

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

ANDREJ KRISTANČIČ

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

DEJAVNIKI VSTOPA NA TUJE TRGE
PRI SLOVENSKIH PODJETJIH

Andrej Kristančič

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Danjel Bratina

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava dejavnike vstopa na tuje trge pri slovenskih podjetjih. Majhnost slovenskega tržišča in potencial proizvodnje kakovostnih proizvodov podjetij sta večkratna motiva za prvi korak poslovanja prek domačih meja na tujih tržiščih. Prvi del diplomske naloge razloži pojme, kot so mednarodni marketing, internacionalizacija, mednarodna okolja in vstopne strategije na mednarodne trge. Drugi del diplomske naloge predstavi podjetje Škrlj, kovinska oprema, d. o. o., ter analizira njegovo poslovanje in njegove motive za vstop na tuja tržišča skozi zgodovino. Analiza poslovanja podjetja razkrije dejavnike vstopa podjetja na tuje trge, kjer to uspešno posluje.

Ključne besede: mednarodni marketing, internacionalizacija, izvoz, motivi, Škrlj, d. o. o.

SUMMARY

The thesis focuses on the factors entering foreign markets for Slovenian companies. The smallness of the Slovenian market and the potential for the production of quality products of companies are multiple motives for the first step of crossing domestic borders to foreign markets. The first part explains the concepts of international marketing, internationalization, international environment and an entry strategy into international markets. In the second part of the thesis it is presented to the company Škrlj metal equipment, LLC. We have studied their business and motives for entering foreign markets through the company's history. By analyzing the business we presented the factors of the company's entry into foreign markets, where the company operates very successfully.

Keywords: international marketing, internationalization, export, motives, Škrlj, LLC.

UDK: 339.54(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilj	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
2	Mednarodni marketing	3
3	Internacionalizacija	4
3.1	Motivi internacionalizacije	5
3.1.1	Proaktivni motivi	5
3.1.2	Reaktivni motivi	6
3.2	Ovire internacionalizacije	8
3.3	Tveganja v mednarodnem poslovanju	9
3.3.1	Deželno ali državno tveganje	10
3.3.2	Finančno tveganje	10
3.3.3	Poslovno tveganje	11
4	Mednarodno okolje	12
4.1	Vrste mednarodnih okolij	12
4.1.1	Negospodarsko okolje	13
4.1.2	Gospodarsko okolje	14
4.1.3	Tržno okolje	16
4.1.4	Interno okolje	17
4.2	Kultura poslovanja	17
5	Vstopne strategije – načini in oblike vstopa	20
5.1	Izvozne oblike	21
5.1.1	Neposredni izvoz	21
5.1.2	Posredni izvoz	22
5.1.3	Kooperativni izvoz	22
5.2	Pogodbene oblike	23
5.2.1	Licenčno poslovanje	24
5.2.2	Franšizing	25
5.2.3	Pogodbena proizvodnja	26
5.2.4	Skupna vlaganja	28
5.2.5	Strateške zveze/zaveze	29
5.3	Investicijske oblike	30
6	Predstavitev podjetja	32
7	Poslovanje podjetja na tujih trgih	36
7.1	Strategija podjetja	36
7.2	Analiza poslovanja na tujih trgih	36
8	Raziskovalne ugotovitve in analiza intervjuja	40

8.1 Raziskovalne ugotovitve	40
8.2 Analiza intervjuja	42
9 Sklep.....	43
Literatura in viri.....	45
Priloga	47

SLIKE

Slika 1: Logotip podjetja Škrlj, kovinska oprema, d. o. o.....	32
--	----

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Prikaz prepletenosti motivov in spodbud v mednarodnem poslovanju.....	8
Preglednica 2: Klasifikacija načinov in oblik vstopa	20
Preglednica 3: Prednosti in slabosti posrednega, neposrednega in kooperativnega izvoza	23
Preglednica 4: Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja	25
Preglednica 5: Prednosti in slabosti franšiznega poslovanja.....	26
Preglednica 6: Prednosti in slabosti pogodbenega poslovanja.....	28

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

V diplomski nalogi bomo obravnavali primerjavo med teorijo in prakso dejavnikov vstopa na tuje trge pri slovenskih podjetjih.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Osamosvojitve države in sprememba političnega sistema sta imela velik vpliv na razvoj gospodarstva v Sloveniji. Nekatera podjetja so takrat izgubila jugoslovanski trg, na katerem so delovala. Bila so primorana v spremembe, če so želela obstati na tržišču in hkrati omogočiti rast in razvoj poslov. Poleg velikih podjetij je po osamosvojitvi Slovenije nastalo veliko malih, novih podjetij. Slovenski trg je za nekatera postal hitro premajhen, zato so z različnimi pristopi začela iskati nove priložnosti na tujih trgih. Vstop na tuja tržišča omogoča neomejene možnosti za širitev, rast in razvoj poslovanja, obenem pa so podjetja izpostavljena velikim tveganjem, ki lahko ogrozijo njihov obstoj.

S temi potezami se podjetja soočajo s preoblikovanjem poslovanja, z internacionalizacijo, ki je proces vključevanja podjetja v mednarodno okolje. Je pot h globalizaciji, ki zahteva spremembe poslovnih modelov, strategij, struktur, procesov in prilagoditev podjetniškega mišljenja (Dubrovski 2013, 58–59).

Podjetja uporabljajo različne načine za vstop na mednarodne trge: izvozne, pogodbene in naložbene. Izbrani način vstopa je odvisen od različnih dejavnikov in motivov, v prvi vrsti pa od tipa panoge, v kateri podjetje deluje, in vrste interesov, ki jih ima. Podjetja se pri vstopu na mednarodne trge srečujejo z različnimi priložnostmi in ovirami, ki vplivajo na njihovo delovanje in razvoj. Danes smo lahko priča tehnološkemu napredku, ki vpliva na nenehno spreminjanje okolja in strukture trga ter na obseg konkurence. Spremembe je treba spremljati in se odzivati nanje. Vsako okolje oziroma tržišče je drugačno in se je treba nanj prilagoditi.

Mednarodni marketing povezuje in usklajuje vse poslovne aktivnosti podjetja ter pripomore k temu, da izdelek ali storitev pride po najoptimalnejši poti do uporabnika z namenom zadovoljiti njegove želje in potrebe. Mednarodni marketing ima zaradi različnih makrookolij širok obseg delovanja, kjer so zato procesi in postopki bolj kompleksni in zapleteni kot na domačem trgu (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 18–19).

1.2 Namen in cilj

Namen diplomske naloge je raziskati in proučiti, katere načine in strategije uporablja izbrano podjetje ter na katerih tujih trgih deluje. Pri tem uporabimo študijski primer slovenskega podjetja Škrli, kovinska oprema, d. o. o.

Cilji diplomske naloge so:

- proučiti pojem »mednarodni marketing«,
- proučiti literaturo, ki se navezuje na internacionalizacijo, mednarodno okolje in vstop na tuja tržišča,
- raziskati in proučiti poslovanje podjetja Škrlj, kovinska oprema, d. o. o., na tujih tržiščih,
- proučiti in analizirati dejavnike, ki so vplivali na izbiro trgov izbranega podjetja,
- predlagati rešitve za nadaljnji razvoj.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Predvidevamo uporabo naslednjih raziskovalnih metod:

- metode deskripcije ali opisovanja,
- metode kompilacije ali pridobivanja znanj in stališč iz strokovne literature različnih avtorjev,
- metode analize,
- metode sinteze.

Izvedemo tudi kvalitativno raziskavo z metodo intervjuja s predstavnikom izbranega podjetja Škrlj, kovinska oprema, d. o. o.

1.4 Predpostavke in omejitve

Izhajamo iz predpostavke, da se internacionalizacija poslovanja podjetij zaradi globalizacije in liberalizacije svetovne trgovine v praksi prične z aktivnim vstopom na tuji trg. S tem predpostavljamo tudi, da je vedno več slovenskih podjetjih, ki zaradi majhnosti domačega trga iščejo priložnosti na tujih trgih in se pri tem pogosto srečujejo z novimi ovirami, ki se jim morajo prilagoditi. Na vstop na novo tržišče se je treba temeljito pripraviti, saj se le tako povečajo možnosti uspešnosti poslovanja in zmanjšajo možnosti napak.

Pričakujemo omejitve pri pridobivanju podatkov proučevanega podjetja, saj so lahko ti tajni in obravnavani kot poslovna skrivnost. Podjetje lahko svojo strategijo razvoja delno ali v celoti varuje kot poslovno skrivnost. Raziskavo smo omejili samo na eno obravnavano podjetje. Tretjo omejitev bi lahko predstavljali nepopolni odgovori intervjuvanca.

2 MEDNARODNI MARKETING

Marketing ali trženje je način razmišljanja, vedenja in delovanja oseb ter organizacij, v središču katerega je odjemalec s svojimi potrebami in zahtevami. Za uresničitev lastnih smotrov in ciljev je treba oblikovati celotno podobo strategije, da čim bolj zadovoljimo odjemalčeve želje, po možnosti bolje kot konkurenca (Dubrovski 2013, 91).

Marketing se lahko opredeli na tri različne konceptualne načine, ki si v mnogih pogledih nasprotujejo (Webster 2002, po Dubrovski 2013, 92):

- *marketing kot kultura* (maksima, poslovna filozofija): predstavlja usmerjenost podjetja k odjemalcu – zbir vrednot in stališč, ki usmerjajo vse udeležence podjetja in vse odločitve,
- *marketing kot strategija* (sredstvo za doseg ciljev): ko gre za ključni izbor ciljnih trgov in izdelkov, ki bodo na teh trgih ponujeni, in odločitev, kako na teh trgih tekmovati,
- *marketing kot taktika* (funkcijska aktivnost, metoda): izhaja iz zgodovinske vloge marketinga, ki naj bi se razvil iz prodajne funkcije, namen pa je bil v podpori te funkcije (posebna funkcija) z marketinškim spletom kot orodjem za izvajanje strateških ciljev.

Mednarodni marketing se po svojih izhodiščih, načelih, inštrumentih in metodah ne razlikuje od marketinga, ki ga uporabljamo na domačem trgu. Marketing prekorači državne meje oziroma meje domačega tržišča in se srečuje s tujim tržiščem. Sooča se z večjo zapletenostjo procesov in postopkov v različnih mednarodnih okoljih, ki so tudi bolj tvegana. Zaradi različnosti in nepoznavanja mednarodnega okolja obstaja veliko nevarnosti za napačne poslovne odločitve, ko gre za izbiro potencialno zanimivih izvoznih trgov, način vstopanja na izbrane trge in način delovanja na teh trgih. Napačne poslovne odločitve lahko izničijo ves trud in napore, ki so bili vloženi v dosedanji razvoj podjetja ali programa, in lahko ogrozijo njegov razvoj ali celo obstoj ne glede na to, ali gre za velika ali mala podjetja (Dubrovski 2013, 93).

