tržišča. Podjetje, ki vstopa na določeno tuje tržišče, se mora samo odločiti, katere karakteristike tega tržišča so relevantne za produkte, s katerimi namerava osvojiti ta trg. V primeru, da to ciljno tržišče nima dovolj kupcev za naš proizvod ali dovolj interesa za našo storitev, ki jo nameravamo ponuditi na tržišče, je poizkus »osvojiti« to ciljno tržišče že vnaprej obsojeno na neuspeh.

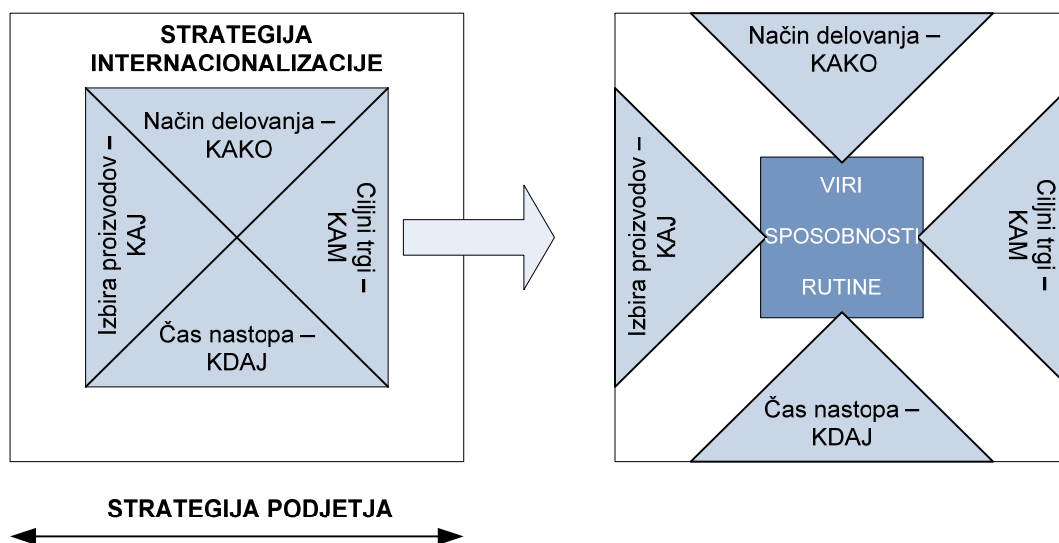
Naravno okolje vsakega tržišča so njihovi viri (delovna sila in naravna bogastva), prometne povezave, topologija, klimatski pogoji in podobno. Vsaka uporaba teh virov mora biti skrbno načrtovana, da se celotna baza ne iztroši v kratkem času. Za podjetje, ki se ukvarja z informacijsko tehnologijo, je najpomembnejši človeški viri in to seveda vpliva na atraktivnost posameznega tržišča. Ostali dejavniki, kot so energija, transport, komunikacije in prodajna infrastruktura, pa so prav tako visoko na lestvici neizogibnih potreb, ki jih podjetje potrebuje za svoje delovanje na novem tržišču. V procesu internacionalizacije vsekakor lahko govorimo o osrednji vlogi virov, ki so podjetju na voljo. To se izraža v sposobnosti podjetja, ki ima te vire akumulirane v znanju ljudi, ter rutinah, ki podjetju omogočajo naskok na nova tržišča.

Osnovni problem, ki ga mora podjetje rešiti pred internacionalizacijo njegovega poslovanja je strateška odločitev s katerimi aktivnostmi in s koliko viri bo nastopila na določenem tržišču. To je povezano z naravo podjetja v domačem tržnem okolju. Po določenem časovnem obdobju delovanja na tržišču postanejo določene aktivnosti skladne in logične. Ta vzorec delovanja se imenuje mednarodna strategija podjetja. Te in vse ostale strategije morajo temeljiti na virih, ki podpirajo razvoj in delovanje mednarodnih aktivnosti določenega podjetja (Ahokangas 1998).

Z namenom analize mednarodnih strategij vstopa na tržišče in analize procesov je Luostarinen (1979) prilagodil Ansofov koncept strateškega odločanja, ki je temeljil na »trg - proizvod« odnosu, ter ga dopolnil z dimenzijo metod delovanja in vstopa na tuje trge. Tako je nastala podlaga za najpomembnejše dimenzije internacionalizacije, ki obsegajo proizvod, trg in metode delovanja na trgu. V sedemdesetih letih, ko je nastala Luostarinenova študija, je bilo mednarodnih podjetij od nastanku relativno malo. V sedanosti pa se podjetja za internacionalizacijo odločajo že zelo zgodaj, tako rekoč ob njihovem nastanku. Temu primerno različni raziskovalci posvečajo veliko več pozornosti (Oviatt in Mcdougall 1994, McAuley 1999, Ruzzier 2004). Vsi kot alternativo postopnemu prehodu na mednarodna tržišča predlagajo internacionalizacijo podjetja že ob njegovem nastanku. Internacionalizacija postaja vse bolj strateška odločitev podjetja. V analizi internacionalizacije se predlaga dodajanja časovne

komponente – dimenzija časa in se na ta način dopolni Luostarinenov koncept (Ruzzier 2007). To vse je posledica hitrih sprememb ekonomskih, tehnoloških in socialnih pogojev poslovanja. Časovna dimenzija je pomembna pri odločitvi, kdaj pričeti z aktivnostmi internacionalizacije, in v nasprotnem, če delovanje podjetja ne gre v smer, ki smo si jo začrtali, kdaj pričeti z de-internationalizacijo. V teh primerih se zdi, da je časovna dimenzija odločilni faktor, ker med seboj povezuje tradicionalni postopni koncept internacionalizacije in takojšna internacionalizacijo (Antončič in Hisrich 2000).

Slika 3.1 Ključne dimenzije internacionalizacije in centralna vloga virov



Vir: Welch in Luostarinen 1993 in Ruzzier in Konečnik 2007.

3.1 Način vstopa na tuje tržišče

Eno izmed osnovnih strateških vprašanj v internacionalizaciji podjetja je odločitev o načinu vstopa v mednarodne relacije. Ta odločitev po navadi sledi izbiri ciljnega trga, za katerega smo se predhodno določili na podlagi skrbno opravljene analize.

Idealne strategije vstopa na posamezno tržišče seveda ni. Lahko pa zmanjšamo tveganje z nastopom več podjetij skupaj na en sam trg ali obratno eno podjetje na več različnih trgov. Raziskovalca Welch in Luostarinen (1993) sta proces označila kot »jasen premišljen prikaz celotnega procesa«. Podjetje ima načeloma na voljo zelo široko paleto možnosti, kako vstopiti na izbrani tuji trg.

Po nekaterih raziskavah (Strandskov in Duerr 1998; Dubrovski 2006) poteka izbira načina vstopa po naslednjih korakih:

- Naivno pravilo: podjetje uporablja enak način vstopa na vseh tujih trgih, pri čemer zanemarljivo heterogenost trgov.

- Pragmatično pravilo: podjetje uporablja najbolj učinkovit in poznan način vstopa na vsak tuji trg; v začetku izbere najmanj tvegan način in če mu ne ustreza, ga zamenja z drugim načinom.
- Strateško pravilo: vsi alternativni načini so sistematično primerjani in ovrednoteni pred izborom glede na razpoložljivost sredstev podjetja, tveganje in cilje podjetja.

Mednarodne aktivnosti so po naravi zelo dinamične in so zato vstopni modeli zelo različni in se še vedno neprestano razvijajo. Možno je zaznati zelo veliko različnih pristopov in variacij v odvisnosti od posamezne specifičnosti trga ali podjetja, ki vstopa na posamezni tuji trg.

V tem delu bo uporabljena ocenitev glede na raziskovalca Root-a (1994), ki jih je razporedil na izvozne-vstopne modele, pogodbene vstopne modele in investicijske vstopne modele. Vsak model ima več podtipov in povezav med posameznimi modeli.

Tabela 3.1 Osnoven značilnosti različnih vstopov na trg

Način vstopa	Nadzor	Tveganje	Sredstva	Fleksibilnost	Lastništvo
Naložbeni	visok	nizko	velika	nizka	veliko
Pogodbeni	srednji	srednje/ visoko	srednja/ velika	srednja	srednje/ veliko
Izvozni	nizek	nizko	majhna	visoka	nizko

Vir: Paliwoda in Ryansm 1995.

3.1.1 Izvozno-vstopni model

Izvoz je najbolj osnovna oblika vstopa na določeni tuji trg. Ima veliko podmodelov, ki so lahko označeni znotraj posrednega izvoza (izvozna podjetja imajo v določeni državi svoje agente, ki skrbijo za izvoz) in direktnega izvoza (izvozna podjetja sodelujejo neposredno s kupci). Root (1994) je opisal, da je razlika z drugima dvema modeloma v tem, da je produkt izdelan v tuji državi in posledično prepeljan na domače tržišče. Torej se izvoz nanaša na fizične produkte.

Predstavitev posameznih tipov izvoza:

- Posredni izvoz; ta način izvoza je zelo značilen za mala in srednja podjetja. Pomanjkanje lastnih potencialov podjetja se nadomešča z uporabo različnih domačih posrednikov. Gre za partnerska razmerja – zunanji sodelavci podjetja, ki so za svoje delo ustrezno plačani. Podjetje bi imelo za opravljanje enakih storitev veliko večje stroške, mnogokrat pa takšnega dela sploh ne more opravljati, saj nima dovolj informacij in dostopa do distribucijskih kanalov. Običajno je posredni izvoz prva

stopnja procesa internacionalizacije podjetja. Pomembno je, da je v proces vključen domači posrednik, ki prevzema določen del odgovornosti in tveganja. Ta posrednik je lahko:

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

Ta model se kaže kot najcenejši in najpreprostejši način vstopa na tržišče, kjer tvoje produkte prodajajo drugi. Model je še posebej učinkovit za podjetja iz razvijajočih se in nerazvitih držav, da prodrejo na razvite trge.

Je pa model neprimeren za posredovanje storitev na področju IT, saj storitve zahtevajo drugačen pristop kot prodaja izdelkov.

- Neposredni (direktni) izvoz je bistven za podjetja, ki si želijo na mednarodnem tržišču zagotoviti dolgoročnejši prostor, in predstavlja naprednejšo stopnjo internacionalizacije. Podjetja morajo postati proaktivna in si z aktivnim nastopom zagotoviti udeležbo v poslovanju. Ta način vstopa zahteva odločno zavezo podjetja, da bo osvojilo trg, in tudi večji vložek. Ta vložek je lahko čas, znesek za investicijo in ostale podporne aktivnosti. Direktni izvoz terja uvedbo agentov na tržišču in formirane distributerjev. Agenti so najbolj osnovna oblika predstavljanja podjetja na tujem tržišču. So pogodbeno vezani, da delujejo na trgu v korist izvoznega podjetja in si prizadevajo dobiti čim večje število naročil. Njihova korist je provizija, ki si jo pridobijo od posameznega izvedenega posla. Za razliko od agentov pa distributerji odkupijo blago od izvoznika in na tržišču prevzamejo tveganje ter seveda tudi dobiček in morebitno izgubo zaradi neprodanega blaga (Ruzzier 2004).

3.1.2 Pogodbeni vstopni model

Root (1994) je natančno obrazložil pogodbeni vstopni model kot dolgoročno »neenakopravno« povezavo med nekim globalizacijskim podjetjem in gospodarsko entiteto na ciljnem trgu. Ta entiteta je vpletena v posel s prenosom tehnologije ali storitev na domačem tržišču entitete. Root ta model razlikuje od izvornega modela primarno zaradi nosilca prenosa znanja in izkušenj iz poslovanja. Pogodbenik je v tem modelu omejen na iskanje priložnosti na trgu zaradi pogodbenega odnosa s podjetjem.

Nekaj najpogostejših oblik pogodbenega vstopnega modela:

- Franšizing; pri franšizingu dajalec franšize (licence) daje v okviru vertikalne kooperacije prejemniku franšize možnost uporabe blagovne znamke, know-howa, tehničnih in marketinških izkušenj in v novejših povezavah tudi storitev. Prejemnik franšize se obveže, da bo upošteval navodila dajalca franšize in zato tudi plačeval licenčnino. Ta pristop je primeren za podjetja, ki imajo ustrezno premoženje in si lahko

zagotovijo primerne franšizojemalce. Največ takšnih je v poslovanju s hitro prehrano. Podjetja, ki se odločajo za takšno obliko vstopa na tuje trge, morajo imeti izkušnje doma, da lahko uspešno nastopajo na tujih trgih, vendar uspeh nikakor ni zagotovljen. Najuspešnejši pri izvedbi franšizinga niso tisti, ki so upravljali zgolj izdelke in storitve, ampak tisti, ki so poskrbeli za pretok človeškega, finančnega in intelektualnega kapitala (Stanworth et al. 2004).

- Licenciranje (licenčni izvoz) je primerno, ko podjetje (dajalec licence) daje pravice uporabljati svojo zakonsko ščitno lastnino (patent, proces, blagovnih znamk ...) tujemu podjetju - prejemniku licence za dogovorjeno nadomestilo. Ta pristop je primeren, ko je proizvodnja na tujem primernejša kot doma, vendar se dajalec licence ne želi vmešati v samo proizvodnjo (Punnett in Ricks 1992). Pravica za proizvodnjo ali opravljanje storitev je lahko ekskluzivna ali pa omejena na določena področja. Licenčne pogodbe se lahko zelo razlikujejo med seboj. Pogosto se licenčnina plača ob podpisu pogodbe in potem periodično po prodaji določen odstotek od iztržka.

Dajalci licence imajo korist predvsem od prodaje, zagotovljen vstop na tržišče, povečujejo si celoten promet skozi pobiranje licenčnine. Zato pa jim ni potrebno priskrbeti dodatni kapital ali se ukvarjati s poslovanjem.

- Strateške povezave; v vseh marketinških povezavah se v samem bistvu izražajo neke oblike partnerstev, medtem ko so se v 80-ih letih prejšnjega stoletja pričele pojavljati strateške povezave brez precizno definirane podlage. V interesu je bila strateška korist za oba partnerja, ki sta bila vpletena. Definicija povezave ni bila jasno določena ne kot licenciranje in ne kot skupno vlaganje. Sodelovanje lahko povzamemo kot »podobne in komplementarne aktivnosti podjetij v medsebojnih odvisnih odnosih za dosego skupnega izida ali posamičnega izida s pričakovano recipročnostjo v določenem obdobju« (Wilson 2000). Namen podjetja, da stopi v takšno sodelovanje je vzdrževanje strateških ciljev in doseganje po pomembnosti višjih ciljev. Strateško povezovanje lahko delimo na poslovno (nekapitalsko) in kapitalsko (lastniško).

3.1.3 Investicijski vstopni model

Investicijski vstopni model vsebuje lastništvo mednarodne korporacije proizvodnih zmogljivosti ali drugih proizvodnih enot na ciljnem tržišču – državi (Root 1994). Glede na lastništvo in nadzor nad proizvodnjo tujih proizvodnih obratov lahko vstop na tržišče razvrstimo kot enkratno dejanje s polnim lastništvom in nadzorom (sole ventures) ali pa združeno lastništvo (joint venture), kjer sta nadzor in lastništvo razdeljena med partnerji, kjer je običajno eden z lokalnega območja. Podjetje lahko začne poslovati z enkratnim delovanjem od začetka s tako imenovano »green-field« investicijo ali z nakupom domačega podjetja.

Tabela 3.2 Pregled prednosti in slabosti različni oblik vstopa na tržišče

Oblika vstopa	Prednosti	Slabosti	Viri
Izvozni vstopni model			
Posredni izvoz	Primeren v primeru presežka kapacitet doma in pomanjkanja ustreznega izvoznega znanja.	Primeren samo za nekatere fizične proizvode. V IT industrije neprimeren.	Posrednik na tujem tržišču.
Neposredni izvoz	Večji nadzor nad izvoznimi artikli in možnost spremljanja odziva tržišča.	Problem je z ustrezno dobavo, ceno distribucije, administracije in marketinga.	Agenti podjetja na tujem tržišču.
Pogodbeni vstopni model			
Franšiza	Hiter vstop na tuje tržišče brez investiranja v svoje lastne kapacitete.	Iskanje ustreznega najemnika franšize, možnost »kraje« lastnega znanja, problemi pri direktnem prenosu formule uspeha zaradi različnih kulturnih in lokalnih posebnosti, problemi pri nadzoru izpolnjevanja pogodbenih obveznosti.	Najemnik plačuje franšiznino za pretok znanja.
Licenciranje	Izogibanje carinskih in necarinskih preprek, izogibanje stroškom ustanavljanja podružnice, uporabno za rizična tržišča, primerno, ko je proizvodnja na tujem cenejša kot na domačem tržišču.	Prejemnik licence ni odgovoren za razvoj in za spremembe na tržišču. Možno je ustvarjanje potencialne konkurence z našim znanjem, možnost izgube tehnološke prednosti.	Pogodbenik sklene ustrezno pogodbo za pridobitev licence.
Strateške povezave	Prvi korak k sklenitvi dolgoročnejšega sodelovanja, pomoč pri doseganju konkurenčne prednosti na tržišču, priložnost preizkušanja poslovnega partnerja.	Podcenjevanje zgrešene oblike sodelovanja, narobno razumevanje partnerjeve motivacije in ciljev. Možna partnerjeva izraba naših slabosti.	Partnerski odnos.
Investicijski vstopni model			
Podružnica	Nadzor nad vsemi lastnimi finančnimi tokovi, popoln nadzor nad odločitvami. Izogibanje carinskim in drugim oviram.	Ves riziko poslovanja prevzame matično podjetje, potencialni problemi z lokalnimi oblastmi in nepoznavanje lokalnega prava, potrebujemo zunanjetrgovinsko znanje, umik s tržišča je zelo drag.	Povsem lastni viri.
Akvizicija	Možnost hitre rasti na tujem tržišču, takojšen dostop do znanja, strokovnjakov, strank, dobaviteljev in prepoznana blagovna znamka.	Dolga pogajanja, težave pri integraciji kupljenega podjetja, možno razkritje negativnih lastnih informacij.	Pridobitev celotne strukture kupljenega podjetja.

Vir: Root 1994 in Ruzzier 2004.

Nekaj najpogostejših oblik investicijskega vstopnega modela:

- Podružnica

Podjetje na tujem tržišču lahko ustanovi podružnico, ki je lahko v popolnem lastništvu izvorne družbe. Ta pristop je sprejemljiv, ko je nadzor nad odločitvami in politiko pomemben za izvorno družbo. Podjetja izbirajo ta način vstopa, da imajo nadzor nad podružničnim premoženjem, tveganje poslovanja pa si istočasno delijo med seboj. Velikost podružnice je lahko od enostavnih proizvodnih obratov in pisarn do velikih tovarn, ki so življenjskega pomena za matično družbo. Lahko so tudi samo skladišča, storitveno-servisna organizacija, prodajna in marketinška enota.

- Akvizicija (nakup podjetja)

Podjetje na določen tuji trg lahko vstopi tudi z nakupom (akvizicijo) že formiranega podjetja. Akvizicija je nadomestek za organsko rast, ki je lahko počasna in negotova. Poleg vseh ostalih prednosti prinese Akvizicija takojšen pristop do usposobljene delovne sile, obstoječih strank in pogodb z dobavitelji, prepoznavne blagovne znamke, že vzpostavljene distribucijske verige. Seveda pa akvizicije niso idealne in se lahko izkaže, da so tudi dražje kot organska rast.

3.2 Izbira ciljnih trgov

V teoriji izbora ciljnih trgov se pojavlja veliko različnih pristopov različnih raziskovalcev. Za nazorno predstavitev izbora ciljnih trgov sem povzel pristop raziskovalcev Muhlbacherja, Leihsa in Dahringerja (2006), Ruzzierja (2007), Johansona in Vahleja (1990).

Svetovno tržišče je sestavljeno iz velikega števila potencialnih trgov in držav kakor tudi produktov. Omejeni pa so viri dobrin, kar pomeni, da nihče ne more oskrbovati vseh tržišč, zato je potrebno napraviti izbor najprimernejših tržišč. Podjetje lahko izbere nišni produkt, ki ga trži na več tržiščih, ali obratno izbere več produktov, ki jih trži na omejenem številu tržišč. Pri izbiri ciljnih trgov je posebej pomembno, da se zavedamo, da se leti lahko občutno razlikujejo od domačih. Te razlike pa lahko ključno vplivajo na izbiro (Ruzzier 2006).

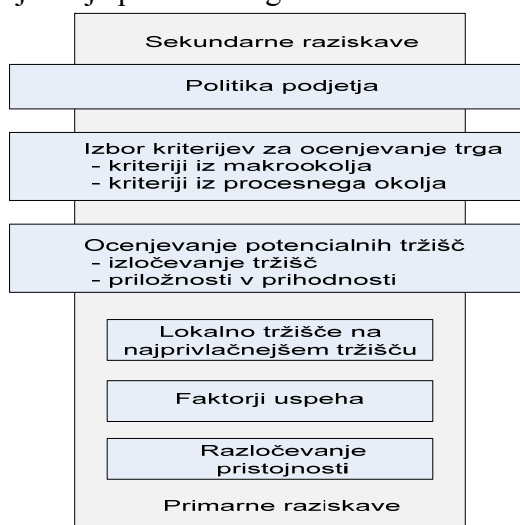
Izbora in ocenjevanje posameznega tržišča temeljita na politiki vsakega posameznega podjetja. Poslanstvo vsakega od njih definira, katere produkte bodo ponujali na določenem tržišču, kakor tudi glavni cilji in njihove prioritete. Management podjetja v tej presoji odigra vlogo določevalca in definira kateri produkti bodo trženi na določenem tržišču in s kakšnim namenom. Johanson in Vahle (1990) v svojem modelu internacionalizacije predpostavljata, da podjetja izbirajo trge, ki so jim najbolj razumljivi in se od domačih najmanj razlikujejo. Tako bodo podjetja vstopala na trge z najmanjšo »fizično in poslovno oddaljenostjo«. Tu gre lahko za oddaljenost v

geografskem pomenu, v večini primerov, ki jih avtorji navajajo, pa gre za dejavnike, ki domače trge razlikujejo od tujih, kot npr. kulturne, politične, pravne, ekonomske razlike (Luostarinen 1979, Johanson in Vahle 1977 in 1990). Vrednotenje najboljšega tržišča za posamezno podjetje pa je odvisno tudi od naslednjih »izzivov« in dilem (Muhlbacher, Leihs in Dahringer 2006), pred katera so postavljeni:

- rast podjetja ali stabilnost podjetja;
- »return of investment«;
- tržni delež;
- sprejemljiv nivo tveganja;
- dostop do tehnologije in inovacij;
- naklonjenost in podoba podjetja;
- postavitev ustrezne delovne klime v podjetju;
- neodvisnost vs. sodelovanje kot glavni pristop poslovanja.

Poslovna filozofija definira vrednosti in pravila odločanja. Z uporabo kriterijev, ki jih pridobimo iz politike podjetja, se število potencialnih tržišč hitro zmanjša. Vsako preostalo tržišče lahko podrobno preučimo in ugotovimo njegov potencial za naše poslovanje.

Slika 3.2 Proces ocenjevanja potencialnega tržišča



Vir: povzeto po Muhlbacher, Leihs in Dahringer 2006.

Internationalization of the SRC company represents a very important milestone in business. Before the decision to take this step, it was necessary to research the individual market environment, which is interesting for the company. Above all, it is interesting to research the economic environment, as we know that Serbia and Macedonia are transition countries and the conditions of business are changing. It is necessary to take into account that on these markets, different customs regimes and quota systems still apply, which are influenced by the integration into the European Union.

trgovinskih ovir zmanjšuje. Dan je poseben poudarek na trg delovne sile in stimuliranje najboljših strokovnjakov za delo v našem podjetju. Za podjetje pa je pomembna tudi velikost tržišč, saj naj bi zaradi svoje geografske lege predstavljala odskočno desko za celotno regijo. Preučevanje političnega in pravnega okolja je za podjetje pomembno zaradi pridobitve, dodatnih informacij o predvidenih strategijah vlaganja v IT infrastrukturo in o morebitnih olajšavah za tuja podjetja. To so vse informacije in spodbude, ki lahko pozitivno vplivajo na razvoj hčerinskega podjetja. Pri preučevanju kulturnega in socialnega okolja pa nam je v veliko pomoč poznavanje mentalitete lokalnega okolja. Ta znanja predstavljajo konkurenčno prednost pred podobnimi podjetji iz centralne in Z Evrope.

Teoretična podlaga za preučevanje posameznih okolij pa je sledeča:

3.2.1 *Ekonomsko okolje*

Ekonomsko bogastvo določene dežele temelji predvsem na človeških, naravnih in tehnoloških resursih. Ti resursi predstavljajo globalno konkurenčno blago, ki ga lokalna ekonomija ponuja za to kupcem kot produkt.

Lokalna ekonomija je sestavljena pretežno iz naslednjih pomembnih gradnikov:

- Velikost tržišča je pri vstopu na tuji trg pomembna, da lahko načrtujemo, koliko naših proizvodov ali storitev je možno plasirati na trg.
- Stopnja rasti tržišča je indikator stanja na tržišču. Tržišče v zgodnji razvojni fazi ima velik potencial v rasti tržišča in hitro povračilo investicije, zrelejša tržišča pa ne dosegajo takšne stopnje rasti in zato je tudi povračilo investicije počasnejše.
- Distribucijski kanali in transportna infrastruktura; vsak, ki želi nastopiti na tujem tržišču, si mora zagotoviti podatke o dosegljivosti posrednikov in njihovi organiziranosti, pogajalski moči, informiranosti in ostalih pomembnih kazalcih. Če na ciljnem tržišču ne uspemo najti distributerja, ki ustreza našim potrebam, mora podjetje samo investirati v organizacijo celotne verige, kar je zaradi nepoznavanja lokalnih značilnosti predstavlja negotovo pot do uspeha. Dobre transportne povezave do ciljnih tržišč pa predstavljajo predvsem nujni pogoj, da se posel sploh lahko odvija. Brez povezav pa naj bo to železnica, cesta, pomorska povezava ali letališče so osnovna infrastruktura, ki predstavljajo hrbtenico vsakega poslovanja.
- Poslovne povezave; večina poslov na relaciji »business to business« in državnih naročil, ki so financirana iz proračuna države, ni anonimna, torej se dobavitelj materiala ali storitev izbere preko javnega razpisa. V tem primeru je za uspeh nujno potrebno imeti dobre poslovne povezave, ki omogočajo dostop do informacij. Za zblížanje z naročniki je nujna lokalna prisotnost. Kljub težnjam

EU, da bi zmanjšali vpliv lokalnih povezav, pa je tendenca »kupuj domače« še zelo prisotna in otežuje nastop na tržišču.

- Delovna sila in tehnološki viri; število delavcev, ki so na voljo, in še bolj pomembno njihova usposobljenost, ter dostopnost naravnih virov imajo direktni vpliv na uspeh ekspanzije podjetja na tuji trg. Poslovneži se morajo zavedati, da povsod obstajajo razlike med tehnološkim okoljem na domačem trgu in vseh ostalih trgih. Pri IT industriji gre predvsem za stopnjo razvitosti telekomunikacijskega sistema in dostopnost do svetovnega spleta, ki je osnova za uspešno poslovanje. Komunikacijska infrastruktura je postala glavni faktor ekonomskega zdravja določenega gospodarstva.

3.2.2 Politično in pravno okolje

V sklop preučevanja tržnega okolja spadajo tudi politične razmere v ciljni državi in njeno pravno okolje.

V političnem pogledu je vsaka priložnost odvisna od stanja v določeni državi. Vsako večje vlaganje je potencialno ogroženo, če je stanje nestabilno. Kot primer lahko vzamemo pomanjkanje tujih vlaganj v Srbiji in Makedoniji zaradi težav teh dveh držav pri pridruževanju EU. Posamezna konzultantska podjetja, kot je *International Country Risk Guide* (ICRG), v ta namen izdelujejo bonitetne lestvice, ki podajajo nivo kredibilnosti posamezne države. Politično tveganje v njihovi oceni zavzema kar 25 % celotne ocene, kar samo kaže na pomembnost političnega stanja v državi za razvoj gospodarstva. Po mnenju ekonomistov Muhlbacherja, Leihsa in Dahringerja (2006) pa uporaba političnega sistema ali situacije kot kriterija za ocenjevanje privlačnosti lahko povzroči nekaj nejasnosti. Ukvarjajo se z vprašanjem, kako pravilno ovrednotiti stopnjo demokracije kot pogoja za tržno gospodarstvo v povsem različnih državah. V posameznih državah, kjer imajo zelo primerljiv politični sistem, generirajo zelo različne politike (primer so še obstoječe komunistične države, ki imajo vsaka svoj pristop do gospodarstva, čeprav je politika v osnovi enaka). Za uspešno poslovanje pa je kot del ocen potrebno ovrednotiti tudi vpliv politike v gospodarstvo, moč sindikatov in posebnih interesnih skupin ter lobistov.

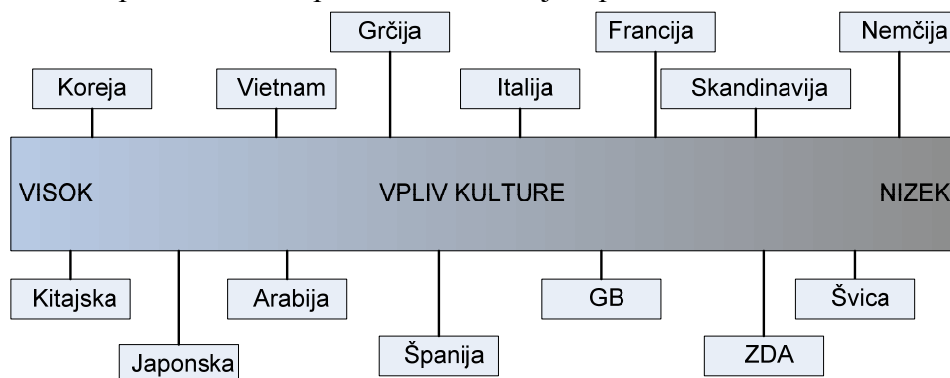
V mednarodnem poslovanju se podjetja srečujejo z različnimi pravnimi statusi. Poznavanje tega je pomembno dejstvo pri sklepanju poslov. Nepoznavanje značilnosti posameznih pravnih sistemov ima lahko neprijetne posledice (npr. premoženjske obveznosti v primeru spora, pravna veljavnost itd.). V svetu v osnovi veljata dva pravna sistema in sicer »Common Law«, ki je značilen za anglosaško področje in »Civil Law« za vsa druga področja. Prvi temelji na pravilih sodišča in precedensih, drugi izhaja iz romanske in germanske prakse, ki se ukvarja s pravicami državljanov (Dubrovski, 2006). Vendar so tudi na področju pravne ureditve podobno kot na političnem področju

možne velike razlike na področju urejenosti ekonomskih odnosov med državami s podobnim pravnim sistemom.