3 INTERNACIONALIZACIJA

Internacionalizacija je proces, ki vključi podjetje v mednarodno okolje. Je pot h globalizaciji, ki zahteva prilagajanje podjetniške miselnosti, poslovnih modelov, strategij, struktur in procesov mednarodnemu okolju. Lahko jo označimo kot povečanje aktivne udeležbe (države, panoge, podjetja) v mednarodnem poslovanju. Internacionalizacija poslovanja (dejavnosti) ali podjetja (organizacije) se namreč nanaša na vse oblike ekonomskega sodelovanja v mednarodni menjavi izdelkov, storitev, tehnologije, informacij in znanja ter v mednarodnem pretoku kapitala in zaposlenih. Je torej proces, v katerem se podjetje s svojimi aktivnostmi, ki vedno bolj posegajo v mednarodne odnose, premika od etnocentrične usmerjenosti v globalno podjetje (Dubrovski 2013, 58–59).

Z vidika smeri in poteka procesov in transakcij jo delimo na (Makovec Brenčič idr. 2009, 20–21):

- *vhodno internacionalizacijo*: je posledica vpliva tujih konkurentov na domačem trgu. Predstavlja vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu – npr. z uvozom, licencami, skupnimi vlaganji v domači državi,
- *izhodno internacionalizacijo*: je rast in razvoj poslovanja domačih podjetij prek nacionalnih meja. Prvi vstop podjetja na tuji trg je tudi najosnovnejši pogoj začetka procesa internacionalizacije podjetja,
- *kooperativno internacionalizacijo*: oblika nekapitalskih povezav, ki ima v mednarodnem poslovanju podjetij visoko stopnjo rasti.

Ker je internacionalizacija proces, ki poteka v vsakem podjetju drugače glede na njegove posebnosti (zgodovina, vrsta ponudbe, način poslovanja, konkurenčne prednosti, položaj v življenjskem ciklu itd.), se posamezno podjetje lahko nahaja na naslednjih (predhodnih) stopnjah (Dubrovski 2013, 60):

- *domače podjetje* – koristijo se predvsem značilnosti domačega trga tako po prodajni kakor nabavni strani, podjetje je etnocentrično usmerjeno, glavni konkurenti so na domačem trgu,
- *mednarodno podjetje* – pretežna usmerjenost je še vedno na domači trg, vendar pa se že izkoriščajo priložnosti na tujih trgih, ko podjetje v svojem poslovanju organizira delo tudi posebnega izvoznega oddelka, podjetje pa je sicer še vedno etnocentrično in le delno policentrično usmerjeno,
- *večnacionalno podjetje* – upoštevajo se razlike med posamezni trgi (državami), ki se jim prilagaja izdelek in marketinške strategije, tako da lahko govorimo že o poli- in regiocentrični usmerjenosti podjetja,
- *globalno podjetje* – upoštevajo se globalni tržni segmenti oziroma zadovoljevanje potreb odjemalcev na globalnih trgih z oblikovanjem globalne strategije z globalnimi konkurenti, usmerjenost pa je geocentrična.

V primerjavi z internacionalizacijo poslovanja se pojem globalizacija poslovanja uporablja za aktivnosti, ki se izvajajo na globalni ravni in ne samo v nekaj izbranih državah. Globalizacija zajema trge in podjetja, ki se soočajo z globalno konkurenco. Na drugi strani pa globalizacija označuje tudi funkcionalno integracijo geografsko razpršenih aktivnosti. Globalizacija dejansko pomeni »nekaj več« kot internacionalizacija v smislu obsega aktivnosti, intenzivnosti, medsebojnih povezav, vključitve kapitala in managementa (Ruzzier in Kesić 2011, 28).

3.1 Motivi internacionalizacije

Temeljni motivi, da se podjetja odločajo za izvoz, so rast, ustvarjanje dobička in tržni delež. Kot v večini poslovnih dejavnosti redko le en motiv podjetja spodbudi k internacionalizaciji svojega poslovanja, ampak običajno mešanica dejavnikov povzroči, da podjetja ukrepajo po korakih v določeni smeri. Motive delimo na proaktivne in reaktivne (Hollensen 1998, 23). Proaktivni motivi predstavljajo lastne motivacije podjetja, ki temeljijo na izkoriščanju svojih prednosti, znanja in sposobnosti, kot so npr. tehnološko znanje, ter tržnih možnosti. Reaktivni motivi predstavljajo, kako se podjetje odziva na zunanje pritiske in grožnje, ki izhajajo z domačega ali tujega trga, ter prilagaja spremembam skozi čas.

V nadaljevanju so predstavljeni proaktivni in reaktivni motivi po Hollensenu (1998, 24–30).

3.1.1 Proaktivni motivi

Motivi, ki spodbujajo podjetje k spremembi strategije.

Dobiček in rast podjetja

Želja po kratkoročnem dobičku je še posebej pomembna za mala podjetja, ki so v fazi zanimanja za izvoz. Motivacija, ki spodbuja rast podjetja, igra pomembno vlogo pri odločitvi, da podjetje začne izvažati. Večja kot je motivacija za rast, večja bo ustvarjalna dejavnost, ki vključuje iskanje novih možnosti, da bi našli sredstva za doseganje ciljev rasti in dobička.

Motiviranost managerjev za mednarodno poslovanje

Motiviranost managerjev za mednarodno poslovanje se izraža v željah, vodenju in navdušenju za globalne tržne aktivnosti. Večkrat je vodstvena nagnjenost k internacionalizaciji zgolj odraz splošne podjetniške motivacije, želja po stalnem razvoju in širitvi trga.

Tehnološko znanje, edinstveni proizvodi

Podjetja lahko proizvajajo proizvode ali storitve, ki niso na voljo pri tujih konkurentih, ali imajo tehnološke napredke v specializiranem sektorju. Diferenciacija ima pomembno prednost pred ostalimi konkurenti. Tehnološko razviti in unikatni proizvodi ali storitve zagotovijo konkurenčno prednost in rezultat za večji uspeh v tujini.

Tržne priložnosti na tujih trgih

Tržne priložnosti delujejo le, če podjetje ima ali je sposobno zagotoviti sredstva, ki so potrebna za odzivanje na priložnosti. Specializirano tržno znanje ali dostop do informacij lahko razlikuje izvozno podjetje od konkurentov. To lahko vključuje znanje o tujih kupcih, trgih ali tržnih situacijah, ki jih druga podjetja ne poznajo. Takšno posebno znanje lahko izhaja iz posameznih vpogledov, ki temeljijo na mednarodnih raziskavah podjetja, lahko imajo posebne stike ali pa so preprosto na pravem mestu ob pravem času.

Ekonomija obsega

Vstop v globalne tržne aktivnosti podjetju omogoči povečanje proizvodnje in hitrejše vzpenjanje na krivulji učenja. Povečanje proizvodnje za mednarodni trg lahko pomaga pri zniževanju stroškov proizvodnje za domačo prodajo kakor tudi povečanju konkurenčnosti podjetja na domačem trgu. Ta učinek pogosto vodi k iskanju tržnega deleža, ki je glavni cilj podjetja. V začetni fazi internacionalizacije govorimo o povečanju iskanja izvoznih trgov, kasneje pa lahko privede do odpiranja tujih podružnic in tuje proizvodnje.

Davčne ugodnosti

Davčne ugodnosti omogočajo podjetju, da ponudi svoje izdelke po nižjih cenah na tujih trgih ali da se poveča dobiček.

3.1.2 *Reaktivni motivi*

Motivi, ki silijo podjetje, da se odziva na spreminjajoče se okolje.

Pritiski konkurence

Podjetje se lahko boji, da njegov tržni delež prevzamejo konkurenčna podjetja, ki imajo korist od ekonomije obsega, pridobljene z globalnimi tržnimi dejavnosti. Poleg tega se boji izgube tujih trgov pred stalnimi domači konkurenti, ki se odločajo, da se osredotočijo na te trge, vedoč, da je tržni delež najlažje obdržati za podjetje, ki ga doseže na začetku. Hiter vstop lahko povzroči podobno hiter umik, ko podjetje ugotovi, da so bile njegove priprave nezadostne. Konkurenca je pomemben zunanji dejavnik, ki spodbuja internacionalizacijo.

Majhen in zasičen domači trg

Podjetje je lahko prisiljeno v izvoz zaradi majhnosti potenciala na domačega trgu. Za nekatera podjetja lahko ima domači trg premajhno ekonomijo obsega in ta potem izvozne trge avtomatsko vključujejo v svojo strategijo nastopanja na trgih.

Prekomerna proizvodnja in neizkoriščenost proizvodnih zmogljivosti

Močna motivacija za izvoz so neizkoriščene proizvodne zmogljivosti. Če v podjetju oprema za proizvodnjo ni popolnoma izkoriščena, podjetja lahko vidijo širitev na mednarodne trge kot idealno možnost za širšo distribucijo fiksnih stroškov. Stanje prekomernih zalog v podjetju lahko sproži začetek izvozne prodaje prek kratkoročnih znižanj cen na zalogi. Takoj ko se povpraševanje domačega trga povrne na prejšnjo raven, se globalne tržne dejavnosti omejijo ali celo prekinejo.

Nepričakovana tuja naročila

Veliko malih podjetij se je začelo zavedati priložnosti na izvoznih trgih, ker so njihovi izdelki ustvarjali povpraševanje iz tujine. Te poizvedbe so lahko posledica oglaševanja po svetu pomočjo sejmov ali na druge načine. Velik delež začetnih naročil izvoznih podjetij je zato bil nepričakovan.

Širitev prodaje sezonskih izdelkov

Sezonsko povpraševanje na domačem trgu se lahko časovno razlikuje od povpraševanja na mednarodnih trgih. Raziskovanje novih mednarodnih tržišč omogoči bolj stabilno povpraševanje čez leto, saj se ublažijo nihanja.

Bližina tujih kupcev (psihološka razdalja)

Bližina mednarodnega trga lahko pogosto igra pomembno vlogo pri izvoznih dejavnostih podjetja. Tuja tržišča so lahko nekaterim podjetjem zelo blizu. Le državna meja jih loči. Kulturne spremenljivke, pravni dejavniki in druge družbene norme pa lahko sicer geografsko bližji trg psihološko oddaljijo.

Hollensen (1998, 30–34) navaja, da mora sprožilce za začetek internacionalizacije poslovanja nekdo ali nekaj v podjetju ali zunaj podjetja sprožiti in prenesti v izvajanje:

- Ena od takih *notranjih spodbud* je motiviranost managementa za mednarodno poslovanje, pa tudi znanje in sposobnost prepoznati priložnosti ter tveganja v poslovnem svetu. Drugi primer je lahko zaposlitev določene osebe, ki trdno verjame, da bi podjetje moralo izvesti globalno trženje, s čimer lahko najde načine za motiviranje poslovodstva. Uvoz je lahko tudi vhodna oblika internacionalizacije, saj pripomore k začetku uvajanja v mednarodno poslovanje.
- Sprožilec med *zunanji spodbudami* za rast na mednarodnih trgih je povpraševanje po izdelkih nekaterih podjetij. Podjetja se že na začetku poslovanja usmerijo na mednarodne trge. Spodbuda so lahko informacije konkurenčnih podjetij o tem, da so nekateri mednarodni trgi dragoceni in koristni za razvoj, kar pritegne pozornost vodstva. Takšne izjave nimajo le verodostojnosti virov, ampak se obravnavajo tudi z določeno mero strahu, saj konkurenca lahko na koncu vpliva na poslovanje podjetja. Vzpodbuda so tudi združenja in zveze kot formalna in neformalna srečanja med managerji iz različnih podjetij, kot so trgovinska združenja, kongresi pogosto služijo kot glavno sredstvo sprememb. Pomemben zunanji motiv so zunanji strokovnjaki, ki spodbujajo k internacionalizaciji. Med njimi so izvozni posredniki, vladne inštitucije, gospodarske zbornice in banke.

Preglednica 1: Prikaz prepletenosti motivov in spodbud v mednarodnem poslovanju

	<i>Notranje spodbude</i>	<i>Zunanje spodbude</i>
<i>Proaktivni motivi</i>	<ul style="list-style-type: none"> – managerski motiv, – prednosti pri trženju, – ekonomije obsega, – edinstven izdelek/ tehnološko znanje. 	<ul style="list-style-type: none"> – priložnosti na tujem trgu, – zamenjava agentov.
<i>Reaktivni motivi</i>	<ul style="list-style-type: none"> – razpršitev tveganja, – podaljševanje prodaje sezonskih izdelkov, – presežene kapacitete. 	<ul style="list-style-type: none"> – nenadejana tuja naročila, – majhen domači trg, – stagnirajoč ali upadajoči domači trg.

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 28.

3.2 Ovire internacionalizacije

Internationalizacija za podjetje lahko predstavlja veliko oviro. Nekateri se odločijo, da bodo delovali samo na domačem trgu in da poslovanja ne bodo širili preko državnih meja. Ovire za internacionalizacijo pa ne nastopajo samo na začetku, ampak se pojavljajo na vseh stopnjah. Med slovenskimi internacionaliziranimi podjetji so bile najmočnejše ovire pri internacionalizaciji: cenovna nekonkurenčnost, oteženo razumevanje tujih poslovnih praks in omejene informacije za analizo tujih trgov (Ruzzier in Kesić 2011, 31).

Šenk Ileršič (2013, 80) omenja, da se podjetja v mednarodnem poslovanju srečujejo z zelo različnimi ovirami, ki zavirajo proces internacionalizacije. Različni tuji in domači avtorji delijo ovire na notranje in zunanje:

- *Notranje ovire v podjetju*: nezadostno znanje, pomanjkanje finančnih sredstev, nemotiviranost za izvoz, pomanjkanje mednarodnih izkušenj, neznanje tujih jezikov ter kulture, pomanjkanje informacij, nekonkurenčni izdelki, nezadostne proizvodne zmogljivosti itd.,
- *zunanje ovire* (domači in tuji trgi): finančno tveganje, plačilno tveganje, poslovno tveganje, nerazvitost distribucijskih kanalov na trgu, nezmožnost pridobivanja poslovnih partnerjev na tujih trgih, nesposobna gospodarska politika države in pomanjkanje vladnih spodbud, carinske in trgovske ovire itd.

3.3 Tveganja v mednarodnem poslovanju

Poslovanje na domačem ali mednarodnem trgu je izpostavljeno tveganjem različnih vrst. Tako podjetja kot tudi ostali udeleženci ne morejo poslovati brez tveganj, česar se morajo zavedati pred vstopom na trg. Na trg morajo vstopati pripravljeno, naučeno, načrtovano in z ustreznimi informacijami. Mednarodni trg, ki je zahteven, kompleksen in v stalno spreminjajočih se pogojih, zahteva občutno večjo stopnjo tveganj. Poslovanje na mednarodnih trgih za razliko od domačih poteka v manj znanem ekonomskem, finančnem, političnem, socio-kulturološkem, zakonodajnem, tržnem in poslovnem okolju. Zaradi preslabo poznanega mednarodnega okolja podjetja težje predvidevajo možne spremembe v političnem, ekonomskem, finančnem in regulatornem okviru, ki ključno vpliva na pogoje poslovanja v tuji državi. Vpliv je občuten tudi kot sprememba na operativnem in strateškem področju podjetja. Iz tveganja izvira negotovost glede prihajajočih pripetljajev, ki lahko verižno vplivajo na verjetnosti doseganja načrtovanih ciljev in negativno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Podjetja morajo zato strateško vstopati na mednarodni trg, da se v čim večji meri izogonejo izpostavljanju tveganjem, prav tako morajo predvidevati ter minimizirati njihove vplive na svoje poslovanje (Ruzzier in Kesić 2011, 83).

Dubrovski (2006, 147–148) dodaja, da so v mednarodnem poslovanju v primerjavi z domačim trgov vedno navzoče nevarnosti. Napačne odločitve lahko imajo manjše ali večje posledice. Internacionalizacija poslovanja ponuja priložnosti za širjenje nadaljnjega razvoja podjetja. Zraven ponujenih priložnosti so tudi stalne nevarnosti, ki lahko povzročijo neprijetne razmere in lahko podjetje pripeljejo do krize ali na rob propada.

Večina avtorjev razvršča tveganja v mednarodnem poslovanju v 3 glavne skupine. Šenk Ileršič (2013, 94) dodaja še kratek opis teh skupin:

- *deželna ali državna tveganja*: so posledica političnega, pravnega in zakonodajnega okolja v tujih državah (nacionalizacija, vojna revolucija, embargo, potresi, poplave itd.) ter negativno vplivajo na poslovanje podjetja,/
- *finančna tveganja*: so posledica monetarne politike neke države (moratorij plačil, devalvacija, revalvacija, tečajna tveganja itd.),

- *poslovna tveganja*: nanašajo se predvsem na operativno poslovanje podjetij na tujih trgih (tveganje izbire ustreznega poslovnega partnerja, dobava kakovostno neustreznega blaga, plačilno tveganje oziroma insolventnost tujega kupca itd.).

3.3.1 Deželno ali državno tveganje

Deželno tveganje zajema vse ekonomske, politične, pravne, finančne in družbene vidike, ki vplivajo na poslovanje mednarodno delujočih podjetij. Ruzzier in Kesić (2011, 84) navajata, da lahko država ključno vpliva na pogoje poslovanja tujih podjetij in jih lahko spodbuja ali zavira (spremembe zakonodaje, pogojev poslovanja, prepovedi poslovanja s tujimi podjetji, prepoved tujih neposrednih vlaganj, nezmožnost repatriacije dobičkov tujih podjetij, zaplemba tujega premoženja, spodbude tujim podjetjem za nastop na lokalnih trgih).

Kenda (2001, 99) deželno tveganje opredeljuje kot tveganje izvoznika in vlagatelja, da ne bo dobil izvoznega plačila oziroma da njegov donos na vloženi kapital ne bo dosežen zaradi gospodarske, finančne ali socialne nestabilnosti neke tuje dežele. Deželno tveganje nastopi tudi takrat, ko bi bil kupec partner sicer voljan in sposoben plačati, vendar izvedba plačila na državni ravni ni možna. Pogost razlog je lahko tudi v tem, da banke niso sposobne nakazati denarja v tujino.

V vsaki državi so vedno možna različna tveganja, npr. vojne, politični konflikti in politična nestabilnost, korupcija, razlastitve premoženja, monetarni ukrepi, bančna nestabilnost, recesija, zakonodajna nestabilnost itd. Pred vsakim nastopom na tuji trg morajo podjetja izdelati kvalitetno analizo državnega (deželnega) tveganja, saj je treba za pridobivanje čim bolj relevantne, zanesljive in popolne slike o nekem tujem trgu redno in sistematsko spremljati dogajanja v tuji državi. Le na osnovi takih spoznanj, ki jih je treba načrtno zbirati v različnih in daljših časovnih obdobjih, je možno ugotoviti, kakšen je potencialni tuji trg, kamor želi podjetje vstopiti in izvajati aktivnosti mednarodnega poslovanja. Podjetja lahko pri tem uporabijo različne informacijske vire, pri čemer je za pridobitev čim bolj zanesljive in relevantne slike treba smiselno uporabljati kombinacijo primarnih in sekundarnih virov (Ruzzier in Kesić 2011, 85).

3.3.2 Finančno tveganje

Finančna tveganja zajemajo nepričakovane spremembe vrednostnih sredstev in obveznosti do virov sredstev mednarodno delujočega podjetja, ki se pojavijo zaradi nihanja vrednosti posameznih finančnih instrumentov (Makovec Brenčič idr. 2009, 129).

Največkrat se srečujejo s spremembami deviznih tečajev in plačilnimi tveganji oziroma plačilno nesposobnostjo poslovnega partnerja. Finančne posledice so zrcalo poslovnih odločitev. Za podjetja, ki poseljujejo v mednarodnem tržnem okolju, je zelo pomembno aktivno, dnevno

spremljanje gibanja tečajev posameznih valut in njihovih medsebojnih vrednostnih razmerij. Pri tem lahko uporabljajo različne mehanizme zaščite pred različnimi možnimi tveganji. Podjetja lahko uporabljajo različne oblike zavarovanj pri zavarovalnicah. Glavni cilj podjetja je, da predvsem zavaruje svoja sredstva in prepreči večjo finančno izgubo (Ruzzier in Kesić 2011, 87–88).

3.3.3 Poslovno tveganje

Poslovna oziroma operativna tveganja so neposredno povezana z vsemi poslovnimi aktivnostmi podjetja, ki se odloči za vključitev v mednarodno poslovanje (Ruzzier in Kesić 2011, 90).

Ruzzier in Kesić (2011, 90-91) uvrščata v to skupino naslednja tveganja:

- različne tehnološke inovacije,
- upravljanje s človeškimi viri,
- raziskave in razvoj,
- kreiranje in tržno uvajanje novega izdelka,
- aktivnosti marketinga in prodaje,
- priprava različne dokumentacije, ki je potrebna v mednarodnem poslovanju.

Poleg tega je potrebno dosledno izpolnjevanje dobavnih rokov in spoštovanje sprejetih pogodbenih obveznosti. Prisotna so tudi stalna tveganja postavitve prave cene in kalkulacij ter različna prevozna, manipulativna tveganja, ki so neposredno ali posredno povezana z vsemi aktivnostmi podjetja v mednarodnem poslovanju (Ruzzier in Kesić 2011, 91).

4 MEDNARODNO OKOLJE

Izbira trgov in odločitev podjetja, na katerih trgih bo prodajalo svoje izdelke, je dolgotrajen proces in izbira ne sme biti naključna. Šenk Ileršič (2013, 122) opozarja, da je izbiranje trga sistematični proces, ki podjetje pripelje do tistih ciljnih trgov, ki mu bodo zagotavljala maksimalno prodajo in prihodek ter nizko stopnjo tveganja. To je tudi recept za večji izvoz: novi trgi in privlačni ter inovativni izdelki. Podjetja morajo zato v drugem koraku (prvi korak je presoja lastnega potenciala in motivov) raziskati okoljske značilnosti tujih trgov in opraviti analizo vseh pomembnih dejavnikov (politični, ekonomski, socialni, tehnološki) tujega okolja, ki bo omogočila vpogled v makrookolje tujega trga. Posnetek stanja najpomembnejših makrookoljskih dejavnikov in prognoza njihovega razvoja sta osnova za izbor potencialnih tujih trgov (makrosegmentacija), možnost umestitve (mikrosegmentacija) in odločitev o načinu vstopa na te trge.