3.2.3 Kulturno in socialno okolje

Pod imenom kultura se skrivajo standardi verovanja, percepcije, vrednotenja in obnašanja, ki si ga med seboj delijo člani socialnih skupin. Kulturno in socialno okolje vsake države ima močan vpliv na potrošnikove potrebe, davke in pričakovanja. Vzgoja in življenjski pogoji pa vplivajo na izbor produktov, percepcijo sprejemanja kakor tudi metode komuniciranja. Prva delitev kulture, ki se kaže, je delitev na potrošnikovo in poslovno kulturo. Potrošniki imajo specifično zaznavanje povezano z njihovimi izkušnjami. To zaznavanje je povezano z njihovim okoljem, vrednotenjem obnašanja, interpretacijo dejanj drugih. Vplivi lokalne kulture se potem izražajo tudi v poslovni kulturi. Če ne poznamo pravila »igre« na določenem območju, izgubimo zaupanje poslovnih partnerjev. Pri poslovni kulturi moramo upoštevati kulturno različnost zaposlenih, sprejemati njihove navade in običaje. Pomembno je vedeti, da poslovneži prav tako sprejemajo osnovne kulturne vzorce, ki so značilne za določeno skupnost. To se še posebej izraža pri pogajanjih, kjer imajo v drugih kulturah drugačne pristope in percepcijo pogajanj. Pred nastopom pogajanj se moramo podučiti o navadah in procedurah. V nekaterih deželah izgovorjena beseda pomeni več kot podpisana pogodba. Razumevanje tujega jezika, jezika, ki se govori na našem ciljnim trgu, ni samo olajševanje komuniciranja, ampak ima globlji pomen. Lahko se poglobimo v njihovo socialno organiziranost in navade in si pridobimo zaupanje poslovnih partnerjev.

Slika 3.3 Vpliv kulture na poslovno obnašanje v posameznih državah



Vir: Muhlbacher, Leihls in Dahringer 2006.

Pomembna postavka je tudi poslovna etika, ki jo premore vsaka organizacija in predstavlja skupek moralnih standardov, ki zadevajo poslovno udejstvovanje. Ta set moralnih norm nam v osnovi govori, kaj proizvajati ali tudi ne proizvajati, kolikšno je

pravo plačilo, koliko naj delavec dela, kako nastopati na trgu in podobne dileme, ki se razlikujejo od tržišča do tržišča. Tukaj se pojavljajo tudi dileme okrog tega, kaj je podkupnina in kaj nagrada za opravljeno oziroma posredovano delo (Muhlbacher, Leihls in Dahringer 2006).

Pomemben indikator kulture na posameznem območju so vrednosti in norme, ki si jih posamezniki delijo znotraj socialne skupine. Te vrednosti in norme v glavnem temeljijo na religioznem prepričanju. Morala, etika, odnos moški - ženska, vedenje do osebnih dosežkov in socialnih sprememb prihajajo iz religioznih prepričanj.

Pri ocenjevanju tržišča je potrebno najprej določiti relevantne karakteristike kulturnega okolja na ciljnem tržišču. Tu govorimo o vseh aspektih od religije, ki je v nekaterih državah (Izrael, muslimanske države) pomemben faktor odločanja, do socialnih navad in pristopov do poslovanja. Naslednji korak je ugotovitev kaj ugotovljena situacija pomeni za naše poslovanje v določeni državi, in šele nato odločitev, ali je »specifično« kulturno okolje sprejemljivo za podjetje.

3.2.4 Model ocene trga

Ko se podjetje odloči za vstop na določeno tržišče ali pa želi povečati število držav, v katere bo izvažalo, mora najprej izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo njihovim namenom, potem pa je potrebno izvesti še proces selekcioniranja. Posledice nepravilne izbire trga so lahko zelo resne. Iz mednarodne prakse sledi, da traja proces osvojitve trga v povprečju od 3 do 4 leta, saj podjetje šele po tem obdobju doseže takšne izvozne količine in vrednosti, ki omogočajo donosnost izvoznega posla (Dubrovski 2006). Če smo se že na začetku odločili za napačen trg in to »odkrili« šele čez nekaj let, potem smo izgubili celoten vložek, saj do dobička nismo prišli. Iz tega sledi, da je ocena trga eden najpomembnejših dejavnikov v procesu internacionalizacije poslovanja.

Selekcioniranje tujih trgov

Namen selekcioniranja tujih trgov je najprej izločiti trge, ki so za izvoznika nesprejemljivi, in sestaviti prednostni seznam perspektivnih. Selekcijiranje trgov običajno temelji na makroekonomskih kazalcih in preliminarni oceni poslovnih možnosti. S tem postopkom oblikujemo homogene enote – segmente. Segmenti so po izbranih merilih podobne skupine odjemalcev, ki morajo biti dovolj veliki, da so lahko potencialno donosni, prepoznavni, merljivi in dosegljivi. Po Dobrovskem (2006) so merila za segmentiranje lahko demografski, družbenoekonomski, geografski ali psihološki dejavniki, vzorci potrošnikov, značilnost izdelkov in podobno.

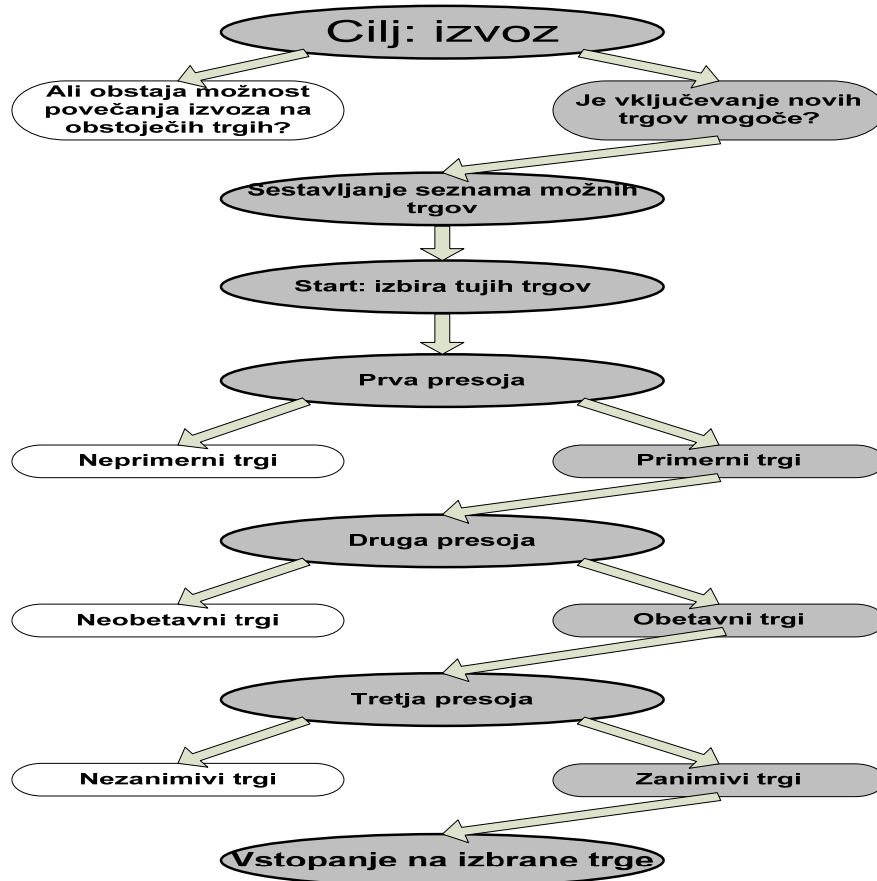
Obstajajo tri vrste segmentiranja tujih trgov:

- makrosegmentiranje ali segmentiranje mednarodnega okolja marketinga;
- mikrosegmentiranje ali internacionalno segmentiranje posameznega trga;
- večtržno segmentiranje, tudi programsko segmentiranje tujih trgov.

Izločevanje tržišč

V poslovnem svetu obstajajo tudi drugi pristopi pri postavljanju modela ocene trgov. Raziskovalci Muhlbacher, Leihs in Dahringer (2006) v svojem pristopu pri klasifikaciji perspektivnosti posameznega tržišča lete razvrščajo po omejevalnih kriterijih. Izločevalna procedura je sestavljena iz dveh možnih pristopov:

Slika 3.4 Stopenjsko selekcioniranje tujih trgov



Vir: razvito po Vezjak 1987 in Dubrovski 2006.

1.) Obratna uporaba izločevalnih kriterijev; ko izločujemo tržišča korak za korakom, uporabljamo izločevalne kriterije, ki nam dovoljujejo izločitev določenega tržišča, če ta ne dosega postavljenih standardov (npr. določeno tržišče nima ustrezne IT infrastrukture). Lahko da imajo preostala tržišča ustrezne tehnične pogoje za naše poslovanje, vendar jih ne moremo ali ne smemo uporabljati. Tako se na koncu spisek potencialnih tržišč zelo zmanjša. Prednost izključevalnega pristopa pri oceni trga je v njegovi hitrosti in preprostosti.

Uporaba kriterijev, ki vodijo v direktno izključitev so ustrezna, če:

- so kriteriji direktno povezani s politiko ali z etničnimi standardi podjetja;

- predstavljajo kriteriji kritične potrebe za predviden produkt ali storitev na določenem trgu.

2.) Grupiranje tržišč v homogene grozde in kasnejše razvrščanje preostalih tržišč skozi ocenjevalni model. S tem postopkom pridobim posamezne skupine tržišč. Ki so selekcionirane glede na naše prej postavljene pogoje.

Metoda razvrščanja tržišč v homogene grozde je sestavljena iz naslednjih korakov:

- razbitje globalnega tržišča v homogena geografska podtržišča na ta način, da dobimo kot rezultat homogen grozd podobnih tržišč;
- opis tipičnega »predstavnik« v posameznem grozdu;
- vrednotenje posameznega grozda;
- izbor najatraktivnejšega grozda za kasnejše analize;

Pri grozdenju tržišč moramo izbrati ustrezne kriterije, ki ustrezajo določenemu tipu potencialnega tržišča. Najpogostejši kriteriji so kupna moč potencialnih kupcev, rast na tržišču potencialnega trga, potencial generiranja dobička, število konkurenčnih podjetij, dosegljivost posrednikov in podobno.

3.3 Izbira proizvodov oz. storitev

S katerimi proizvodi vstopiti na tuje tržišče? To je strateško vprašanje s katerim se ukvarjajo vsa podjetja, preden se odločijo za korak v ekspanzijo. Ljudje, ki se ukvarjajo z marketingom in raziskovanjem tržišča, morajo vsekakor poznati potrošnike, da se lahko odločijo. Poznati morajo potrošnikov pogled in potrebe in jih v največji možni meri izpolniti. Ta pogled pa se spreminja od tržišča do tržišča.

Luostarinen (1979) je v svoji raziskavi razvrstil produkte, ki jih podjetje lahko ponudi na tujih tržiščih. Produkti so lahko fizični produkti, storitve, know-how in sistemi. Fizični produkti so najpogostejša oblika in z njimi poteka klasična ustaljena trgovina. Storitve se razlikujejo od fizičnih produktov po tem, da jih ne moremo skladiščiti, ponovitve so omejene in potrošniki aktivno sodelujejo pri oblikovanju storitve. Know-how je v bistvu postopek, ki ga je razvilo podjetje (je v njihovem lastništvu) in je sestavljen iz tehničnega, upravljaljskega in marketinškega pristopa. Sistem pa je kombinacija treh prej omenjenih produktnih kategorij in predstavlja unikatno rešitev za potrošnikove potrebe. Sestavljen je iz »hardware« dela (fizični produkt) in »software« dela (storitev, know-how). V bistvu pa je know-how tisti, ki pripelje sistem do unikatnosti, ki nas loči od konkurence (Ruzzier 2004).

Proizvod ima v trgovanju še vedno osrednjo vlogo. Ostale aktivnosti imajo vlogo podpore pri distribuciji proizvoda na trg. Proizvod je predmet menjave, brez katerega menjava ne bi bila mogoča (Dubrovski, 2006).

Različni raziskovalci (Bell 1997, Riddle 1986, Wilson 1988) v svojih delih opozarjajo na prehajanje v stanje postindustrijske družbe oziroma v storitveno družbo, ki jo po prevladujoči tehnologiji današnjega časa lahko poimenujemo tudi »informativna družba«. Ta družba temelji na storitvah. Tu ne šteje več gola fizična moč ali energija strojev, temveč strokovno znanje, ki temelji na informacijsko-komunikacijskih tehnologijah.

Cilj vsakega managerja, ki se ukvarja z izbiro proizvodov, je, ne glede na to ali govorimo o storitvi ali fizičnem produktu, pravo pozicioniranje produkta na trgu, izbor pravega nabora produktov, ustvarjanje prave znamke ter, kar je najvažnejše skrbeti za kvaliteto produkta.

3.4 Časovna dimenzija

Vključitev četrte dimenzije – časa in vprašanja »kdaj«, poleg osnovnih dimenzij (način delovanja – kako, ciljni trgi – kam in izbira proizvodov - kaj) pomeni eno izmed strateških odločitev pri teoretičnem preučevanju internacionalizacije in je delna novost (Ruzzier et al 2007). Različni raziskovalci, kot Luostarinen (1979) ter Welch & Luostarinen (1993) so v sedemdesetih in kasneje predlagali, da se doda še četrta dimenzija. V tistih časih so se podjetja internacionalizirala počasi, korak za korakom, ko so si nabrala dovolj izkušenj na domačem tržišču.

Z leti so se pogoji poslovanja zelo spremenili, posebej okolje, v katerem podjetja poslujejo. V glavnem to lahko pripišemo globalizacijskem gibanju. Ob natančnejšem pogledu lahko identificiramo naslednje spremembe (Ruzzier 2004):

- povečanje homogenizacije tržišč vodi v lažje mednarodno poslovanje (Bloodgood, Sapienza in Almeida 1996);
- drastično povečanje v hitrosti, kvaliteti in učinkovitosti je povzročilo zmanjšanje transportnih stroškov v mednarodni izmenjavi (Porter 1985);
- zaradi mednarodne trgovine in mednarodnega sodelovanja se je povečalo število strokovnjakov in njihova mobilnost (Ruzzier 2004);
- mednarodne možnosti financiranja so vedno bolj dosegljive (Oviatt, Mcdougall 1995);
- povečanje mednarodnega sodelovanja zahteva prisotnost in konkurenčnost.

To je samo nekaj najočitnejših razlogov, da se podjetja vse prej v svojem razvoju odločajo za internacionalizacijo. Lahko zaključimo, da je časovna dimenzija internacionalizacije ključnega pomena in predstavlja povezavo med počasno in premišljeno internacionalizacijo ter internacionalizacijo, ki se začne od ustanovitve podjetja in je strateška odločitev o času vstopa ali izstopa s tržišča (Ruzzier 2004).

4 PREDSTAVITEV IT SEKTORJA IN PODJETJA SRC

4.1 Predstavitev podjetja SRC

Podjetje SRC.SI je svoje delovanje pričelo leta 1987, ko se je kot eno prvih slovenskih podjetij podalo na samostojno podjetniško pot v svet informacijskih tehnologij. Takrat se je imenovalo samo SRC, svojo končnico SI pa je podjetje pridobilo leta 1999 z združitvijo sestrskih podjetij SRC Info, SRC in SRC Computers. Že pred združitvijo je skupina SRC igrala eno vodilnih vlog na področju informacijskih tehnologij, po združitvi pa smo se prelevili v kapitalsko močno združenje ekspertnega znanja in izkušenj svojih predhodnic. V letu 2009 se je podjetje zopet preimenovalo samo v SRC.

Naše poslanstvo je biti prilagodljivo in učinkovito podjetje, ki s sodobnimi rešitvami in sistemsko integracijo poslovnih in tehničnih rešitev svojim partnerjem zagotavlja povečanje konkurenčne prednosti. Vizija podjetja je postati vodilni ponudnik IT storitev v jugovzhodni Evropi z globalno prisotnostjo. Naše vrednote, ki nam pomagajo dosegati zastavljene cilje, pa so:

- dolgoročno partnerstvo,
- nenehna rast in razvoj,
- zadovoljstvo kupcev in končnih uporabnikov,
- zadovoljstvo zaposlenih.

Podjetje veliko vlaga v znanje zaposlenih, saj se v ta namen investira 1,5 odstotkov prihodkov. Pridobljenih imamo več kot 1000 certifikatov z različnih področij. Svoje mednarodno delovanje širimo z aktivnim članstvom v mednarodnih mrežah:

- NESSI (Networked European Software & Services Initiative),
- ICT Forumu,
- združenju itSMF (IT Service Management Forum),
- AIIM (The Enterprise Content Management Association) in
- TDWI (The Data Warehousing Institute) ter
- sodelujemo v eSEE pobudi (Electronic South East Europe).

Od leta 2002 ima podjetje tudi certifikat za sistem vodenja kakovosti v skladu s standardom ISO 9001:2000. Z naročniki podjetja sklepa dolgoročna partnerstva, kar je najboljše zagotovilo za zadovoljstvo številnih uporabnikov naših storitev. Podjetje sodeluje z velikani informacijskih tehnologij in ima pri njih pridobljene najvišje možne

partnerske statuse, kar mu omogoča dostop do najnovejših tehnologij. Naši največji partnerji so: Cisco Systems, HP, IBM, Microsoft in drugi.

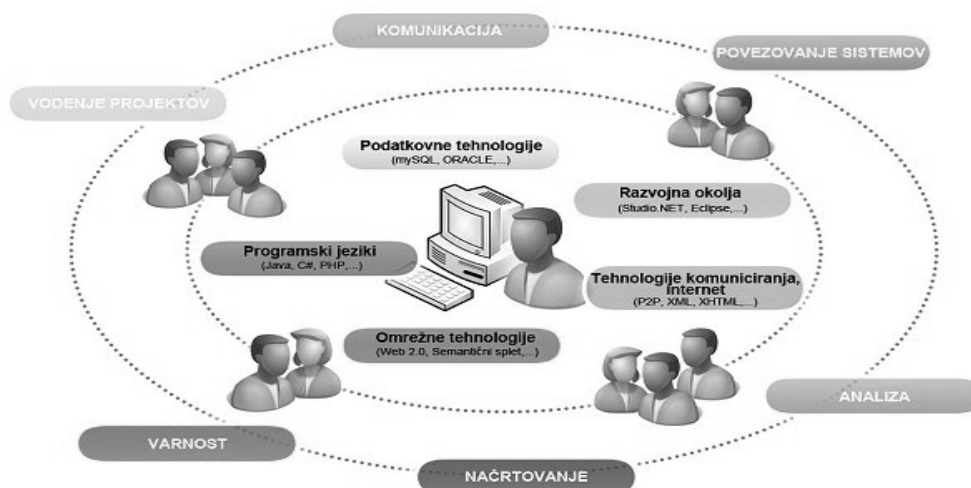
Kot eno vodilnih podjetij s področja informacijskih tehnologij v Sloveniji podjetje sodeluje pri podpori tistih organizacij, programov in posameznikov, ki imajo pozitiven učinek na skupnosti, v katerih podjetje deluje kot poslovni partner in delodajalec.

Podjetje ima trenutno zaposlenih 476 strokovnjakov poleg svoje centrale v Ljubljani pa ima še hčerinska podjetja na tržiščih jugovzhodne Evrope, in sicer na Hrvaškem/Zagreb, v Srbiji/Beograd, Makedoniji/Skopje in z namenom lažjega spremljanja evropske zakonodaje s področja IKT še v Belgiji/Bruselj.

4.2 Opredelitev ključnih dejavnikov uspešnosti IT družbe

Izraz informacijska tehnologija¹ se nanaša na izdelke in prakse, ki se uporabljajo za shranjevanje, zapisovanje, prenašanje in druge vrste obdelav informacij in podatkov. V sodobnih časih pa se IT nanaša predvsem na informacijsko-komunikacijske tehnologije, ki so se razvile iz telekomunikacijske in računalniške industrije. V osnovi pa gre za prenos podatkov od ene računalniške naprave do druge, medtem ko so komunikacijske naprave vsak pripomoček, ki asistira pri prenosu podatkov (na primer: modemi, kabli ...). Komunikacijski software omogoča prenos podatkov. Pojem IT pa zajema tudi širši nabor izdelkov na področju telefonskih povezav, svetovanja in oskrbe z računalniškimi programi, povezovanja sistemov, analize poslovanja, načrtovanja poslovanja, varnost sistemov, vodenja projektov.

Slika 4.1 Vsebina IT



Vir: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo 2008.

¹ V nadaljevanju bom uporabljal kratico IT.

Z IT tehnologijo se v podjetja vnašajo tehnološke rešitve, ki se jih uvaja v poslovne procese posameznih podjetij z namenom učinkovitejšega, hitrejšega, fleksibilnejšega in konkurenčnejšega poslovanja. S pomočjo in zaradi IT pa se razvija tudi tako imenovana informacijska družba, ki jo lahko opredelimo kot prihajajočo družbo, ki učinkovito in uspešno uporablja sodobne informacijske, komunikacijske in transportne tehnologije za ustvarjanje in nudenje cele vrste novih, informacijsko zasnovanih in podpornih proizvodov in storitev (Kovačič 1998).

Pri vstopu na tuje tržišče je potrebno s področja IT pridobiti podatke in analizirati posamezne makroekonomske kazalce ekonomske uspešnosti in posamezne kazalce, ki kažejo na vsebnost tehnologij in znanj v določeni družbi. V osnovi so ti kazalci klasični makroekonomski pojmi, ki se uporabljajo za merjenje ekonomske razvitosti (Senjur 1993) in obsegajo:

- družbeni proizvod (gross domestic product – GDP);
- stopnjo inflacije;
- zaposlenost in nezaposlenost;
- zunanjetrgovinsko bilanco;
- konkurenčnost države.

Pri opredelitvi ključnih dejavnikov uspešnosti IT družbe si pomagamo s priporočili in definicijami Evropske unije (Information Society Statistic, 2003), ki predvideva analizo splošnih in specifičnih kazalcev za IT panogo.

Ti ključni kazalci uspešnosti IKT so:

- Panoga informacijsko-komunikacijskih tehnologij;
 - število zaposlenih v IT panogi,
 - število podjetij v IT panogi,
 - prihodki v IT panogi,
 - dodana vrednost v IT panogi,
- IT trg in zunanja trgovina;
- Penetracija IT;
 - število ponudnikov medmrežnih storitev,
 - število uporabnikov medmrežja,
 - tehnologije osebnega pristopa v medmrežje,
- Uporaba IT v gospodinjstvih;
- Uporaba IT v organizacijah;
- IT izobraževanje in znanje;
- IT v državni upravi in zdravstvu.

Pri ugotavljanju stanja IT v določeni državi skušamo zajeti bistvene elemente, pri katerih naj bi se odražala ekonomska uspešnost države v kontekstu tega specifičnega tržišča.

4.3 Razlogi za širitev poslovanja na tuje trge

Podjetje SRC je zaradi svoje rasti v zadnjem obdobju postavljeno pred pomembno vprašanje: Kako naprej in kje?. Za del vprašanja kako naprej je v viziji podjetja jasno opredeljeno, da želi podjetje postati vodilni ponudnik IT storitev v jugovzhodni Evropi z globalno prisotnostjo do leta 2012. Za vprašanje kje pa se zaradi poznavanje in bližine kot odgovor kaže regija JV Evrope (analitsko podjetje IDC imenuje to regijo v svojih raziskavah Adriatic regija in obsega vse države bivše Jugoslavije, Bolgarijo, Romunijo, Albanijo in Grčijo).

Tabela 4.1 Velikost IT tržišča v regiji Adriatic

2007	IKT vlaganje na prebivalca (€)	Velikost IKT tržišča (M €)	Št. Prebivalcev v milijonih	BNP na prebivalca (€)
Slovenija	320	640	2.0	13.500
Madžarska	215	2.200	10.2	7.950
Grčija	212	2.250	10.6	18.400
Hrvaška	180	800	4.4	6.200
Srbija	62	459	7.4	2.700
Črna gora	54	35	0.6	2.750
Makedonija	43	90	2.1	2.000
Bosna in Hercegovina	33	130	4.0	1.750
Albanija	25	80	3.2	2.000
Regija	145	6.680	44.5	8.307

Vir: povzeto po Srbski IT 2008.

Prednost pri nastopu na teh trgih ima informacijska tehnologija, medtem ko komunikacijski del sodeluje pri posameznih projektih po potrebi. Zaradi nasičenosti in vse hujše globalne konkurence na slovenskem IT trgu se kažejo naslednji glavni razlogi za širitev na tuje trge, predvsem v območje JV Evrope:

- Omejene razvojne možnosti na domačem trgu.

V Sloveniji se je IT tržišče ustalilo in po različnih prevzemih, propadu in konsolidiranju konec 90-ih let je tržišče stabilno. Rezultati analize Združenja za informatiko in telekomunikacije (ZIT) uvrščajo slovenski trg IT med bolj razvite in zrele trge v srednji in vzhodni Evropi. Zrelost slovenskega tržišča je najbolj vidna v boju za tržni delež. Čeprav je bilo v letu 2006 spremljanih preko 100

ponudnikov storitev IT, so največji trije v panogi (Hermes Soft lab, SRC in S&T Slovenija) obdržali svoje položaje. Torej je podjetje SRC zaradi omejenih razvojnih možnosti na domačem tržišču »prisiljeno« razširiti svoje poslovanje preko meja.

- Povečanje števila ponovitev za posamezno aplikacijo ali storitev.

Podjetje SRC je poznano po razvoju kvalitetnih programskih in informacijskih rešitev. Razvoj posamezne programske opreme je zelo kompleksen proces in zahteva veliko vlaganja v razvoj vrhunskih strokovnjakov in opremo. Zaradi že prej naštetih omejitev je število možnih namestitev programske opreme omejeno zaradi skromnega števila potencialnih naročnikov (na primer programska oprema za elektronsko podaljšanje registracije osebnega vozila). Da bi podjetje povečalo svoj »izplen« pri razvoju drage programske opreme in da bi vložek razvoj strokovnjakov čim prej povrnili, je potrebno poskrbeti za večkratno ponovitev že razvite rutine. Takšne priložnosti pa se pojavljajo na trgih JV Evrope, kje je zaradi dobrega poznavanja jezika in kulture lažje priti do tržnih priložnosti.

- Potreba po prisotnosti na tujih trgih.

Zaradi vseh globalizacijskih procesov, ki so se odvijali v zadnjih dvajsetih letih obstoja podjetja, je bilo tudi podjetje SRC prisiljeno odpreti svoje poslovanje v tujino. Razlogov je več in tudi koristi za podjetje so v posameznih državah različne. Na ozemlju JV Evrope je veliko število vrhunskih strokovnjakov s področja IT tehnologij, ki so si znanje in potrebne certifikate pridobili pri uglednih mednarodnih družbah (Cisco, Microsoft, IBM). Stroški pri zaposlovanju takšnih strokovnjakov pa so v Srbiji skoraj za polovico manjši kot v Sloveniji ter v Makedoniji tudi do 75 % (glede na povprečno plačo v IT sektorju). Z prenosom razvoja posameznih sklopov programske opreme se razvoj letega ob ustrezni organizaciji lahko bistveno zniža. Možen pa je tudi najem strokovnjakov, ki opravljajo storitvene dejavnosti (vzdrževanje mrežne opreme, telekomunikacijski projekti) za določen projekt na slovenskem trgu ali na trgu tretje države, kar zopet poveča konkurenčno prednost.

- Sledenje globalizacijskim procesom slovenskih podjetji.

Po opravljeni konsolidaciji in v večini primerov zaključenem lastninjenju se je kar nekaj uspešnih slovenskih podjetij (Merkur, d. d., Mercator, d. d., NLB, d. d.) internacionaliziralo na tržišča JV Evrope. Ker je podjetje SRC v večini primerov partner teh podjetij že v Sloveniji, je bila odločitev, da se tem podjetjem na področju IT pomaga tudi na teh trgih, vsekakor logična in v obojestransko korist. Imeli smo izkušnje z domačega trga in poznamo način korporativnega razmišljanja v teh podjetjih.

Na podlagi vseh razlogov za razširitev na tuja tržišča je bilo potrebno izbrati ustrezno lokacijo za začetne korake. Izbor tržišča v Srbiji in Makedoniji sovпада s teoretično osnovo raziskovalcev Johansona in Vahlea (1990), ki v svojem modelu internacionalizacije trdita, da podjetja vstopajo na trge z najmanjšo »fizično poslovno oddaljenostjo«. Tu gre lahko za oddaljenost v geografskem pomenu, lahko pa gre tudi za dejavnike, kot so kulturne, politične, pravne in ekonomske podobnosti. Tudi po naših raziskavah so se vsi dejavniki naših potreb, izraženi v teoriji, najbolj približali na teh dveh tržiščih. Kot način vstopa so se preigraovali različni scenariji od strateške povezave do »joint venture« oblike povezave. Na koncu se je zaradi storitvene orientacije podjetja kot najprimernejša oblika vstopa izkazal kapitalski način vstopa – ustanovitev podružnice. S tem smo prevzeli vso odgovornost za svoj razvoj in zaščitili svoje znanje, ki je zaščitni znak in gonilo razvoja na domačem tržišču. Prav tako nismo vstopili na tržišče s celotnim portfoliom, ampak smo prilagajali zaznamim potrebam in zahtevam tržišča. Začeli smo s komunikacijskim inženiringom in s specializiranimi programskimi rešitvami z namenom postopno dodajati posamezne rešitve. Pri celotni »operaciji« pa je bila prisotna tudi intuicija, ki je bila podkrepjena s statističnimi podatki in z napovedmi gospodarskih gibanj v tem delu Evrope.

V nadaljevanju bodo predstavljeni gospodarsko stanje, sporazumi in položaj IT tržišča v Srbiji ter Makedoniji.

4.4 Predstavitev IT tržišča v Srbiji

Republika Srbija je država s 7,4 milijoni prebivalcev in z nerešenim političnim statusom svoje južne pokrajine Kosovom. Po večletni izolaciji in napakah gospodarske politike prejšnjega režima je Srbija po letu 2002 stopila na pot hitre tranzicije. Izhodišča so bila slaba, saj je bilo potrebno na novo zasnovati strategijo gospodarskega razvoja, poleg tega pa državo obremenjuje še slab socialni položaj prebivalstva. Pomen kmetijstva in industrije, ki sta še v letu 1999 predstavljala dve tretjini BDP (sedaj le še slabo polovico), se hitro zmanjšuje, hitrejšo rast pa beležijo storitve. V Srbiji je sedaj v ospredju izvajanje strukturnih reform, prilagajanje zakonodaje evropski, pospeševanje privatizacije ter privabljanje tujih neposrednih naložb. Glavni cilj je približevanje EU in vključevanje v ostale evropske ter mednarodne integracije. Z EU je bil 29. aprila 2008 podpisan stabilizacijsko-asociacijski sporazum, vendar se njegov trgovinski del še ne izvaja (GZS 2008).