Mednarodno okolje se od domačega okolja razlikuje po svoji strukturi, elementih in razvoju, predvsem pa po socioloških, jezikovnih in kulturoloških značilnostih. Razlikuje se od države do države in tudi od regije do regije v posamezni državi (Šenk Ileršič 2013, 123).

4.1 Vrste mednarodnih okolij

Sestavine mednarodnega okolja predstavljajo vse tiste značilnosti posameznih tujih trgov, ki neposredno ali posredno vplivajo na delovanje podjetja na teh trgih in na iskanje odgovorov na osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju. Posamezne sestavine nimajo enakega pomena oziroma vpliva ba vse izdelke ali posle, saj nas v določenem primeru zanima le izbrana skupina značilnosti, druga pa sploh ne, ali pa imajo značilnosti različno težo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Razlike bodo tudi takrat, ko gre za internacionalizacijo navzven (prodajo izdelkov v tujini) ali navznoter (nakup izdelkov v tujini) (Dubrovski 2006, 121).

Razlikujemo lahko med 4 skupinami sestavin okolja v mednarodnem poslovanju:

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

Dubrovski (2000, 57–68) opozarja, da je to, kateri sestavini okolja bo potencialni izvoznik namenil več pozornosti, odvisno od vrste izdelka, trga, načina vstopa na izbrani trg itd. V naslednjih poglavjih po Dubrovskem (prav tam) na kratko povzamemo vse sestavine mednarodna okolja.

4.1.1 Negospodarsko okolje

Sestavljajo ga elementi, ki jih ne moremo uvrstiti med ekonomsko in tržno okolje.

Politično okolje

V okviru političnega okolja proučujemo predvsem politično ozračje (klimo) tujega trga (države), iz katerega izvirajo posamezna politična tveganja. Politična tveganja se lahko nanašajo na naslednje elemente:

- politično ideologijo,
- pravna določila za poslovanje s tujino,
- mednarodne organizacije in obveznosti iz posameznih sporazumov,
- moč in članstvo v ekonomskih blokih,
- uvozno-izvozne omejitve,
- mednarodne omejitve glede naložb,
- omejitve glede iznosa dobička,
- omejitve glede valutnih razmerij,
- članstvo in obveznosti v mednarodnih finančnih organizacijah.

Da bi bilo mogoče politična tveganja zmanjšati ali celo odpraviti, se je treba podrobno seznaniti s političnim okoljem. Najpomembnejše vprašanje za izvoznika je prav gotovo odnos tujih oblasti do tujih podjetij in tujih izdelkov. Oblasti so tem lahko naklonjene (kar se kaže v davčnih olajšavah, v izjemnem obravnavanju, ko gre za uvozne kontingente, v zaščiti pred konkurenti, v prednosti pri financiranju s strani domačih bank ter drugih ugodnostih), ali pa je njihov odnos odklonilen oziroma sovražen (omejevanje cen, razlastitev in druge ovire).

Kulturno-socialno okolje

Kulturno-socialno okolje je sestavljeno iz verskih sistemov, sistemov družine, vzgojno-izobraževalnih sistemov, socialnih sistemov, jezikov, nacionalizma, temperamenta, načina življenja ipd. Zelo pomembne so predstave o vrednotah, iz katerih izvirajo značilnosti kulture v širšem smislu, ki so pomembne za ugotavljanje značilnosti posameznega trga, pri čemer je kulturno-socialno okolje bistveno pomembnejši dejavnik pri porabniških izdelkih kot pri industrijskem marketingu.

Geografsko okolje

Proučevanje geografskega okolja se nanaša na topografijo in klimo tuje dežele (prostorska oddaljenost, naravni viri, surovinski in energetske viri, uvozna odvisnost, značilnosti podnebja

ipd.), demografske podatke in infrastrukturo tujega trga (razpoložljivost transportnih sredstev, oskrba z energijo, komunikacijski sistem, zdravstveni sistem ipd.).

Tehnološko okolje

V okviru tehnološkega okolja nas zanima, kolikšna in kakšna je dosežena stopnja tehnološkega razvoja tujega trga (države) in kolikšna je njena odvisnost od mednarodnega tehnološkega okolja. V povezavi s tem so zelo pomembni podatki o standardih, strategiji tehnološkega razvoja, vrsti intenzivnosti proizvodnje, razpoložljivosti kadrov, možnosti prenosa tehnologije, licenčnih sporazumov ipd.

Energetsko okolje

Pri proučevanju energetskega okolja se osredotočamo na tiste sestavine, ki so v povezavi z našim izdelkom oziroma z namenom, za katerega je določen izdelek proizveden. Če gre za energetske intenzivne izdelke ali izdelke, ki potrebujejo določeno energetske infrastrukturo, so podatki o energetskega okolju lahko zelo pomembni.

Naravno okolje

Skrb za ekologijo je po posameznih trgih še vedno zelo različna, pri čemer so zahteve ponekod zelo visoke, ponekod pa so predpisi o ekoloških standardih še dokaj nerazviti. Prilagajanje izdelka predpisom o zaščiti okolja s tujega trga je lahko zelo pomemben dejavnik atraktivnosti nekega izdelka na trgu.

Večje možnosti vstopa na izbrani tuji trg bo imelo tisto podjetje, ki bo svoje izdelke in proizvodni proces prilagodilo ekološkim predpisom in standardom posamezne države. Ekološka ustreznost izdelkov je verjetno bolj pomembna, zato je iskanje trgov z manjšo ekološko ozaveščenostjo le kratkoročna rešitev izvoznikov. Vedno večja obremenjenost naravnega okolja bo namreč k ekološko usmerjenemu ravnanju in razmišljanju prisilila tudi tiste države, ki doslej tega niso počele.

4.1.2 Gospodarsko okolje

Sestavljajo skupek elementov ekonomske strukture in ekonomskega sistema neke države ter njene zunanjetrgovinske politike (Šenk Ileršič 2013, 125).

Vključevanje v gospodarske integracije

V mnogih primerih je lahko podatek o članstvu neke države v določenih integracijah zelo pomemben, saj lahko takšna skupina določa skupna pravila za poslovanje nasploh oziroma za izdelke, ki ne prihajajo iz držav članic. V svetu obstaja več različnih integracij, ki so povezane z različno trdnimi elementi. Primer: Evropska unija. Združenje jugovzhodnih azijskih držav (ASEAN), Azijsko-pacifiško ekonomsko sodelovanje (APEK, razen ASEAN, ZDA in Kanade), Severnoameriška prostotrgovinska cona (NAFTA).

Od vrste gospodarske integracije sta odvisna položaj trgovinskih ovir znotraj integracije in razmerje do tistih, ki v njo niso vključeni.

Zunanjegospodarska politika

Možnosti izvoza izdelkov, storitev, tehnologije in kapitala v tujo deželo so v mnogih primerih odvisne od obstoječe zunanjegospodarske politike te dežele, pri čemer so med najpomembnejšimi bilateralni in multilateralni sporazumi in pogodbe, ki lahko določene izdelke postavljajo v ugodnejši položaj, nekaterim pa celo onemogočijo nastop na takšnem trgu. V okviru tega nas zanima tudi politika na področju carinske in zunajcarinske zaščite, ki bistveno vpliva na možnost tržnega vstopa na takšen trg.

Monetarna politika

Monetarna politika je povezana z zunanjo vrednostjo denarja, ki se lahko spreminja z uporabo monetarnih instrumentov, odvisno od obstoječe monetarne politike v neki državi. Monetarna ocena vključuje še druge vidike, kot so stanje plačilne in devizne bilance, stopnja zunanje likvidnosti, stopnja zunanje zadolženosti ipd. Analiza monetarnega okolja nam odgovori na vprašanje, kolikšno je lahko tveganje glede deviznih tečajev, konvertiranja in transferiranja denarja, ter glede nelikvidnosti in prevelike zadolženosti druge države.

S to politiko država ureja vrednost svojega denarja. Sprememba deviznega tečaja lahko spodbudno ali pa zaviralno vpliva na prizadevanje na področju mednarodnega marketinga.

Gospodarska struktura

Gospodarska struktura se nanaša na osnovne ekonomske kazalce določenega trga, iz katerih je mogoče oceniti perspektivnost takšnega trga. V okviru tega so pomembni podatki o bruto družbenem proizvodu (v nadaljevanju BDP) (po prebivalcu in po letni stopnji rasti), obseg naložb, stopnja inflacije, proizvodnja energije, stopnja nezaposlenosti, izobrazbena struktura prebivalstva ipd.

Zunanjetrgovinska struktura

Zunanjetrgovinska struktura prikazuje stanje zunanjetrgovinske bilance (pokritje uvoza z izvozom), blagovne strukture uvoza in izvoza, regionalne strukture uvoza in izvoza, tržni obseg (proizvodnja + izvoz – uvoz), stopnjo lastnega oskrbovanja trga in stopnjo uvoza v odvisnosti od države.

4.1.3 Tržno okolje

Raziskava tržnega okolja je še posebej pomembna za program marketinškega nastopa podjetja ne tujem trgu (Šenk Ileršič 2013, 125).

Pravne razmere

V sklop proučevanja tržnega okolja spadajo trgovinskopravne razmere v tuji državi, ki določajo pogoje za oddajanje naložbenih del tujim podjetjem, kupnih pogodb, posebnosti prava glede uporabe inštrumentov izvoznega marketinga, posebnosti prava glede politike izdelka za izvoz, glede politike distribucije izdelkov, glede izvajanje politike komuniciranja, glede politike cen ipd.

Konkurenca

Ko proučujemo naš konkurenčni položaj na tujem trgu, nas zanimajo odgovori na vprašanja, kot so, kateri konkurenti so prisotni na tem trgu, kakšni so tržni deleži posameznih konkurentov, od kod izvirajo njihove konkurenčne prednosti, kakšne so posebne povezave države z drugimi deželami, ki lahko pomembno vplivajo na konkurenčnost našega izdelka, ipd.

Struktura distribucije

Sistemi razpečave so v posameznih državah različno razviti. V zvezi s tem nas zanimata izbor načina vstopa na določen trg in struktura distribucijskih kanalov po posameznih značilnostih.

Kupna moč

Kupna moč v posamezni državi je zelo pomembna za ugotovitev obsega izdatkov, ki jih namenjajo gospodinjstva ali posamezniki za določene vrste storitev ali izdelkov, s čimer pridemo do potencialne možnosti obsega prodaje naših izdelkov na določenem trgu.

Logistično okolje

V okviru logističnega okolja je pomembno poznati geografski položaj, sistem komuniciranja, transportno omrežje, možnost skladiščenja ter prostotrgovinske in industrijske cone.

Informacijsko okolje

Informacijski sistemi po posameznih državah so prav tako različno razviti, ponekod bolj odprti, drugod pa manj ali pa celo pod državnim nadzorom. Posebno vlogo v zadnjem času igra elektronska izmenjava podatkov (EDI), ki pospešuje transakcijske procese in znižuje stroške.