4.4.1 Glavni gospodarski kazalci

V Republiki Srbiji je realna rast BDP v letu 2007 znašala 7,5 odstotkov, vendar se bo v letu 2008 po ocenah znižala na 6,5 odstotkov. Gospodarsko rast bo predvsem spodbujala podobno kot v letu 2007 visoka rast zasebnega povpraševanja, tudi domače naložbe in povečanje zasebne porabe. Različne naložbe naj bi se po ocenah v letu 2008 v primerjavi z letom 2007 povečale za približno 10 odstotkov, zasebna poraba pa za 6 odstotkov. Zunanjetrgovinski sektor bo rast zaviral, saj bo uvoz naraščal hitreje od izvoza. V Jeseni 2008 so bile v Srbiji parlamentarne volitve, kjer je zmagala proevropska vlada, ki bo imela spodbujevalen vpliv na poslovno kulturo in zaupanje. Obstaja pa tveganje, da bo gospodarska rast nižja od napovedi, saj je centralna banka zaostрила svojo monetarno politiko, svetovna finančna kriza pa se širi tudi v Srbijo. Velik problem tamkajšnjega gospodarstva je vsekakor tudi inflacija in tveganje, da bosta zunanjetrgovinski in posledično tekoči primanjkljaj višja od napovedi. Industrijska proizvodnja se bo v letu 2008 po ocenah povečala za 4 odstotke. Najhitreje rastoči sektor gospodarstva so storitve, med njimi predvsem trgovina, finančne storitve, transport in komunikacije. Prednostne naloge na področju gospodarske politike bodo prizadevanje za pridobitev statusa kandidatke za članstvo v EU, krepitev gospodarstva in socialne odgovornosti, boj proti kriminalu in korupciji ter izpolnjevanje mednarodnih obveznosti. Monetarna politika centralne banke bo tudi po zamenjavi vlade še naprej usmerjena predvsem v zniževanje inflacije. Inflacija je od sredine leta 2007 zaradi višjih svetovnih cen hrane in nafte naraščala in je junija 2008, merjena z indeksom cen življenjskih potrebščin, na letni ravni znašala 14,9 odstotkov. V juliju se je znižala na 13,9 odstotka. V letu 2008 bo povprečna inflacija, merjena z indeksom drobno prodajnih cen, po ocenah znašala 11 odstotkov, v letu 2009 pa se bo po napovedih znižala na 7,2 odstotka. Finančna kriza je vplivala na domačo valuto. Dinar, katerega vrednost je precenjena, je začel pospešeno izgubljati vrednost – v začetku oktobra je bilo za 1 evro potrebno plačati okoli 80 dinarjev, napoveduje pa se nadaljnje padanje njegove vrednosti. Brezposelnost je visoka, vendar se znižuje. V letu 2008 bo povprečna stopnja brezposelnosti po ocenah znašala 17,4 odstotkov.

V sektorju IT se predvideva nadaljnja rast, vendar samo ob pogoju, če bodo ostali makroekonomski kazalci obrnjeni v pozitivno smer in bosta BDP ter industrijska proizvodnja rasli saj z 5 % stopnjo rasti (SITO 2007, GZS 2008).

4.4.2 Sodelovanje in sporazumi s Slovenijo

Sodelovanje med Slovenijo in Srbijo se v zadnjih 15 letih lepo razvija. Obstaja sicer nekaj težav, predvsem povezanih z nasledstvenimi sporazumi, po razpadu bivše skupne države. Na srbskem trgu je trenutno navzočih skoraj 400 slovenskih podjetij, Slovenija pa je tudi največji posamezni investitor v Srbiji. Trgovinska menjava med državama je

lani znašala 1.117 milijard dolarjev, kar je kar za 52 % več kot predlani. Srbija pa je v tej menjavi zabeležila 294,4 milijone zunanjetrgovinskega primanjkljaja, 33 % več kot leta 2006. Srbski izvoz v Slovenijo se je lani v primerjavi s predlani zvišal za 61 odstotkov na 411,3 milijone dolarjev, uvoz pa za 48 odstotkov na 705,7 milijonov dolarjev (SURs 2008). Srbska podjetja so v Sloveniji slabo zastopana; po mnenju GZS so glavni razlog prezahtevni administrativni postopki za odpiranje podjetij.

V prvem polletju leta 2008 so bile največje slovenske izvozne postavke v Srbijo sledeče: zdravila (11,5 odstotkov), osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (3,4 odstotkov), hladilniki, zamrzovalniki in naprave za hlajenje ter toplotne črpalke (2,6 odstotkov), pralni stroji za gospodinjstva in pralnice (2,4 odstotke). Največje slovenske uvozne postavke v prvem polletju leta 2008 so bile: plošče, pločevine in trakovi iz aluminija, debeline nad 0,2 mm (18,2 odstotka), toplo valjane plošče širine nad 600 mm (10,7 odstotkov), surov aluminij (4,9 odstotke), zračne ali vakuumske črpalke plinski kompresorji in ventilatorji (3,1 odstotek) (SURs 2008).

Tabela 4.2 Uvoz in izvoz iz Slovenije in Srbije (brez Kosova)

Leto	IZVOZ				UVOZ				SKUPAJ
	Vrednost v 000 EUR	ST. RAST (v %)	DELEŽ (v %)	RANG	Vrednost v 000 EUR	ST. RAST (v %)	DELEŽ (v %)	RANG	Vrednost v 000 EUR
2006	509.039		3	7	239.305		1,3	18	748.344
2007	669.892	31,6	3,5	7	351.974	47,1	1,6	14	1.021.867

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2008.

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Register predpisov RS 2008):

- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado Zvezne republike Jugoslavije o vzajemnem spodbujanju in zaščiti naložb.
- Konvencija med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Srbije in Črne gore o izogibanju dvojnega obdavčevanja v zvezi z davki od dohodka in premoženja s protokolom.
- Sporazum o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado Zvezne republike Jugoslavije.
- Sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado Zvezne republike Jugoslavije.
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado Zvezne republike Jugoslavije o mednarodnem prevozu potnikov in blaga.
- Sporazum o sodelovanju na področju turizma med Vlado Republike Slovenije in Zvezno Vlado Zvezne republike Jugoslavije.

- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Svetom ministrov Srbije in Črne gore o razvojnem sodelovanju.
- Sporazum med Vlado republike Slovenije in Vlado Republike Srbije o medsebojni pomoči pri carinskih zadevah.

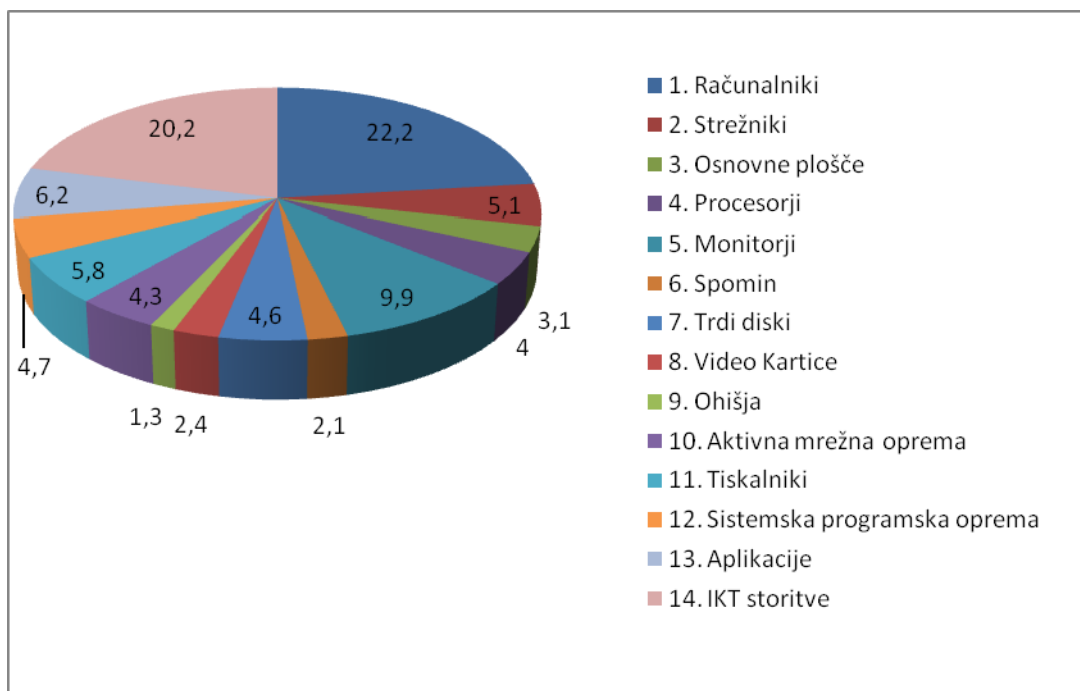
4.4.3 Stanje IT sektorja

Srbski analitiki IT tržišča so bili zelo zadovoljni z 37 % stopnjo rasti tega segmenta tržišča letu 2007. Ta podatek je pomemben zaradi zmanjšanja zaostanka za ostalo Evropo, ki je nastal po kolapsu bivše skupne države. Presežena je bila tudi psihološka meja pol milijarde EUR informacijskega tržišča. S tem podatkom vsi nestrpno pričakujejo podatek za leto 2008, hkrati pa se pojavlja bojazen po nepredvidenih turbulencah na IT tržišču zaradi pojava globalne krize in zaradi vpliva političnih dejavnikov (Matijević et al 2008).

Največji zagon velikim vlaganjem v opremo še posebej v segment domačih uporabnikov in malih podjetij je predstavljalo zmanjšanje stopnje DDV z 18 % na 8 % v letu 2007. Ta odločitev predstavlja odlično osnovo za nadaljnji razvoj. Še posebej ker predstavlja prodaja PC računalnikov (največji posamezni segment IT) 42 % celotne vrednosti tržišča.

Po segmentih pa je srbsko IT tržišče razdeljeno na sledeči način:

Slika 4.2 Delež posameznih segmentov IT v Srbiji



Vir: povzeto po Srbski IT 2008.

Makroekonomska stabilnost in pomembna rast domačega bruto proizvoda v letu 2007 so doprinesli tudi izboljšanju razmer v segmentu poslovnih kupcev, vendar so politične razmere v marcu 2008 ohladile večji razvoj. V letu 2007 so se tuje direktne investicije zmanjšale. Posledica tega pa je bila odsotnost velikih infrastrukturnih projektov na področju IT. Tako je rast zaznamovala predvsem vlaganje individualnih kupcev. Možnost širitve oz. povečanje vlaganja v IT sektor je zelo zanimivo za tuja podjetja, saj je bila vrednost naložb po prebivalcu 62 EUR (podatek za leto 2007), medtem ko je bila v Sloveniji 320 EUR, kar predstavlja petkrat manjšo vrednost. Perspektivnost tržišča pa se kaže tudi v dobrih poslovnih povezavah srbskih podjetij v sosesčini (Črna Gora, BiH, Makedonija).

4.4.4 Vodilna podjetja in konkurenca

Na tržišču Srbije so se po letu 2000 pričele neposredno pojavljati vse vodilne blagovne znamke na področju IT industrije. Največji promet, preko 50 milijonov EUR, je uspelo ustvariti podjetju »HP«, ki je vodilni proizvajalec strežniške opreme, prenosnih računalnikov in tiskalnikov. Ugledno ameriško podjetje Microsoft pa pospešeno vlaga v svoj razvojni center v Beogradu, ki je eden od štirih, ki so izven meja ZDA. Za to lokacijo se je odločil zaradi izobražene delovne sile, relativno nizkih stroškov in centralne lokacije Beograda kot »središčem« Adriatic regije. Poleg glavnih dveh pa so na tržišču močno prisotni tudi »IBM«, «Fujitsu Siemens Computers«, »Cisco« in »Oracle«. Njihova pričakovanja so velika, saj vsi pričenjajo z novim ciklusom investiranja in razširitve njihovega poslovanja.

Obstajajo tudi vse močnejša lokalna podjetja, med katerimi je vodilno podjetje SAGA z 255 zaposlenimi, sledijo »Informatika« in »Spinnaker«. Na tržišču se pojavljajo tudi regionalna podjetja, kot je SRC.SI, kot vodilni sistemski integrator v Sloveniji, potem S&T Srbija, Pexim in Siemens IT solution. Na telekomunikacijskem področju je vodeči Telekom Srbije, ki je hkrati tudi največji investitor v IT sektor.

4.5 Predstavitev IT tržišča v Makedoniji

Republika Makedonija je država, ki leži v osrčju Balkanskega polotoka in ima približno 2 milijona prebivalcev. Makedonsko gospodarstvo je bilo pred začetkom nesoglasij z albansko manjšino v letu 2001 v vzponu. Rast BDP je bila visoka, vrednost nacionalne valute trdna, gospodarske reforme in privatizacija v razmahu, naraščati pa so začele tudi tuje neposredne naložbe. Ugodna gibanja so bila zaradi notranjepolitične krize hitro prekinjena. Gospodarstvo sedaj okreva, največje težave pa predstavljata visoka brezposelnost in ozka izvozna struktura. Razvoj in prestrukturiranje industrije, katere glavne panoge so rafinerija, rudarstvo, tekstil, čevljarska in tobačna industrija, je počasen tako zaradi notranjih kot zunanjih razlogov. Brez tuje finančne, vojaške in

politične prisotnosti bi bila lahko politična in gospodarska stabilnost Makedonije ogrožena. Makedonija je članica Natovega Partnerstva za mir, z EU ima podpisan stabilizacijsko-asociacijski sporazum, od leta 2005 pa tudi status kandidatke za članstvo. Zaradi spora z Grčijo glede imena je bilo Makedoniji letos začasno zavrjeno članstvo v Natu (GZS 2008).

4.5.1 Glavni gospodarski kazalci

Pomemben podatek za vsakega potencialnega vlagatelja na trgu te balkanske države je, da je Makedonija že od aprila 2003 polnopravna članica Svetovne trgovinske organizacije. Kljub temu je bila makedonska gospodarska rast v preteklih letih v primerjavi z ostalimi državami v regiji nizka, v letu 2007 pa se je okrepila na 5,1 odstotek. V letu 2008 bo rast BDP po tujih ocenah znašala 5 odstotkov. Rast BDP se krepi zaradi višje rasti v predelovalni industriji, gradbeništvu in finančnem sektorju, k višji rasti pa so pripomogle tudi reforme, ki povečujejo konkurenčnost in spodbujajo tuje neposredne naložbe. Podobno kot v letu 2007 bosta tudi v letu 2008 gospodarsko rast v največji meri spodbujali visoki rasti domačih naložb, ki se bodo po ocenah povečale za 7,2 odstotka, in zasebne porabe, ki bo višja za 6 odstotkov. Rast javne porabe bo nizka (0,4-odstotna), gospodarsko rast pa bo podobno kot v prejšnjih letih zaviral negativni saldo zunanjetrgovinske bilance. Rast industrijske proizvodnje je nizka in bo v letu 2008 po ocenah znašala 1,6 odstotkov. Kljub temu, da vlada napoveduje višjo gospodarsko rast, tuji analitiki menijo, da je njihov gospodarski plan preveč optimističen. Za zagotavljanje višje rasti BDP bo na dolgi rok potrebno znižati visoko nezaposlenost ter povečati kapitalne naložbe. Za leto 2009 se napoveduje 5,2-odstotno rast BDP, ki jo bosta spodbujali še višji napovedani rasti zasebnega (6,8-odstotna rast) in investicijskega povpraševanja (8,4-odstotna rast). Vlada ima ambiciozen načrt za razvoj gospodarstva, ki ga promovira z geslom »Preporod v sto korakih«. Gre za gospodarske cilje do leta 2012. Eden osrednjih ciljev je povečati tuje neposredne naložbe.

Gospodarsko politiko bosta tudi v letih 2008 in 2009 nadzirala EU in IMF (Makedonija ima sklenjen sporazum z IMF, zato upošteva njegova priporočila, kljub temu da ne koristi denarnih sredstev). Tako IMF kot EU opozarjata, da so strukturne reforme še prepočasne in zato ovirajo hitrejši razvoj zasebnega sektorja in s tem tudi gospodarsko rast. Proračun se bo v letu 2008 prevesil v primanjkljaj, ki bo po tujih ocenah predstavljal 1,2 odstotka BDP, v letu 2009 pa po napovedih narasel na 1,3 odstotke BDP. IMF od Makedonije tudi zahteva, da vzdržuje stabilnost tečaja denarja do evra, k čemur se je centralna banka zavezala tudi za leti 2008 in 2009. Stabilen tečaj je v zadnjih letih pripomogel k nizki inflaciji, vendar je ta že konec leta 2007 začela naraščati, kar se je zaradi visokih svetovnih cen nafte in hrane nadaljevalo tudi v prvi polovici leta 2008. Za leto 2008 se ocenjuje, da bo inflacija v povprečju znašala visokih

8 odstotkov. Nezaposlenost ostaja ena največjih makroekonomskih težav, vendar je po ocenah zaradi obsežne sive ekonomije dejanska nižja. Uradna stopnja nezaposlenosti bo v letu 2008 znašala 34,5 odstotkov.

4.5.2 Sodelovanje in sporazumi s Slovenijo

Glede na velikost makedonskega trga ter kupno moč Slovenija na ta trg izvozi relativno veliko. V letu 2007 smo izvozili za 144,3 milijone evrov in imeli pri tem za 87,6 milijonov EUR presežka. Največji izvozniki so farmacevti, saj imajo kar 13,3 % deleža celotnega izvoza, sledijo perutnina in mesni izdelki, pnevmatike ter papir in karton. Uvozimo pa največ toplo valjanih neplatiranih plošče (33,8 %), cevi in votlih profilov iz železa ter delov za vozila. Izvozne terjatve in izvozne kredite (izvoz potrošnih in kapitalskih dobrin) ter izhodne kredite (investicija v denarju, ki ga investitor vложи v podjetje) v Makedonijo je mogoče zavarovati pri SID banki. Makedonija je po sedaj veljavni lestvici tveganja uvrščena v peti rizični razred (razred 0 pomeni majhno tveganje, razred 7 pa veliko).

Tabela 4.3 Blagovna menjava Slovenija – Makedonija (000 EUR)

Leto	IZVOZ	UVOZ
2001	147.007	27.434
2002	158.756	23.772
2003	142.806	21.024
2004	139.230	24.714
2005	134.141	29.074
2006	125.703	38.348
2007	144.236	57.582

Vir: SURS 2008.

Podatkov za IT sektor v uradnih statistikah ni zabeležiti, ker je obseg poslovanja naenkrat premajhen. Je pa tržišče zelo privlačno za vsa večja slovenska podjetja, ki se ukvarjajo z informatiko, saj je trg še zelo podhranjen.

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Register predpisov RS 2008):

- Pogodba med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo o ureditvi medsebojnih premoženjskopравnih razmerij.
- Sporazum med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo o vzajemni zaščiti in spodbujanju investicij.
- Sporazum o gospodarskem sodelovanju med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo.

- Plačilni sporazum med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo.
- Sporazum med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo o rednem zračnem prometu.
- Sporazum med Republiko Slovenijo in Republiko Makedonijo o mednarodnem cestnem prevozu potnikov in stvari.
- Sporazum o sodelovanju v izobraževanju, kulturi in znanosti med Vlado republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije.
- Sporazum med Vlado republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju.
- Memorandum o soglasju med Vlado republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije o sodelovanju na področju javnih financ.
- Sporazum med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Makedonije o razvojnem sodelovanju.

4.5.3 Stanje IT sektorja

Makedonski minister za informacijsko družbo g. Ivanovski je z besedami »Postati prva država s širokopasovnim brezžičnim dostopom v državah, ki so primerljive ali večje od Makedonije, je velik korak v IT sektor« orisal trud države, da bi se priključila na »vlak« razvitih držav, ki veliko vlagajo v ta sektor. Da bi vlada pritegnila tuje multinacionalke s svežim kapitalom in sodobnimi rešitvami poudarjajo svoje prednosti pred drugimi državami v regijami in sprejete davčne olajšave v ta namen. Osnovni vladni ukrepi, ki naj bi pospešili vlaganja so (Investing in ICT in Macedonia 2008):

- prostocarinski dostop za veliko držav (skupno 640 mio prebivalcev);
- usposobljena in cenovno ugodna delovna sila (povprečje mesečnega dohodka je 370 EUR/mesec);
- odlična telekomunikacijska infrastruktura (država s 100 % pokritostjo Wi-Fi signala);
- davki na reinvestiran dobiček, ki so nični;
- makroekonomska stabilnost (povprečna inflacija je pod 5 % v zadnjih petih letih);
- davek na dodano vrednost za prodajo računalnikov je samo 5 %.

Po podatkih IDC je v letu 2006 znašala vrednost makedonskega IT trga 56 mio USD, v letu 2007 se je ta vrednost povečala na 82 mio \$ (realna rast v eurih je bila okoli 36 %), za leto 2008 pa so bile napovedi (ni še objavljenih najnovejših podatkov), da bo rast trga veliko manjša in bo znašala 9,7 %, trg pa naj bi dosegel vrednost okoli 90 mio USD. Analitiki napovedujejo večjo rast makedonskega trga tudi v prihodnjih letih. Po oceni bi moral biti makedonski trg v letu 2011 vreden 140 mio USD, kar je približno 17 % od vrednosti slovenskega IT trga v letu 2007. Ključni dejavniki rasti so

oživljena ekonomija in povečani prihodki gospodarskih subjektov. Največji kupec IT opreme in rešitev je bila v skladu z dolgoročno strategijo makedonska vlada (čeprav s proračunom v višini 3 mio EUR močno zaostaja za predvidenih 20 mio EUR), sledil je bančni sektor in telekomunikacije. Na rast sorazmerno mladega trga IT je največ vplivala prodaja osebnih računalnikov in IT storitve, kar je več kot 60 % prometa. Poraba za IT v Makedoniji naj bi se krepko povečevala tudi v prihodnjih letih. Do leta 2011 naj bi bila rast 20 % na leto, s čimer bo poraba leta 2011 znašala 206 mio dolarjev. Poraba naj bi bila večja predvsem zaradi priprav na članstvo v EU in NATO, reform v državni administraciji in posodabljanja podjetij IT (IDC Adriatic 2008).

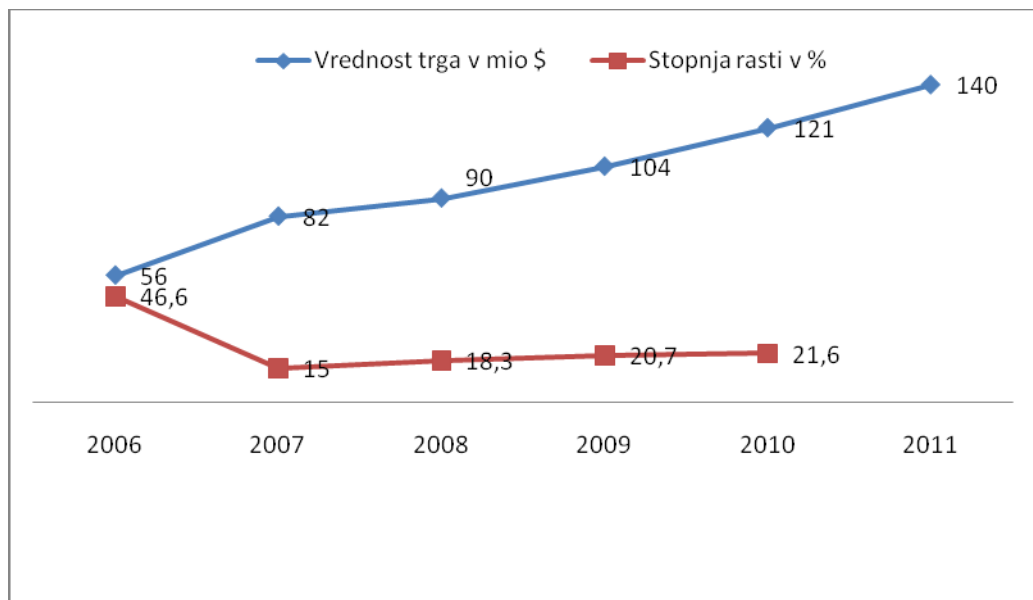
Glavna značilnost trga je, da se kar 78 % zaposlenih v IT sektorju ukvarja z informacijskimi tehnologijami, kjer je aktivnih 420 podjetij z 2000 zaposlenimi. V celotni IKT pa je vseh podjetij 534 s 5579 zaposlenimi.

Prav informacijske tehnologije naj bi bile tudi gonilna sila v prihodnosti. Večino makedonskih naložb v IT gre v strojno opremo, lani 80 mio dolarjev, drugi največji segment pa so storitve IT in programska oprema.

4.5.4 Vodilna podjetja in konkurenca

V Makedoniji so podobno kot drugje v regiji prisotne telekomunikacijske multinacionalke, ki so s kapitalskimi vložki v domača podjetja prevzele vodilno vlogo v državi (nemški T. Mobile in grški Cosmofon).

Slika 4.3 Makedonski IT trg



Vir: IDC 2008.

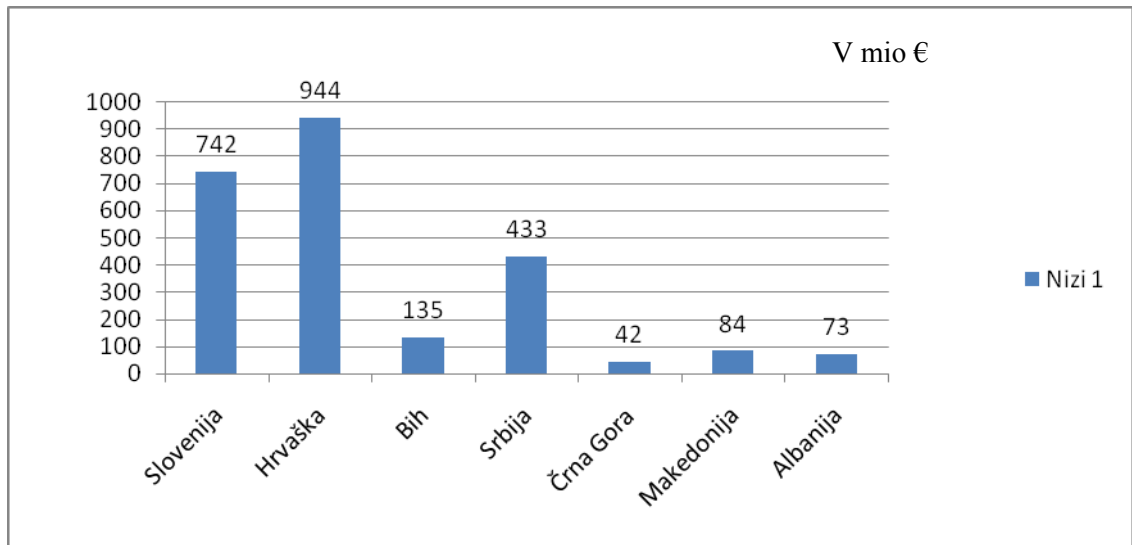
Na tržišču se na področju spletnih komunikacij poizkuša tudi slovenski Telekom s hčerinskim podjetjem On-Net. Na področju aktivne računalniške opreme ima pomembno mesto ameriški CISCO Systems. Prav tako so s svojimi rešitvami prisotni »veliki trije« Microsoft, IBM in HP. Med domačimi podjetji bi predvsem lahko izpostavili SEAVUS, ki izdeluje programske pakete in specifične programske rešitve za veliko mednarodnih podjetij (Cisco, Fuji, Ford ...). Podjetje ima 230 zaposlenih v Skopju in v šestih pisarnah po celem svetu. Drugo uspešno podjetje PEXIM je regionalni vodja v razvoju finančnih aplikacij. Njihove rešitve so implementirane v več kot 60-ih bankah v regiji (Intesa, Hypo ...). Zaposlujejo 140 ljudi v Beogradu in 70 ljudi v Skopju. Njihova strategija razvoja temelji na dveh stebrih. Prvi je implementacija mrežne tehnologije, ki temelji na Cisco produktih in njihovih rešitvah. Drugi steber pa temelji na bančnih aplikacijah. V tem trenutku je njihov tržni delež v tem segmentu preko 70 % in se pospešeno ozirajo po drugih tržiščih v regiji Adriatic. Na področju informacijskih tehnologij pa je pomembno podjetje SEMOS Group. Je eno vodilnih področij načrtovanja in razvoja informacijskih sistemov, tehničnega izobraževanja, ter podpore na osnovi Microsoft produktov. Njihov poslovni model temelji na stalni rasti in razvoju vseh njihovih produktov in storitev glede na trenutne potrebe tržišča.

4.6 Drugi perspektivni trgi v regiji

Stanje na področju IT se je v preteklih letih na območju Adriatic² precej izboljšal in sicer bolj v severozahodnem kot jugovzhodnem delu. Podoben napredek po ocenah oziroma nekoliko manjši napredek zaradi težav v finančni industriji lahko pričakujejo tudi letos.

Slika 4.4 Trg IT v regiji Adriatic

² Oznaka Adriatic je oznaka po kvalifikaciji IDC inštituta in zajema države bivše Jugoslavije in Albanijo



Vir: IDC Adriatic 2007.

Vendar je treba izraz napredek razumeti pogojno, saj se v resnici informacijsko zaostajanje celotne regije za razvitimi IT trgi čedalje bolj povečuje. Razvoj trgov v regiji Adriatic pa ne zaostaja le za razvitejšimi državami, temveč tudi za nekaterimi, ki jim je bila naša prejšnja država nekoč za vzgled (na primer Baltiške države). Podobno kot v svetu in EU se zadnje čase tudi v tej regiji struktura trga spreminja v korist IT storitvam.

4.6.1 Hrvaški IT TRG

Med vsemi IT trgi na JV Evrope je bil hrvaški trg največji. Po oceni IDC je bil vreden več kot milijardo \$, za leto 2008 so mu napovedovali 7,5 % rast (podatkov za leto 2009 še ni), kar pomeni, da bo trg vreden 1,1 milijarde \$. K rasti je največ pripomogla 40 % rast storitev. Skupna rast je posledica povečanih naložb javne uprave v IT. Javna uprava je generirala 22 % skupne vrednosti trga. Glede na IDC so bili gonilniki rast hrvaškega IT trga ekspanzivna ekonomija, upad cen IT opreme in nizka vrednost ameriškega dolarja. Tradicionalno največji vlagatelji v IT so s področja telekomunikacij, ki generirajo 16 % skupne vrednosti in finančnega sektorja z 21 % so tudi močno povečali svoje vloške.

Glede na strokovno revijo Merior Medio je največji del hrvaškega trga, 25 % zajemalo prilagajanje programske opreme, storitve implementacije in vzdrževanje strojem ter programske opreme, ki so imeli 24 % delež, sistemska integracija je zastopana z 23 %, medtem ko je imel outsourcing 19 % tržni delež.