4.1.4 Interno okolje

Z internim okoljem mislimo na značilnosti in zmožnosti podjetja za aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju. Velikokrat so razmere na domačem trgu takšne, da je nujno treba razmišljati o internacionalizaciji poslovanja, takrat pa se zastavlja vprašanje usposobljenosti za povečan obseg mednarodnih poslov. To usposobljenost pa preverjamo: s potencialnimi zmožnostmi podjetja za mednarodno delovanje in z uveljavljenostjo internega marketinga. Ko se podjetje odloči za sodelovanje v mednarodnem poslovanju, mora pri tem upoštevati tudi dejavnike notranjega poslovnega okolja v podjetju ali svoj izvozni potencial. V okviru tega je treba upoštevati kulturo podjetja, mednarodno naravnost, stališča managementa do mednarodnega poslovanja, doseženo stopnjo internacionalizacije, organizacijsko strukturo, razvojne možnosti po posameznih področjih ipd. V okviru internega okolja ima zelo pomembno vlogo interni marketing, ki z marketinško filozofijo prežema vse dele poslovnega sistema, vključno s tistimi, ki nimajo neposrednih stikov s tujimi odjemalci (Dubrovski 2006, 146).

4.2 Kultura poslovanja

Koncept kulture je širok in zelo kompleksen. Za mednarodnega tržnika predstavlja obvladovanje razlik v jeziku, veri, vrednotah, izobrazbi, stališčih, družbeni organiziranosti, navadah, političnem življenju, estetiki, materialni kulturi in kulturoloških razsežnostih razlik med porabniki ali odjemalci različnih kultur trgov oziroma držav. Nekatere razlike sociokulturnega okolja lahko relativno hitro obvlada, druge težje. Pogosto je še posebej težko razumeti specifične navade ali vrednote kupcev na različnih trgih, torej predvsem sociološko in psihološko plat obnašanja porabnikov oziroma odjemalcev. Kultura se namreč odvija skozi sociološke odnose, ki se internalizirajo znotraj neke skupine porabnikov oziroma ljudi. To pomeni, da razlike sploh niso nujno vidne ali očitne, so pa velikokrat zaznavne. Pogosto tudi sprožijo situacije, ki jih marsikdo sploh ne bi prepoznal kot kulturološko utemeljene. Prav zato je koncept kulture dinamičen koncept razvoja interakcij v ljudeh in med njimi in se v času spreminja (Makovec Benčič in Hrastelj 2003, 49).

Šenk Ileršič (2013, 132) pojasnjuje, da poznavanje in resnično razumevanje medkulturnih razlik in različnih poslovnih praks postajata za podjetja izjemno pomembna konkurenčna prednost. Podjetje lahko le tako razume, zakaj se poslovni partnerji drugih kultur vedejo tako, kot se. Že iz vsakdanje prakse vemo, da se poslovni partnerji držav iz naše bližnje soseščine (Avstrija, Italija, Francija, Švica), ki so nam kulturološko zelo blizu, pri pogajanjih in sklepanju pogodb

vedejo zelo različno. Odprtost do različnosti kultur in vedenja udeležencev v poslovnem procesu podjetju in njihovim zaposlenim, ki so udeleženi v tem procesu, pomaga, da ne prihaja do neljubih situacij, nerazumevanja in nesporazumov ter do nepotrebnih konfliktnih situacij. V skrajnem primeru lahko podjetje zaradi tega tudi izgubi poslovno priložnost.

Sestavine kulture so temelj za opredeljevanje razlik med posameznimi kulturami in osnova za lažjo primerjavo med njimi. Tudi pri naštevanju in pojasnjevanju elementov in sestavin kulture različni avtorji navajajo različne sklope sestavin kulture. Šenk Ileršič (2013, 134) je kot najpomembnejše izbrala naslednje sestavine kulture:

- *Stališča, norme in vrednote*: stališče ali prepričanje opredeljuje odnos ljudi ali človeka do določenega vedenja, subjekta ali institucij. Norme so splošno sprejeti standardi ali pravila ter vedenjski modeli, ki določajo, kako naj se ljudje v določenih okoliščinah obnašajo. Opredeljujejo, kaj je prav, kaj je primerno in kaj je zaželeno. Vrednote so temelj vsake kulture, so tisto, čemur posameznik ali družba pripisujejo večjo vrednost, za kar se je treba boriti, in tisto, čemur se daje prednost. Vsako ravnanje, ki krši te vrednote, lahko naleti na velik odpor.
- *Vera*: poznavanje verske usmerjenosti neke družbe je zelo pomembno tako za poznavanje vedenja potrošnikov kot tudi za obnašanje podjetja in njegovih zaposlenih do partnerjev z drugačnimi verskimi prepričanji oziroma z drugačno versko vzgojo. Je odraz kulture naroda, njegovih stališč, vrednot in norm. Vera namreč v nekaterih državah zelo vpliva na način življenja in tudi poslovnega sodelovanja.
- *Jezik*: jezik je pomemben del kulture vsakega naroda in pomeni največjo razliko med posameznimi narodi. Znanje jezika države, s katero podjetje posluje, omogoča lažje poznavanje specifičnosti kulture naroda. Upoštevati je treba, da v nekaterih državah govorijo več jezikov, ki odražajo tudi multikulturalnost v okviru ene države (Švica).
- *Izobrazba*: z izobrazbo razumemo na eni strani formalno izobraževanje (vzgojno-izobraževalni sistem) in na drugi neformalno izobraževanje. S statističnimi podatki hitro pridobimo informacije o stopnji izobrazbe prebivalcev. Pri tem pa moramo v določenem poslovnem okolju obvezno upoštevati raven znanja in kompetenc (na primer stopnjo pismenosti, sposobnost itd.).
- *Estetika*: povezana je z lepoto, dobrim okusom in umetnostjo. Pomembna ni samo v umetniškem in kulturnem življenju, ampak tudi v poslovnem svetu: odnos do estetike izdelkov in embalaže ter do industrijskega oblikovanja. Odraža se tudi v privlačnih ali neprivlačnih kombinacijah barv, zvokov, oblik itd.
- *Barve*: pomen barv je v različnih kulturah zelo različen, tako zaradi vere kot tudi zaradi različnega kulturnega okolja. Poznati moramo percepcijo barv s strani potrošnikov v določeni državi in kakšne asociacije jim vzbujajo.
- *Blagovne znamke in izdelki*: oblikovanje imena izdelka, oblikovanje logotipa podjetja in blagovne znamke je tudi odraz določene kulturne ravni. Gre za skladnost vrednot blagovne

znamke in imena izdelkov nekega podjetja s kulturnimi vrednotami države, kjer se bodo ti izdelki prodajali in proizvajali.

- *Materialna kultura*: kaže se v življenjskem standardu, tehnološkem razvoju in v stopnji gospodarske razvitosti, ki jo dosega neka družba. Stopnja razvoja je tesno povezana z ravni povpraševanja, kakovostjo in vrsto izdelkov, načinom prehranjevanja in oblačenja, vidna v stanovanjski kulturi, zdravstvenih in drugih terciarnih storitvah.
- *Družbena organizacija in družbene institucije*: vplivajo na medsebojne odnose in razmerja, upravljajo družbeno sprejemljiv način vedenja in ustvarjajo okvire obnašanja. Sestavljajo jih raznovrstni vidiki vsakdanjega človekovega življenja: vloga žensk v družbi, vloga družine, način življenja itd.

Ruzzier in Kesić (2011, 132) omenjata Hofstedejev model kulture, ki je uvedel petdimezionalni model proučevanja različnih kultur, ki se s pridom uporablja v podjetjih, ki poslujejo na mednarodnih trgih. Na podlagi obsežnih raziskav je ugotovil, da je mogoče opredeliti 5 kategorij kulture:

1. odmik moči (angl. *Power distance*) – temelji na doseženi stopnji neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu; tako je v družbah, ki imajo visoko stopnjo odmika moči, moč običajno združena v majhni skupini ljudi, ki sami odločajo o vseh bistvenih zadevah,
2. izogib negotovosti (angl. *Uncertainty Avoidance*) – predstavlja stopnjo sprejemanja formalnih pravil in okvirov življenja v družbi in stopnjo sprejemanja tveganj,
3. individualizem (angl. *Individualism*) in kolektivizem (angl. *Collectivism*) – predstavljata stopnjo, do katere ljudje v neki družbi delujejo kot posamezniki ali kot pripadniki skupin,
4. moškost (angl. *Masculinity*) in ženskost (angl. *Femininity*) – opredeljuje stopnjo, na kateri nekatere »moške« vrednote (dosežki, denar, konkurenca) (npr. v ZDA, Italiji, na Japonskem) prevladujejo nad ženskami (kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, solidarnost),
5. časovno obzorje (dolgoročnost/kratkoročnost) (angl. *Time Perspective*) – nekatera družbe delujejo bolj kratkoročno (ameriška družba), druge bolj dolgoročno (japonska in kitajska družba).

5 VSTOPNE STRATEGIJE – NAČINI IN OBLIKE VSTOPA

Izbira načina in oblike vstopa na izbrani trg ima široko paleto možnosti. Način in oblika vstopa igrata pomembno vlogo za podjetje v naslednjih letih poslovanja. Z vstopom na mednarodne trge se mora podjetje zavedati, da vstopa v nova poslovna, finančna, zakonodajna, pravno-regulatorna, kulturna, managerska, tržna in sprememb polna okolja, kar daje poslovanju drugačno konotacijo, težo, zahtevnost in pomen. Za pravo izbiro vstopa je pomembna analiza vseh dejavnikov, ki imajo vpliv. Na način mednarodnega poslovanja lahko vplivajo:

- *notranji dejavniki*: velikost podjetja, mednarodne izkušnje, posebnosti izdelka in njegova prilagoditev trgu ali potrebam,
- *zunanji dejavniki*: sociokulturna razlika med matično in gostujočo državo, tveganje v državi, negotovost povpraševanja, velikost in rast trga, neposredne in posredne trgovinske omejitve, intenzivnost konkurence, dostopnost distribucijskih in tržnih poti.

Vpliv na izbiro vstopa je poleg tega odvisen od tega, kolikšno stopnjo tveganja, kontrole ali nadzora nad poslovanjem na mednarodnih trgih si podjetje želi ter koliko je fleksibilno pri nastopu poslovanja. Podjetja se lahko pri načinu in obliki vstopa na mednarodne trge odločajo za najbolj enostavne oblike (občasni izvoz) ali najbolj zahtevne in kompleksne oblike (lastne entitete in prevzemi v tujini) (Ruzzier in Kesić 2011, 53–55).

Oblike vstopa na mednarodne trge v večini primerov delimo v tri skupine:

1. izvozne oblike,
2. pogodbene oblike in
3. investicijske oblike.

Preglednica 2: Klasifikacija načinov in oblik vstopa

<i>Izvozne oblike</i>	100-odstotna eksternalizacija virov (nizka stopnja nadzora, majhno tveganje, visoka fleksibilnost)
<i>Pogodbene oblike</i>	Deljeno tveganje in nadzor, deljeno lastništvo
<i>Investicijske oblike</i> (<i>hierarhične oblike</i>)	100-odstotna internalizacija virov (visoka stopnja nadzora, visoko tveganje, nizka fleksibilnost)

Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 138.