Na hrvaškem IT trgu posluje več kot 2000 podjetij, vendar je le malo takšnih, ki so sposobna ponuditi integralne rešitve za velike in zahtevne uporabnike, kot je država in državna uprava. Zaradi razdrobljenosti ponudnikov v zadnjem času prihaja do

konsolidacije in transformacije iz veliko majhnih in manj zanesljivih v nekaj vodilnih podjetij, ki so v glavnem mednarodne korporacije.

Podjetje SRC ima v Zagrebu hčerinsko podjetje SRC.HR, ki je v 100 % lasti matičnega podjetja. Trenutno (konec leta 2008) je tam zaposlenih 12 strokovnjakov. Podjetje se pretežno ukvarja z implementacijo poslovnih rešitev na platformi Navision (Microsoft Dynamics). Predvideno bodo za celotno skupino SRC prevzeli razvoj te platforme in iskali poslovne priložnosti v celotni regiji.

4.6.2 Ostala IT tržišča

V regiji je še nekaj potencialno perspektivnih tržišč s stališča podjetja SRC, vendar zaradi različnih razlogov v tem trenutku niso prioriteta:

- Črna gora

Glede na IDC je črnogorski IT trg v zadnjih letih tvoril 10 - 15 % vrednosti tedaj še trga Srbije in Črne Gore. Prvo oceno vrednosti IT trga za samostojno Črno goro so podali za leta 2006, ko naj bi bil trg vreden 42 mio\$. SITO 2007 pa ocenjuje, da je bila vrednost IT trga v letu 2007 približno 52,5 mio \$. Po teh kazalcih naj bi trg torej zrasel za 12,5 %.

Črnogorski trg je zanimiv zaradi predvidene hitre vključitve države v evropske integracije. Stabilizacijsko-pridružitveni sporazum z EU je Črna Gora podpisala oktobra 2007, ki vendar še ni ratificiran. A podjetja zaradi tega niso prikrajšana, saj se uporabljata tako imenovani vmesni sporazum, ki vsebuje tudi dinamično zniževanje carin.

Podjetje SRC.SI v Črni Gori zaenkrat še nima svojega hčerinskega podjetja. Vse poslovne priložnosti, ki se pretežno pojavljajo na podlagi želja slovenskih podjetij, ki imajo poslovne načrte v tej državi, se pokrivajo iz srčevega podjetja v Srbiji.

- BiH

BiH IT trg je vreden približno 146 mio \$. V letu 2008 naj bi trg zrasel za 13,8% in dosegel vrednost 166 mio \$. Glavna težava, ki se pojavlja na tem tržišču, je politične narave, saj ima vsaka BiH entiteta svoje zakone in gospodarska pravila; tako v tem pogledu skoraj ne moremo govoriti o enotni državi. SRC pokriva morebitne kupce za srbski del iz Beograda, za ostalo pa iz Ljubljane ali iz Zagreba.

- Kosovo

Večletni nejasen status nekdanje srbske avtonomne pokrajine je neugodno vplival na razvoj IT trga kot tudi na celotno gospodarstvo. O stanju kosovskega IT trga ne obstajajo zanesljivi kazalniki, vendar je ta trg zagotovo najbolj nerazvit trg v regiji;

5 SPIN ANALIZA TRŽIŠČA IN VSTOPA SRC

Za boljše vodenje podjetja SRC mora organizacija vedeti, kje se na posameznem področju v primerjavi s konkurenco pravzaprav nahaja. Zato sem na podlagi lastno pridobljenih izkušenj in izkušenj podjetja pripravil model, ki omogoča podjetju prepoznati položaj na trgu. Klasična metoda, ki se uporablja v ta namen, je t. i . SPIN (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti) ali v angleški verziji SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, Threats).

Tabela 5.1 Prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • jasna vizija, cilji in strategija podjetja • geografska lega Slovenije • poznavanje jezika in kulture • zaledje matičnega podjetja • sodelovanje s slovenskimi podjetji, ki so že prisotna na tržišču SR in MK • celotni portfolio podjetja omogoča celovito rešitev • dobro sodelovanje z multinacionalkami in podpora letih na tržiščih JV Evrope 	<ul style="list-style-type: none"> • razmeroma majhen tržni delež • neprepoznavnost imena podjetja • dostop do ustreznih podatkov • pridobitev ustreznega vodstvenega kadra za hčerinska podjetja v SRB in MK • nepoznavanje pisave v cirilični obliki
IZZIVI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • velika rast tržišča • nezanimivost tržišča za globalne systemske integratorje • nove tehnologije omogočajo lažje komuniciranje in prilagajanje • nizka cene izobražene delovne sile na ciljnih tržiščih • Slovenija je članica evropske skupnosti (EU) in ostalih mednarodnih integracij 	<ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje lokalnih strokovnjakov • koruptivnost in favoriziranje domačih ponudnikov • nizka kupna moč • pomakanje velikih infrastrukturnih IT projektov • nestabilno poslovno in politično okolje

5.1 Celovita ocena prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti

5.1.1 Prednosti

V celotni SVOT analizi so ugotovljene prednosti tiste, ki nam lahko kažejo smernice za pot naprej. Prednosti je akumulirano dobro delo v preteklosti. Za SRC sem ugotovil naslednje prednosti:

- Jasna vizija, cilji in strategija podjetja: Podjetje SRC se je v svojih strateških dokumentih jasno opredelilo, da je to podjetje, ki je prilagodljivo in učinkovito in ki s sodobnimi rešitvami ter sistemsko integracijo poslovnih in tehničnih rešitev svojim partnerjem zagotavlja povečanje konkurenčne prednosti. Postati vodilni ponudnik IT storitev v JV Evropi pa je vizija, ki jasno opredeljuje in zavezuje celotno podjetje k uresničitvi tega cilja (SRC.SI 2007).
- Geografska lega Slovenije: Slovenija leži na odlični strateški legi, ki omogoča enostaven stik s tržišči v JV Evrope. Do Beograda je 500 km sodobne avtoceste, kar omogoča enostaven dostop. Do Skopja je dvakrat dnevno vzpostavljena letalska povezavo (Aerodrom Ljubljana 2009).
- Poznavanje jezika in kulture: S Srbijo in Makedonijo ter tudi drugimi državami na tem območju smo v skupaj živeli od leta 1918 do 1991 (Duden 2008). V tem času je prišlo do prepletanja kultur in posledično tudi spoznavanja navad. Kar nekaj zaposlenih v podjetju SRC je sorodstveno povezano s tem območjem in aktivno sodeluje pri vzpostavitvi poslovnih odnosov ter v prodajno-tržnem procesu. S poznavanjem lokalne kulture organizacije pridobi podjetje enakopravni položaj z domačimi podjetji pri implementaciji pridobljenih poslov (Harris & Moran 1989).
- Zaledje matičnega podjetja: Za hčerinski podjetji v Srbiji in Makedoniji velja, da sta pri pridobivanju potrebnih znanj in vzpostavitvi novih tržnih priložnosti podprti s strani matičnega podjetja. Pri vsakem večjem projektu poteka prenos znanja, izkušenj in kulture podjetja na sodelavce zaposlene v teh dveh hčerinskih podjetjih.
- Sodelovanje s slovenskimi podjetji, ki so že prisotna na tržišču Srbije in Makedonije: Podjetje SRC v iskanju tržnih priložnosti, ki se pojavljajo na tržiščih omenjenih držav, uporablja povezave, ki so bile vzpostavljene že na domačem tržišču. Tu gre predvsem za trgovska podjetja (Mercator, d. d, Merkur, d. d), podjetja, ki se ukvarjajo z logistiko in transportom (Intereuropa, d. d), bančni sektor (NLB, d. d) in tudi nekatere druge panoge. S svojimi poslovnimi partnerji svoje uspešno sodelovanje v Sloveniji preslikamo na tuja tržišča (SRC 2008);
- Celotni portfolio podjetja omogoča celovito rešitev: Podjetje SRC je sistemski integrator, ki pokriva celotni spekter IT okolja telekomunikacijskih povezav do programskih rešitev. Poslovna področja zajemajo finančne ustanove, gospodarstvo, javno upravo, zdravstvo in telekomunikacije ter logistiko. Z

rešitvami (e-poslovanje, ERP sistemi, upravljanje odnosov s strankami, poslovno odločanje e-DMS ...), izdelki (e-HRM, CarKing, Event track, Tempero ...) in s storitvami (komunikacijski in računalniški ing., svetovanje, IT outsourcing, podpora uporabniku) smo v veliki konkurenčni prednosti, saj je na trgu JV Evrope le malo podjetij s takšnim spektrom rešitev za poslovno okolje (SRC.SI 2008);

- Dobro sodelovanje z multinacionalkami in podpora letih na tržiščih JV Evrope: V podjetju imamo izkušnje in sklenjene pogodbe z velikimi podjetji, ki delujejo na globalnem trgu (IBM, Lenovo, Cisco systems, Microsoft, Molex PN in drugi), in to nam daje možnost prenosa znanja že preverjenih rešitev na poznani opremi.

5.1.2 Slabosti

Ugotovljene slabosti so plod subjektivnih in objektivnih dejavnikov poslovanja. Na nekatere od njih podjetje SRC nima vpliva, vendar jih z raznimi aktivnostmi želi čim nevtralizirati in obrniti sebi v prid:

- Razmeroma majhen tržni delež: Na nobenem tržnem segmentu v tujini podjetje SRC in hčerinske družbe ne dosegajo pomembnejših tržnih deležev, ki bi podjetje na preneslo položaj tržnega vodje.
- Neprepoznavnost podjetja: Ime SRC.SI je v tujini težko izgovorljivo in je preveč geografsko determinirano. V tujini kratica SRC.SI ne pomeni nič oziroma je celo kratica za »sportski rekreacijski center«, kar je povsem zgrešena percepcija. Kupci imena ne povezujejo z osnovno dejavnostjo – sistemsko integracijo (Interna raziskava SRC.SI 2007).
- Dostop do ustreznih podatkov: Pri pripravi pomembnih razpisov za javne uprave ali druge pomembne velike partnerje so povabljeni k sodelovanju konkurenti, ki so že dalj časa prisotni na trgu ali pa so bolj prepoznavni.
- Pridobitev ustreznega vodstvenega kadra za hčerinska podjetja v SRB in MK: Za opravljanje temeljnih nalog vodstvenega kadra – managerjev v hčerinskih podjetjih, kot so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje je na trgu malo izkušenih kadrov, ki bi za svoj izziv izbrali IT podjetje. Razlog je tudi v relativni nerazvitosti trga, ki še ni »proizvedlo« ustreznega števila primernih managerjev.
- Nepoznavanje pisave v cirilično obliki: Večino zaposlenih v slovenskem delu podjetju cirilično obliko pisave pozna le površinsko. Vsi glavni razpisni tenderji, ki jih razpiše država, pa morajo bit v tej obliki. Tako je potreben prevod in s tem dodatni stroški.

5.1.3 Izzivi

Izzivi za podjetje SRC predstavljajo zavezo k angažiranju vseh razpoložljivih kadrovskih potencialov, ki jih podjetje premore. Z načrtnim soočenjem z izzivi lahko postanemo to, kar je zapisano v viziji podjetja; postati vodilno IT podjetje v regiji:

- Velika rast IT tržišča: Po podatkih IDC je povprečna rast IT tržišča v Makedoniji 16 % in je najperspektivnejša ter najhitreje rastoča veja industrija v tej državi. V letu 2010 naj bi bila vrednost celotnega IT tržišča 200 mio dolarjev, kar predstavlja zelo opazen razvoj v primerjavi z letom 2006, ko je bilo IT tržišče veliko 85 mio dolarjev. V Srbiji je glede na IDC v letu 2007 IT trg zrasel za 18,3 % in dosegel vrednost 568 mio dolarjev, za leto 2008 pa so napovedi o 13,7 % rasti. S 25 % letno stopnjo rasti, ki jo trgu napovedujejo do leta 2010 bodo dosegli le 100 EUR po prebivalcu, kar je 12 % povprečne porabe na prebivalca v Z Evropi. Torej so možnosti za razvoj še zelo velike. Upoštevati pa je potrebno tudi podatek, da so absolutne številke še relativno majhne in tako celotna realizacija na obeh tržiščih skupaj ne presega slovenske realizacije.
- Nezanimivost tržišča za globalne systemske integratorje: Zaradi relativne nerazvitosti, specifičnosti in zaprtosti IT tržišča ter tudi pomanjkanja motivacije za delovanje na »obrobni« tržiščih se pojavlja več možnosti za podjetje SRC, ki ima ta tržišča za strateško pomembna za svoj razvoj.
- Nove tehnologije omogočajo lažje komuniciranje in prilagajanje: Z uvedbo širokopasovnih povezav se je povečala možnost videokonferenc, ki ne zahtevajo prisotnosti na kraju samem, ampak realno okolje prenesejo v pisarno. Prenos obsežnih dokumentov in načrtov, pa je že dolgo neizogiben del sodobnega poslovanja.
- Nizka cene izobražene delovne sile na ciljnih tržiščih: V zadnjih desetih letih se je ob naglem razvoju Slovenije zelo povečala vrednost strokovne delovne sile. Po podatkih Adecco Slovenije je bila v letu 2007 plača za informatika začetnika okrog 1000 EUR, za vodjo projektov pa čez 2000 EUR, v Makedoniji pa je povprečna plača za IKT sektor 550 EUR in za projektne managerje 900 EUR (Invest Macedonia, Državna statistična pisarna Makedonije).
- Slovenija je članica evropske skupnosti (EU) in ostalih mednarodnih integracij: Kot slovensko podjetje lahko izkoristimo podatke o načrtovanih projektih Evropske skupnosti (EU) v teh državah in se nanje lahko prijavimo. Po navadi igre za zelo obsežne projekte, ki so financirani s strani EU, tako da ni nobene bojazni za morebitna neplačila. V ta namen ima podjetje SRC.SI tudi pisarno v Bruslju, ki ga oskrbuje z najnovejšimi podatki.

5.1.4 Nevarnost

Nevarnosti so tisti dejavnik v poslovanju na tržiščih JV Evrope, ki so bili usodni že za kar nekaj slovenski podjetij na tem območju. Z poznavanjem in identifikacijo le teh se lahko podjetje pripravi in poišče ustrezen odgovor na te zaznane nevarnosti:

- Pomanjkanje lokalnih strokovnjakov: Zaradi nizkih plač, ki so jih sposobna plačevati domača podjetja IT strokovnjakov, je zaznati »beg možganov«.
- Koruptivnost in favoriziranje domačih ponudnikov: Po podatkih mednarodne organizacije Transparency Internacional³ sta ti dve državi umeščeni šele na 72. mesto (Makedonija) in 85. mesto (Srbija) po transparentnosti poslovanja. To jasno kaže na nevarnosti poslovanja, ki se podjetju obetajo pri poslovanju s temi državami.
- Nizka kupna moč: Glede na BNP, ki v Makedoniji dosega 9.000 USD, v Srbiji pa 10.000 USD, ni pričakovati naglega absolutnega porasta investicij v IT industrijo kljub povečanju BNP za 5,2 % oziroma 6,2 % v zadnjem letu.
- Pomakanje velikih infrastrukturnih IT projektov.
- Nestabilno poslovno in politično okolje: Obe državi sta se na prelomu stoletja znašli pred velikimi političnimi problemi, ki so se sicer končali z mirno; rešitvijo, vendar v obeh državah še vedno tlijo politična nesoglasja. Takšne okoliščine niso dobre za tuje vlagatelje v razvoj informacijske tehnologije.

5.2 Analiza in nadaljnji koraki v regiji

Na podlagi izvedene SPIN analize lahko zaključimo, da ima podjetje SRC v svoji »zbirki« več prednosti in priložnosti, kot pa pomanjkljivosti in nevarnosti. Glavni dejavnik, ki nam bodo v pomoč pri ohranjanju tržnih deležev in v boju s konkurenco je vsekakor portfolio celovitih rešitev, ki jih bo potrebno še oplemenititi s prenosom znanja in matičnega podjetja v hčerinska. Izrazita nevarnost je v tem primeru pomanjkanje strokovnjakov, kar posledično pomeni, da se razvoj ne more odvijati po načrtanih poteh. Verjetno bo potrebno razviti sistem nabora ustreznih strokovnjakov in jih z ustrežno politiko nagrajevanja in stimuliranja zadržati v podjetju. Pri razvoju podjetja na teh trgih imajo poleg subjektivnih razlogov veliko težo tudi povsem objektivni razlogi. Ti objektivni razlogi tičijo v odnosu posameznih držav s svojimi politikami do IT industrije, z velikostjo vlaganja v ta sektor in nenazadnje tudi s samo politično ureditvijo ter ustanovitve stabilnega političnega okolja.

Z upoštevanjem priložnosti, ki jih nudi tržišče, npr. predvidena velika rast trga v naslednjih 5-10 letih, bo moralo podjetje zato odpraviti svoje pomanjkljivosti. Potrebno

³ Transparency International je globalna nevladna organizacija, katere osnovno vodilo je boj proti korupciji in podkupninam. Vsako leto izdelajo lestvico vseh držav sveta, ki so po različnih kazalcih razvrščene glede na korupcijo.

se je ustrezno umestiti na tržišču in uresničiti vizijo podjetja, ki pravi, da bo podjetje postalo vodilni ponudnik IT storitev za JV Evropo.

5.2.1 Načini vstopa na trg v regiji

V Srbiji in Makedoniji je bil uporabljen investicijski vstopni model, in sicer z ustanovitvijo lokalne podružnice. Ta način zahteva popoln nadzor nad vsemi viri in morda v prvem obdobju ne prinaša pozitivnih rezultatov. Odločitev za investicijski vstopni model mora biti dolgoročna, še posebej ker je po raziskavah izstop s tržišča še dražji kot sam vstop. Za krepitev položaja podjetja na srbskem tržišču je na področju informacijske tehnologije predviden v srednjeročnem obdobju tudi nakup ustreznih manjših lokalnih podjetij – akvizicija. Ta akvizicija bi morala biti predvsem na področju razvoja programske opreme in servisnega centra za strojno opremo – HW. Podoben primer je tudi na makedonskem tržišču; cilj je z ustrezno akvizicijo prodreti na področje distribucije strojne opreme in postati IT izobraževalni center.

Na ostalih tržiščih je plan vstopa načrtan pa podoben način kot v prvih dveh primerih. Na Hrvaškem je že bila izvedena akvizicija, vendar rezultati niso bili spodbudni. Zato se je podjetje odločilo vlagati sredstva v razvoj podružnice. Na tržiščih Albanije, Kosova in tudi Italije ter Avstrija podjetje predvideva poseči po pogodbenem vstopnem modelu, to je poiskati primerne strateškega partnerja in potem skupaj razvijati poslovanje na teh tržiščih.

5.2.2 Proizvodi in storitve

Podjetje SRC se je odločilo, da na posameznih tržiščih ponudi za začetek nišne produkte, ki se jih lahko trži po posameznih specifičnih tržiščih ločeno; tudi razvoj letih je lahko neodvisen. Po pozicioniranju in predstavitvi zmogljivosti podjetja, pa sledijo tudi drugi produkti. V prvi fazi smo v podjetju na obeh tržiščih pričeli z trženjem preizkušenih softverskih rešitev, ki so se že v Slovenji izkazale po svoji kvaliteti. Torej so bili produkti že razviti, potrebno jih je bilo samo adaptirati na lokalno območje. Poleg tega pa smo na tržišču nudili tudi inženiring storitve s področja komunikacijskega inženiringa. Prva faza širitve se bliža svojemu koncu in potrebno je razmišljati o naslednji fazi. Gonilo naslednje faze pa naj bi bila identifikacija oziroma kreiranje tako imenovanega »killer produkta«. Ta produkt naj bi dvignil renome podjetja in kupcem omogočil vpogled v celotni portfolio podjetja. Potrebno pa je tudi vzpostaviti močno poslovno povezavo na relaciji ponudniki opreme, stranke in ostala IT podjetja ter tako postati del lokalne IT industrije. Pomemben del strategije je tudi vzpostavitev ustrezne lokalne ekipe prodajalcev (sales team), ki bodo sposobni prenesti znanje matičnega podjetja v lokalno okolje.

5.2.3 Časovni trenutek vstopa na tuja tržišča

V našem primeru je bila za vstop na tržišče Makedonije in Srbije pomemben dejavnik časovna komponenta. Po burnih 90-ih letih v tem delu sveta in umiritvi se je

ob prelomu stoletja zdel najprimernejši trenutek za vstop na srbsko tržišče (2001) in še kasneje tudi na makedonsko tržišče (2005). Razlog za zamik je bil predvsem v pridobivanju izkušenj in formiranju ustrezne skupine, ki vodi mednarodne operacije s sedeža podjetja v Ljubljani. Slovenska konkurenca je svoje vstopne operacije na tem tržišču izvedla kar nekaj časa pred nami, toda rezultati so v večini primerov zelo negativni. Po naših predvidevanjih, ki so včasih tudi previdno konservativna je bil njihov vstop prehitel. Na ostalih tržiščih prav tako čakamo na ustrezen trenutek, v Črni Gori in Bosni in Hercegovini na primer na konsolidacijo celotne države. Šele potem bo nastopil pravi trenutek za celovito ponudbo na področju IT.

6

SKLEPI IN UGOTOVITVE

6.1 Povzetek ključnih ugotovitev diplomskega dela

V diplomski nalogi sem obravnaval teoretično podlago za vstop na tuje trge in na primeru podjetja SRC prikazal stanje IT industrije na JV evropskem trgu.

S »problemom« internacionalizacije podjetij se že dolgo časa ukvarjajo številni raziskovalci in jasno je, da idealne teorije o vstopu na tuje tržišče ni. Vsako posamezno podjetje izbere tisto teorijo, ki je najbližja produktu ali sklopom produktov (lahko tudi storitve) in ki zadovolji posamezno specifičnosti lokalnega tržišča. Vstop posameznega podjetja na tuje trge je odločitev, ki vpliva na poslovanje podjetja – matere kar nekaj časa. Zato mora biti odločitev o razširitvi poslovanja dobro pretehtana in podprta z delovanjem celotne organizacije. Razlogi in motivi za širitev na tuje trge so proaktivni, kot npr. povečanje dobička ali davčne olajšave na posameznih tujih trgih, ter tudi reaktivni, kot je pritisk konkurence ali majhen in zasičen trg. V primeru SRC so bili razlogi tako eni kot drugi. Predvsem pa sta želja po rasti podjetja in omejenost rasti na domačem trgu prisilili management v razmišljanje za izvedbo tega koraka. Zavedati se je potrebno, da podjetje posluje v zelo dinamičnem in nepredvidljivem okolju in je potrebno nenehno prilagajati strategijo ter seveda cilje. Izbira ciljnih trgov predstavlja naslednjo dimenzijo v procesu internacionalizacije. Na žalost pa je v ciljni regiji JV Evrope še vedno zelo velik riziko politična situacija, ki ovira običajne poslovne procese. Vključitev dimenzije časa v strateško odločitev internacionalizacije predstavlja usklajenost časovne komponente z vsemi ostali vidiki vstopa na trg.

V empiričnem delu sem se omejil na IT industrijo, ki predstavlja najpropulzivnejši del IKT sektorja. Na začetku sem predstavil podjetje SRC z osnovnimi podatki. To podjetje že dvajset let z predstavlja vodilnega igralca na domačem IT trgu. S svojo vizijo in z množico vrhunskih strokovnjakov, se je povzpelo v največje IT podjetje v Sloveniji, ki je izključno v slovenski lasti. V predstavitvi IT tržišča v Srbiji in Makedoniji sem se v prvi vrsti dotaknil gospodarskih kazalcev, ki pravzaprav razkrivajo o kakršnih tipih gospodarskih pogojih je govora. Dejstvo je, da je podpisanih veliko sporazumov in da se ti tudi uresničujejo. Problem, ki nastopi, pa je velika razdrobljenost sektorja in relativna nerazvitost infrastrukture. V Srbiji in Makedoniji je vložek v IT industrijo veliko manjši kot je v povprečju na zahodu Evrope in to predstavlja povsem drugo percepcijo tržišča. Narejeni so koraki v pravo smer, predvsem lokalne vlade se zavedajo pomembnosti IT industrije in so postale največji vlagatelj ter motor razvoja. Prav na tem področju, torej na področju »government«, in v finančnem sektorju pa so tržne niše, kjer ima SRC svoje najboljše produkte.

Iz SPIN analize, ki sem jo opravil na podlagi meni dostopnih podatkov, se izkaže, da je največja moč podjetja prav v svoji odločenosti po sledenju vizije, ki govori o zavezanosti postati vodilni IT sistemski integrator. Največja priložnost po moji subjektivni oceni pa je vsekakor v veliki rasti posameznih tržišč in v želji domačih strokovnjakov po delu v našem podjetju. Pomanjkljivosti in nevarnosti se v večini fokusirajo v lokalne nestanovitnosti trga, na katere pa v večini primerov nimamo vpliva oziroma se je potrebno prilagoditi stanju na trgu.

Sklepna ugotovitev diplomskega dela je, da IT tržišči v Srbiji in Makedoniji napredujejo, SRC s svojo politiko iskanja priložnosti na teh trgih postaja in ostaja globalno. Z izkušnjami, ki smo jih v podjetju pridobili pri prodoru na JV v zadnjih petih letih, pa se lahko pričnemo ozirati tudi proti veliko bolj razvitim IT tržiščem na zahodu Evrope.

6.2 Omejitve diplomskega dela

Omejitve diplomskega dela se predvsem nanaša na pridobitev ustreznih informacij. V obtoku so različne analize uglednih mednarodnih podjetij, ki se ukvarjajo z analiziranjem in napovedovanjem razvoja tržišč, vendar je tržna cena teh dokumentov enormna (tudi do 10.000 EUR). Tako da sem se moral pri pridobivanju podatkov zanešati na izvlečke teh poročil ali na posamezne terciarne oblike dokumentacije. V državah, ki jih v svojem delu opisujem, je veliko dokumentacije napisano tudi v cirilicni pisavi, kar je zopet predstavljalo dodatni izziv. Pri pridobivanju konkretnih podatkov v s strani podjetja SRC pa je razumljivo, da vseh strateških ciljev in konkretnih podatkov zaradi občutljivosti le-teh nisem mogel razkriti.

Sklepi in ugotovitve

LITERATURA

- Ahokangas, Petri. 1998. *Internationalization and resources: An analysis of proces in Nordic SMSs*. Doktorska disertacija. Vassa: Universitas Wasaensis Press.
- Antončič, Boštjan. 2002. *Construct refinement and an integrative model development*. Doktorska disertacija. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Carr, Nicholas G. 2004. *Does it matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dobrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Gjellerup, Pia. 2000. *SME support services in the face of globalization*. Copenhagen: Danish agency for trade and industry.
- Groznik, Aleš. 2001. *Strateško načrtovanje razvoja informatike*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gusev, Marjan, Dejan Spasov in Goce Armenski. 2007. Growth of e-government Services in Macedonia. *Informatica 31*: (397-406).
- Hollensen, Svend. 2002. *Marketing management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2003. *Enhanced transmission through outward internationalization: Outward FDI by Slovenian firms (transition and development)*. Hampshire: Ashgate publishing limited.
- Kafol, Ciril. 2005. *Evropski skladi kot vzvod prehoda v inf. družbo*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- McCauley, Andrew. 2001. *International marketing: consuming globally, thinking locally*. Chichester: Wiley.
- Muhlbacher, Hans, Helmut Leihls in Lee Dahringer. 2006. *International marketing: a global perspective*. London: Thomson Learning.
- Rojec, Mitja. 1993. *Neposredne tuje investicije*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič in Robert D. Hisrich. 2007. The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. *Entrepreneurship regional development*, no.2, vol 19: str 161-183.
- Ruzzier, Mitja in soavtorji. 2006. The resource based approach to the internationalization of SMEs. *International review of economics and business*, Vol. 9 No2: 95-116.

- Ruzzier, Mitja. 2004. *The internationalization of small and medium enterprises*. Doctoral dissertation, Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Ruzzier, Mitja. 2002. *Internacionalizacija v trgovini na drobno-primer Mercator*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mineo computers. 2008. *SITO-Srbski IT osmatrač*. Interno gradivo, Beograd.
- SRC. 2008. *Analiza obstoječih in potencialnih trgov za skupino SRC*. Interno gradivo, SRC.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Tapscott, Don in Art Caston. 1993. *Paradigm shift: the new promise of information technology*. New York: McGraw Hill.
- Trtnik, Andreja. 1999. *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Zupančič, Igor. 2001. *Vpliv uspešnosti pri pridobivanju virov na raven internacionalizacije malih podjetij*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Welch, Lawrence in Luostarinen Reijo. 1993. *Internationalization of the firm: evolution of the concept*. London: Academic Press.

VIRI

- Central intelligence Agency. 2008. *The world fact book - Serbia*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-fact-book/geos/rb.html> (24. 12. 2008).
- Central intelligence Agency. 2008. *The world fact book - Macedonia*. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-fact-book/geos/mk.html> (24. 12. 2008).
- Derić, Liljana. 2008. Zamudnici, v katerih so poslovne priložnosti. *Delo FT*, 4. avgust, 19-26.
- Derić, Liljana. 2008. Naša trgovina z Makedonijo. *Delo*. <http://www.delo.si/tiskano/html/20080804/Delo+FT/0> (4. 8. 2008).
- Glas gospodarstva. 2008. *Tematska revija. 2005-08*. http://www.gzs.si/slo/storitve/poslovne_informacije/podatkovne_zbirke/glas_gospodarstva/arhiv/letnik_2007/ (21.1.2009).
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2008. Vstopna stran. http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno_poslovanje/mednarodno_poslovanje/izkaznice_drzav/zahodni_balkan (21. 11. 2008).
- Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. 2008. *Predstavitev države - Srbija*. <http://www.izvoznookno.si/podatki/srb> (22. 10. 2008).
- Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. 2008. *Predstavitev države - Makedonija*. <http://www.izvoznookno.si/podatki/mak> (23. 10. 2008).

- Peternelj, Matej. 2007. Gremo na tuje trge!. *Glas gospodarstva*, oktober 2007, 64-68.
- Agency for foreign investment of the Republic of Macedonia. 2008. *Macedonia: first all-wireless country in the world*. [Http://www.investinmacedonia.com/Newsletter](http://www.investinmacedonia.com/Newsletter) (21. 11. 2008).
- SRC. 2009. *E- news*. [Http://www.src.si](http://www.src.si) (24. 2. 2009).
- Statistični urad Republike Slovenije. 2008. *Uporaba informacijske-tehnologije v podjetjih z 10 ali več zaposlenimi osebami, podrobni podatki, Slovenija*. [Http://www.stat.si/doc/pub/slofigures_08.pdf](http://www.stat.si/doc/pub/slofigures_08.pdf) (6. 1. 2009).
- Vodušek, Nataša. 2003. *Izhodna internacionalizacija slovenskih podjetij; po izkušnje na Balkan*. [Http://mg-rs.si/razvoj_podjetniskega_sektorja/internationalizacija/index.php](http://mg-rs.si/razvoj_podjetniskega_sektorja/internationalizacija/index.php) (21. 10. 2008)