Root (1994, 159–161) navaja tri različna pravila, ki so v skladu s podjetniškimi izkušnjami:

- *pravilo naivnosti* (angl. *naive rule*): odločevalec uporablja enake oblike vstopa na vseh trgih. To pravilo zanemarja različnosti med posameznimi tujimi trgi,

- *pravilo pragmatičnost* (angl. *pragmatic rule*): odločevalec uporablja uporaben način ali obliko poslovanja za vsak trg posebej. V začetnih fazah vstopov na tuje trge podjetje uporablja zelo preproste, predvsem nizko tvegane oblike vstopa. Samo v primerih, da teh ne dovoljuje sam trg oziroma niso dovolj dobičkonosne;
- *strateško pravilo* (angl. *strategic rule*): to pravilo zahteva, da so vse možne oblike in načini vstopa sistematično primerjani in ovrednoteni, preden je oblikovana kakršnakoli odločitev o vstopu. To pravilo zagotavlja izbor takšne oblike ali načina vstopa, ki omogoča maksimizacijo dobička glede na razpoložljive vire podjetja, tveganje in nefinančne motive poslovanja podjetja na izbranem trgu.

5.1 Izvozne oblike

Ko se podjetje odloči za internacionalizacijo svojega poslovanja, večkrat uporabijo izvoz kot začetni način in obliko vstopa na tuji trg. Z izvozno obliko proizvode ali storitve iz matične ali tretje države posredno, neposredno ali kooperativno izvozijo na namembni trg (Makovec Benčič in Hrastelj 2003, 145).

5.1.1 Neposredni izvoz

Predstavlja neposreden stik proizvajalca izdelka s prvim posrednikom, tudi s končnim odjemalcem ali uporabnikom na ciljnim trgu; podjetje, ki prevzame vlogo posredovanja na ciljnim trgu, je običajno vključeno v pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek/storitev zastopnikom in distributerjem na ciljnim trgu (Makovec Benčič in Hrastelj 2003, 145).

Neposredni izvozni načini vključujejo izvoz prek tujih agentov/zastopnikov in distributerjev (Hollensen 1998, 217–227):

- *Distributerji*: izvozna podjetja lahko delajo prek distributerjev, ki so ekskluzivni zastopniki podjetja in so na splošno edini uvozniki izdelkov podjetja na svojih trgih. Kot neodvisni trgovci distributerji kupujejo za lastni račun in imajo precejšnjo svobodo pri izbiri lastnih kupcev in določitvi pogojev prodaje. Izvozniki za vsako državo obravnavajo enega distributerja, sprejmejo eno tveganje in pošiljajo do enega namembnega kraja. V mnogih primerih so distributerji lastniki veleprodajnih in maloprodajnih obratov, skladišč in popravil ter storitev.
- *Agenti/zastopniki*: zastopniki so lahko ekskluzivni, če ima zastopnik izključne pravice na določenih prodajnih območjih. Delno ekskluzivni, če zastopnik obravnava blago izvoznika skupaj z drugim nekonkurenčnim blagom iz drugih družb, ali neekskluzivni, če zastopnik obravnava vrsto blaga, vključno z nekaterimi, ki lahko konkurirajo izvoznim izdelkom. Zastopnik zastopa izvozno podjetje in prodaja trgovcem na debelo in drobno v državi uvoznici. Izvoznik dobavi blago neposredno kupcem in vsa sredstva za financiranje,

kreditiranje, promocijo itd. se izmenjajo med izvoznikom in kupci. Ekskluzivni zastopniki se pogosto uporabljajo za vstop na mednarodne trge.

5.1.2 Posredni izvoz

O posrednem izvozu govorimo, ko proizvajalec izvoznik uporablja neodvisne organizacije, ki se nahajajo v domači državi (država proizvajalca). Pri posrednem izvozu je prodaja podobna domači prodaji. V resnici se podjetje ne ukvarja s svetovnim trženjem, ker izdelke prenašajo druge osebe v tujino. Tak pristop k izvozu je najprimernejši za podjetje z omejenimi mednarodnimi cilji širitve. Podjetje pri posrednem izvozu nima informacij in stikov s poslovnimi partnerji oziroma končnimi kupci, saj ni vključeno pri prodaji na tujih trgih. V večini so to posredniki: izvozni posrednik, komisionar, izvozne trgovske družbe in družbe za izvozni management (Hollensen 1998, 217–227):

- *Izvozni posrednik*: izvozni trgovec je predstavnik tujih kupcev, ki prebiva v domači državi izvoznika. Ker agent za izvozni posel deluje v interesu kupca, je kupec tisti, ki plača provizijo agentu. Izvozni trgovec v bistvu postane domači kupec. Pregleda celoten trg za določeno blago, za katero je bilo zahtevano, naj ga kupi. S stališča podjetja predstavlja prodaja izvoznemu trgovcu enostaven način za izvoz.
- *Komisionar*: glavna naloga komisionarja je, da skupaj pripelje kupca in prodajalca. Tako je komisionar specialist pri opravljanju pogodbene funkcije in dejansko ne ravna s proizvodi, ki se prodajajo ali kupujejo. Samo posreduje med proizvajalcem in kupcem ter pri tem dobi provizijo za opravljeno storitev. Običajno se specializira za določene izdelke ali razrede izdelkov.
- *Izvozne trgovske družbe*: trgovske družbe s tradicijo trgovanja na določenih področjih z določenimi vrstami blaga. So del zgodovinske zapuščine iz kolonialnih časov. Pomembna so trgovinska delovanja v Afriki in na Daljnem vzhodu, ki poslujejo kot trgovska posredniška organizacija.
- *Družbe za izvozni management*: so specializirana združenja, ki delujejo kot »izvozne službe« za številna podjetja. Delujejo po posameznih dejavnostih. Njihovi izvedenci so poznavalci zakonodaje, finančnih posebnosti in logistike na določenih tržiščih. Izvozna združenja ponazarjajo poslovanje na ime vsakega proizvajalca, ki ga zastopajo. Vsa razmerja s kupci in pogodbami se dogovarjajo v imenu proizvajalca, vsa dogovarjanja in naročila pa mora potrditi proizvajalec.

5.1.3 Kooperativni izvoz

Je oblika sodelovanja, ki vključuje različne dogovore z drugimi podjetji. Običajno so to izvozno-marketinške družbe (angl. *export marketing groups*), ki vodijo celotno izvedbo izvoznih in tudi marketinških aktivnosti in različne posle v mednarodnem poslovanju za

nekatera druga podjetja. To so običajno manjša podjetja, ki nimajo dovolj lastnih izkušenj in virov za poslovanje v mednarodnem tržnem prostoru (Ruzzier in Kesić 2011, 57).

Preglednica 3: Prednosti in slabosti posrednega, neposrednega in kooperativnega izvoza

<i>Izvozna oblika</i>	<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<i>Posredni izvoz</i> (npr. izvozni trgovec, komisionar, izvozna trgovska družba)	<ul style="list-style-type: none"> – omejen obseg naložb in obveznosti, – mogoča je visoka stopnja internacionalizacije, izbira zelo izkušenega izvoznika, – minimalno tveganje (trženjsko in politično), – niso potrebne podrobne izkušnje v mednarodnem poslovanju 	<ul style="list-style-type: none"> – ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelkom, – dodatni člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca, – pomankanje stikov s trgovom (ni potrebno nobeno znanje o trgu), – omejene so izkušnje povezane z izdelkom, saj ni izkušenj trženja na tujih trgih.
<i>Neposredni izvoz</i> (npr. zastopniki ali distributerji)	<ul style="list-style-type: none"> – dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stiki z uporabniki (odjemalci), – krajše prodajne poti v primerjavi s posrednim izvozom, – potrebno je poznavanje trga, – na voljo so lokalne prodajne in poprodajne storitve 	<ul style="list-style-type: none"> – omejen (ali skoraj nikakršen) nadzor nad ceno zaradi carinskih (in necarinskih) omejitev vstopa ter omejenosti nadzora tržnih poti (npr. pri distributerjih), – naložba v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali zastopniki), – kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij (pojav transakcijskih stroškov).
<i>Kooperativni izvoz</i>	<ul style="list-style-type: none"> – delitev stroškov in tveganje internacionalizacije, – zagotovitev celotne tržne poti in poprodajnih storitev na ciljnim trgu – celovitost trženjskega nastopa. 	<ul style="list-style-type: none"> – tveganje neuravnoteženosti in neuskkljenosti odnosov, – sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.

Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 148.

5.2 Pogodbene oblike

Šenk Ileršič (2013, 247) pravi, da pogodbeno obliko vstopa izbere podjetje iz različnih razlogov. Vstopno obliko narekujejo naslednji argumenti, ki so lahko poslovni razlogi, davčni razlogi ali carinske omejitve, velika oddaljenost tujega trga, da nastopa pri prodaji na tujem trgu kot domači proizvajalec itd. To je vmesna organizacijska oblika med izvozom in neposrednimi tujimi naložbami. Za pogodbeno obliko vstopa na tuji trg je treba skleniti pogodbo s poslovnim partnerjem za prenos proizvodnje ali druge poslovne funkcije na tujem trgu. Z neposrednim

prenosom se vključuje tudi izvoz kapitala. Pri posrednem prenosu proizvodnje pa ni izvoza kapitala.

Največkrat uporabljene oblike vstopov na tuje trge so:

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

5.2.1 Licenčno poslovanje

Licenčno poslovanje je še en način, na katerega lahko podjetje uveljavi lokalno proizvodnjo na tujih trgih brez kapitalskih naložb. V primerjavi s pogodbeno proizvodnjo se licenčno poslovanje razlikuje v tem, da se običajno dolgoročno usmeri in vključuje veliko večjo odgovornost za nacionalno podjetje, saj je več poslovnih funkcij iz verige vrednosti prenesenih z dajalca na jemalca licence (Hollensen 1998, 235).

Makovec Benčič in Hrastelj (2003, 153) navajata pomen licenčnega poslovanja, ko se podjetje – dajalec licence (angl. *licensor*) sporazume s podjetjem v tujini – pridobiteljem ali jemalcem licence (angl. *licensee*) za odstop zaščitene pravice in znanja, ki imajo zanj določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino (angl. *royalty*). Licenčnina je običajno oblikovana kompleksno in predstavlja kombinacijo začetnega plačila, ki ni povezano z obsegom proizvodnje (npr. kot plačilo začetnih prenosov tehnologije – strojev, delov, znanja itd.); minimalne licenčnine – gre za zajamčeni najmanjši letni znesek, ki ga bo dobil dajalec licence, ter t. i. tekoče pristojbine (licenčnine), obračunane kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov.

Ruzzier in Kesić (2011, 58) navajajo vzroke za licenčno poslovanje, ki so lahko:

- ohranitev tehnološke prednosti,
- podjetje nima lastne enote v tujini,
- podaljševanje življenjskega cikla izdelka,
- če zakonodaja prepoveduje/omejuje tuje neposredne naložbe,
- visoka politična tveganja,
- carinske in necarinske omejitve v državi jemalca licence.

Preglednica 4: Prednosti in slabosti licenčnega poslovanja

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none">– poveča se prihodek od izdelkov, ki so že razviti na osnovi dragih in dolgotrajnih raziskav,– omogočen je vstop na trge, ki so drugače zaprti zaradi carin, uvoznih kvot ipd.,– zadnja možnost, ko je proizvajalec blizu odjemalčeve lokacije,– zahteva se zelo malo razvojnega kapitala, ki lahko zagotovi višjo stopnjo donosa,– pride lahko do pomembne razširitve sodelovanja (angl. <i>spinn-off</i>), če dajalec licence proda druge izdelke ali komponente odjemalcu licence,– če so deli izdelka lokalno proizvedeni, lahko pride do nekaterih carinskih olajšav pri izvozu,– dajalec licence ni soočen z nevarnostjo racionaliziranja njegovih sredstev,– zaradi omejenih zahtev glede naložb so lahko novi izdelki hitro uvedeni na trg na svetovni ravni, preden jih razvije konkurenca,– dajalec licence lahko takoj občuti prednosti iz lokalnega marketinga in distribucijske organizacije, ki jo zagotavlja jemalec licence, vključno s stiki z obstoječimi odjemalci,– patenti so zavarovani, še posebej v deželah, kjer načeloma velja nizka zaščita za izdelke, ki niso lokalno proizvedeni,– lokalna proizvodnja je lahko pomembna prednost v stikih z državnimi inštitucijami	<ul style="list-style-type: none">– ko pogodba izteče, lahko jemalec licence postane konkurent,– jemalec licence se lahko izkaže kot manj zanesljiv v marketingu in managementskih aktivnostih,– stroški lahko naraščajo hitreje kot prihodek,– jemalec licence ne izkorišča trga v celoti, tako da ga pušča deloma odprtega za konkurente, s čimer dajalec licence izgublja nadzor nad marketinškimi aktivnostmi,– nevarnost zaradi pomanjkanja razvojnih sredstev jemalca licence, posebej, če mora ta pomembno razviti svoje aktivnosti,– licenčnina je običajno del prihodka (okoli 5 %) in je često neugodna v primerjavi s tem, kar bi lahko podjetje pridobilo z lastno proizvodnjo,– pomanjkanje nadzora nad poslovanjem jemalca licence,– nadzor nad kakovostjo je težaven, pri čemer se izdelek pogosto proda pod znamko dajalca licence,– pogajanje z jemalcem licence in včasih tudi lokalno vlado je drago,– vlada običajno postavi določene pogoje za transfer licenčnin ali dobavo komponent

Vir: povzeto po Hollensen 1998, 259.

5.2.2 Franšizing

Franšizing je oblika licenciranja, pri kateri družba (franšizor) licencira poslovni sistem in druge lastninske pravice neodvisni družbi ali osebi (franšiziju). Uporabnik franšize posluje pod trgovskim imenom franšizorja in sledi pravilnikom ter postopkom, ki jih določi franšizor. V bistvu franšizor licencira način organiziranja, daje pravico in odgovornost opravljanja dejavnosti pod tem trgovskim imenom, uporabljanja know-howa, poslovnih in tehničnih metod, sistemskih postopkov ter drugih pravic (Root 1994, 109).

Ločimo dve temeljni obliki franšizinga, in sicer glede na predmet franšizinga, ki ga dajalec franšize prenaša na jemalca franšize (Šenk Ileršič 2013, 255):

- *Izdelčni franšizing*: predmet pogodbe je proizvodnja in/ali distribucija izdelka z blagovno znamko (na primer Renault, Coca Cola, Intersport). Franšizor daje pravico franšiziju prodajati njegove izdelke po določenih prodajnih metodah. Franšizor je običajno velik in uveljavljen proizvajalec, ki je s svojimi izdelki dobro znan na tujih trgih. Jemalec franšize koristi njegovo ime/imidž, blagovno znamko in poslovni sistem.
- *Franšizing storitev*: ta oblika je pravzaprav najbolj klasična oblika franšizinga v mednarodnem poslovanju, vendar tudi zelo zahtevna. Franšizor podeli franšiziju pravico do uporabe in izvedbe celotnega poslovnega paketa, ki ga je razvil sam. Ta poslovni paket vključuje pravico do uporabe blagovne znamke in celostne podobe, poslovne skrivnosti, delovne postopke, jasno predpisane standarde poslovanja, celosten know-how, dodelitev ekskluzivne pravice za določeno območje itd.

Preglednica 5: Prednosti in slabosti franšiznega poslovanja

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – višja stopnja nadzora v primerjavi z licenčnim poslovanjem, – vstop z nizkim tveganjem in nizkimi stroški, – uporabljajo se poslovni stiki, za katere je velika verjetnost realizacije poslov, s poznavanjem lokalnega trga in izkušnjami, – možnost razvoja novih trgov, relativno hitro in z velikim obsegom, – izkoriščanje prednosti ekonomije obsega in marketinga z mednarodnimi odjemalci, – predhodna stopnja za kasnejše morebitne neposredne naložbe na tujem trgu. 	<ul style="list-style-type: none"> – iskanje ustreznega jemalca franšize je lahko drago in dolgotrajno, – pomanjkanje nadzora nad poslovanjem jemalca franšize, kar lahko privede do težav s sodelovanjem, komuniciranjem, kakovostjo itn., – stroški ustvarjanja in marketinga posebnih izdelkov in storitev, ki morajo biti mednarodno razpoznavni, – stroški zaščite dobrega imena in blagovne znamke, – težave z lokalnimi pravnimi normami, vključno s transferjem denarja, plačilom stroškov franšize in vladnimi omejitvami glede franšiznih pogodb, – franšizno poslovanje lahko ustvari bodočega konkurenta, – če so posamezni jemalci franšize neustrezni, nastane tveganje izgube imidža dajalca franšize.

Vir: povzeto po Hollensen 1998, 260.

5.2.3 Pogodbena proizvodnja

Pogodbena proizvodnja je vmesna faza med licenčnim poslovanjem in investicijsko obliko vstopa. Pri pogodbeni proizvodnji mednarodno podjetje proizvaja izdelek neodvisnega proizvajalca v tuji ciljni državi in pozneje trži ta izdelek v ciljni državi ali drugod. Da bi proizveden izdelek imel vse svoje specifikacije, mednarodno podjetje običajno prenese

tehnologijo in tehnično pomoč lokalnemu proizvajalcu. Ti prenosi se lahko formalizirajo v ločenem sporazumu o licenci / tehnični pomoči med obema stranema (Root 1994, 113).

Šenk Ileršič (2013, 247) dodaja, da pogodbeno proizvodnjo pomeni pogodbo med kontraktorjem in kooperantom. Praviloma je dolgoročna ter tako zagotavlja stabilen odnos in sodelovanje, vendar lahko kljub temu govorimo o neenakovrednem odnosu. Pogodbeno proizvodnjo je sodobna poslovna filozofija proizvodnega partnerstva, ki ga ponuja in uveljavlja razviti mednarodni trgi. Večinoma gre za sodelovanje velikih podjetij ali korporacij iz razvitih dežel z majhnimi podjetji iz nerazvitih dežel.

Motivi za pogodbeno proizvodnjo so predvsem ekonomske narave: znižanje proizvodnih stroškov, krepitev položaja na tržišču, konkurenčna prednost in vzajemen interes obeh partnerjev. Za to je več razlogov (Kenda 2001, 197):

- *Ekonomija obsega in specializacija*. Kooperantu je s tem zagotovljena večja serija, lahko načrtuje nabavo ustrezne specializirane opreme, izurjeno dela na specializirani opremi; postopoma je možen tudi lasten razvoj, kar vse vpliva na kakovost in stroške.
- *Nižji stroški za delovno silo*. To postane pomembna kalkulatívna postavka, zlasti ko gre za delovno intenzivno proizvodnjo, kot so tekstil, obutev, elektroindustrija, pa tudi avtomobilska industrija, in kjer so delovne navade, delovna disciplina in poslovnost na ustrezni ravni. Tako postane rentabilna translokacija proizvodnje tudi v zelo oddaljene dežele.
- *Transportni stroški* bodo negativno vplivali na translokacijo, zato je primerna za dejavnosti, pri katerih je ugoden odnos med ceno in težo proizvoda. Velja torej za industrijo in finalizacijo, ne pa za surovine ali voluminozne proizvode.
- Občasno bo lahko kontraktor *veliko naročilo*, ki ga sam ne bo mogel realizirati, delno prenesel na kooperanta v tujino.
- *Nizka carina* ali sploh brezcarinska cona bo ugodno kalkulatívno vplivala na pogodbeno proizvodnjo v tujini.
- *Kontraktor* bo s smotno razporeditvijo kooperantov v tujini in z večjim marketingom doma in v tujini dosegel znatno boljši položaj.

Makovec Benčič in Hrastelj (2003,152) navajata, da pogodbeno proizvodnjo delimo na ekonomsko, kapacitetno in specializirano. Vsaka pogodba naj bi bila zasnovana na ekonomskih temeljih – torej tako finančnih kot drugih prednostih za oba udeleženca v pogodbi. Kapacitetna proizvodnja temelji na zapolnitvi kapacitet kooperanta oziroma premajhnem obsegu kapacitet kontraktorja, ki vidi boljšo možnost v tujem kooperantu kot angažiranju lastnih virov za dopolnitev kapacitet. Specializirana pogodbeno proizvodnja temelji na specializiranem znanju, izdelavnih veščinah ali sposobnosti, ki jih kontraktor nima in jih zato najame drugje (gre za obliko t. i. *off shore sourcinga*). Na osnovi dosedanjih izkušenj na trgih lahko trdimo, da je prav specializirana pogodbeno proizvodnja dolgoročno najbolj vzdržljiva in predstavlja dobro, če ne

najboljše izhodišče za razvoj enakovrednih kooperativnih odnosov in mednarodne rasti podjetja.

Preglednica 6: Prednosti in slabosti pogodbenega poslovanja

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – če so neposredne naložbe ali izvoz pred tveganji zaradi komercialnih in političnih razlogov, je takšna alternativa lahko dobrodošla, – pogodbeno vodenje je lahko povezano z drugimi oblikami delovanja na tujem trgu, – podjetju omogoča nadaljnjo udeležbo na trgu, kar ga postavlja v boljši položaj za izkoriščanje priložnosti, ki se lahko pojavijo, – na ta način je omogočeno spoznavanje tujih trgov in mednarodnega poslovanja (organizacijsko učenje) 	<ul style="list-style-type: none"> – usposabljanje bodočih konkurentov, – zadovoljivega managementa, s katerim bi bilo mogoče sodelovati, ni mogoče vedno najti, kar je posebej značilno za mala in srednja podjetja, – poseben napor je treba nameniti izgradnji komunikacijskih kanalov na lokalni ravni in povratno do izvajalca, – obstaja možnost konflikta med izvajalcem in lokalno vlado glede pogodbenega sodelovanja, – manjši nadzor, ki onemogoča razvoj nadaljnjega sodelovanja

Vir: povzeto po Hollensen 1998, 262.

5.2.4 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja (angl. *joint venture*) pomenijo lastniško udeležbo dveh ali več partnerjev pri nekem, za posebne namene na novo ustanovljenem podjetju, s katerim partnerji zagotavljajo skupne interese (Kenda 2001, 211).

Makovec Benčič in Hrastelj (2003, 165) dopolnjujeta, da skupna vlaganja vključujejo deljeno lastništvo (solastništvo) premoženja skupnega podjetja med različnimi partnerji – lokalnimi in sonaložbenimi. Prav tako kot druge oblike vstopov na tuje trge je izhodiščni cilj skupnih vlaganj maksimizacija dobička, hkrati pa podjetja z njimi dobivajo tudi neposreden vpliv na celovit koncept poslovanja in upravljanja podjetja na tujem trgu.

Kenda (2001, 211) dodaja, da je za razliko od licence pri tem potrebna neposredna naložba v management, transfer tehnologije, izobraževanje kadrov in odnose z javnostjo. S tem dobi matično naložbeno podjetje prek skupne naložbe možnost širitve preko meja, še zlasti ob upoštevanju davčnih in drugih olajšav, ki jih pri tem praviloma ponujajo dežele gostiteljice.

Po Šenk Ileršič (2013, 258) v praksi poznamo dve obliki skupinskih vlaganj:

- *korporacijska skupna vlaganja* (angl. *corporate joint venture*), ki pomenijo ustanovitev nove pravne osebe oziroma podjetja. Osnova za ustanovitev in delovanje so korporacijski dokumenti (akt o ustanovitvi, statut), upoštevati je treba korporacijsko zakonodajo,
- *pogodbena skupna vlaganja* (angl. *contractual joint venture*), pri čemer poslovni partnerji ne ustanovijo vedno novega samostojnega podjetja na tujem trgu. Pogodbene stranke

uredijo medsebojno sodelovanje na pogodbeni osnovi. Značilnosti pogodbenih skupnih vlaganj so relativno večja fleksibilnost in odgovornost pogodbenih strank ter izogibanje dvojni obdavčitvi.

Slabosti skupnih vlaganj se pogosto kažejo v sodelovanju, koordinaciji in različnih pogledih med sovlagatelji na razvoj in nadzor poslovanja. Veliko tveganja obstaja tudi pri izbiri ustreznega lokalnega partnerja.

Postopek, organizacija in izvedba skupnih vlaganj na tujem trgu so razmeroma zahtevno delo, posebej zahtevno pa je najti primerne partnerja na trgu vstopa (Šenk Ileršič 2013, 258).

5.2.5 *Strateške zveze/zaveze*

O strateških zavezništvi v literaturi lahko zasledimo dve skupini avtorjev. Prva skupina jih uvršča med razvite načine in oblike vstopa na tuje trge in jih opredeljuje enakovredno kot vse druge možne oblike in načine vstopov. Druga skupina avtorjev pa zagovarja stališče, da so strateške zveze vendarle svojevrstna oblika mednarodnega poslovanja, saj predstavljajo neke vrste predlogo za skupno učenje, najpogosteje temelječe na skupnih raziskavah in razvoju ter učinkoviti delitvi trgov. Ta skupina torej poudarja poseben položaj strateških zvez v mednarodnem poslovanju in trženju podjetja (Makovec Benčič in Hrastelj 2003, 170).

Šenk Ileršič (2013, 259) omenja, da podjetja vstopajo v strateške zveze z namenom, da na globalnem trgu nastopajo skupaj in s tem izboljšujejo svoj konkurenčni položaj. Pri oblikovanju strateških zvez se povežeta dve ali več podjetij, ki poskušajo razviti dolgoročno skupno strategijo s ciljem, da prevzamejo vodilni položaj ali cenovno vodstvo, in sicer tako, da vsako podjetje optimalno izkoristi svoje specifične resurse. Tudi medsebojna kapitalna vlaganja so lahko sestavni del strateškega zavezništva (angl. *cross-sharing*), primer tega sta Renault in Nissan.

Strateške zveze torej opredelimo kot zveze med podjetji, pogosto prejšnjimi tekmeci, v katerih združene moči partnerjev omogočajo ustvarjenje boljšega položaja na globalnih trgih. Opredelimo jih lahko tudi kot obliko povezav dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne ciljne namene (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 171).

Prednosti strateških zvez (Kenda 2001, 221):

- *Lahkotnost vstopa.* Tudi kadar so izgledi ugodni, je treba na tujem trgu upoštevati morebitno ostro konkurenco in neprijazno vladno regulativo tuje države. S strateško zvezo se lahko podjetje izogne tem oviram, vsekakor pa jih lahko vsaj omili. Mnoga zahodna podjetja so vstopila na trge Vzhodne Evrope prav s predhodno sklenjenimi strateškimi partnerstvi z lokalnimi podjetji, s čimer so pridobila potrebne informacije o potrošnikih, distribucijskih kanalih in dobaviteljih.

- *Delitev tveganja* je ob vstopu na tuji trg pomembna zlasti takrat, kadar gre za velika vlaganja velikih podjetnikov; tveganja z neuspehom projekta pa so praviloma največja prav takrat, ko je konkurenca ostra. Verjetnost uspeha bo večja ob soudeležbi konkurentov in ob delitvi tveganj ter ob usmeritvi interesov na skupni projekt. Skratka, delitev tveganja se kaže v zmanjšani medsebojni konkurenci in sodelovanju.
- *Pridobitev določenih znanj in veščin* je lahko nadaljnji razlog za tako alianso. Pomembni so npr. proizvodni postopki, pridobivanje ali eksploatacija virov in surovin, sodelovanje z lokalnimi oblastmi, poznavanje predpisov, vodenje podjetja v drugačnem okolju. Vse navedene veščine in znanja, ki jih ponuja partner, lahko podjetje s pridom uporabi.
- *Sinergija in primerjalne prednosti* – nastane takrat, ko gre za kombinacijo navedenih dejavnikov (vstop na trg, delitev tveganj, veščine in znanja), pri čemer je možno potencialne vsake od sodelujočih strank v kombinaciji izrabiti bolje, kot če bi vsak od udeležencev deloval zase.

5.3 Investicijske oblike

Zadnja skupina oblik vstopov so hierarhične (investicijske, naložbene), pri katerih podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Pri teh oblikah vstopa se zastavi predvsem vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira (nadzoruje) delovanje lastnih oblik nastopov na tujih trgih. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko (lastno) enoto v skladu s sposobnostmi in razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega trženja (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 172).

Ruzzier in Kesić (2011, 62) prištevata med investicijske (hierarhične) oblike vstopa podjetij na tuje trge naslednje oblike:

- prodajni zastopniki/distributerji – nadzor, tesnejše sodelovanje z matičnim podjetjem,
- rezidenčni prodajni zastopnik,
- prodajne podružnice, lastne prodajne enote na tujem trgu,
- lastna proizvodna enota na vstopnem trgu in/ali lastna razvojna enota na vstopnem trgu,
- sestavljavnica,
- skladišče,
- regionalni centri,
- začetne investicijske naložbe in
- prevzemi podjetij (akvizicije).

Dubrovski (2006, 213) pojasnjuje neposredne naložbe v tujino kot oblike vstopa na trg tuje države in delovanja na njem, pri katerih izvoznik bodisi odkupni lastniški delež v tujem podjetju, kupi ali prevzame obstoječe tuje podjetje v celoti, ustanovi skupno podjetje s tujim partnerjem ali ustanovi lastno podjetje v tuji državi z namenom izkoristiti prednost večje prisotnosti na trgu in večjega nadzora nad poslovanjem.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 173) opozarjata, da je potrebno tudi razumevanje vsebinske kategorije vstopnih oblik. Če namreč poslovna enota na tujem trgu ni v 100-odstotni lasti podjetja, ki je vstopilo na trg, ta oblika po teoriji ni kategorizirana kot investicijska, ampak kot pogodbeni oblika vstopa. V praksi se te ostre meje med posameznimi vstopnimi oblikami nekoliko zabrišejo.

Šenk Ileršič (2013, 261) omenja tudi motive za investicijska vlaganja: legitimacija domačega proizvajalca, možnost povečanja prodaje, podaljševanje življenjskega cikla izdelkov, izkoriščanje davčnih in carinskih olajšav, utrditev položaja na tujem trgu, zagotovitev prodajnih poti, dostop do surovin in znižanje stroškov za surovine, materiale in transport ter maksimizacija dobička.

Med najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na odločitve o investicijskem vlaganju na določenem trgu, štejemo: oceno tveganj, politično in gospodarsko okolje, transparentnost zakonodaje, stopnjo davka od dobička, logistično infrastrukturo, kvalificiranost in stroške delovne sile, stopnjo gospodarske rasti, dostopnost naravnih virov (Šenk Ileršič 2013, 261).

Šenk Ileršič (2013, 262) v osnovi loči dve vrsti tujih investicij:

- *neposredne tuje investicije (NTI)*, ki pomenijo dolgoročno naložbo z namenom trajnega koriščenja prednosti na tujem trgu. Pomenijo lastništvo nad materialnim premoženjem v tujini,
- *portfeljske investicije (PI)*, ki so kratkoročne kapitalske naložbe in pomenijo nakup vrednostnih papirjev.

6 PREDSTAVITEV PODJETJA

Začetki podjetja Škrlj, kovinska oprema, d. o. o. (v nadaljevanju Škrlj, d. o. o.) segajo v leto 1967, ko je bila ustanovljena zasebna obrtna delavnica, katere osnovna dejavnost je bila proizvodnja izdelkov in strojev za uporabo v kmetijstvu. V osemdesetih letih je podjetje prešlo na proizvodnjo opreme iz nerjavnega jekla, pretežno za uporabo v vinarstvu. Škrljevi so izdelke načrtovali na osnovi lastnih vinarških izkušenj, jih preizkušali, dopolnjevali, sledili novim trendom. Leta 1995 se je podjetje preselilo na novo, večjo lokacijo, v Batuje. Sledilo je obdobje intenzivnega razvoja in posodabljanja proizvodnje. Podjetje je svojo dejavnost razširilo tudi na proizvodnjo opreme iz nerjavnega jekla za uporabo v pivovarski, živilsko-predelovalni in farmacevtski industriji. Danes je podjetje Škrlj, d. o. o., prepoznavno evropsko podjetje z uveljavljenimi mednarodnimi trgi, specializirano na področju proizvodnje opreme za potrebe vinarstva, pivovarstva in procesne industrije. Visoka kakovost izdelkov, prilagodljivost in inovativnost so razlogi, ki so prepričali naročnike (Škrlj 2018).



Slika 1: Logotip podjetja Škrlj, kovinska oprema, d. o. o.

Cilji podjetja so (Škrlj 2018):

- povečevanje tržnega deleža in osvajanje novih tržnih področij s premišljeno izbranimi proizvodi,
- prodor na svetovna tržišča opreme za vinarstvo, pivovarstvo in farmacijo,
- sistematično izboljševanje kakovosti proizvodov na osnovi konstruktivnega sodelovanja z dobavitelji, kupci in ostalimi poslovnimi partnerji,
- ažurno spremljanje razvoja proizvodnih tehnologij v svetu in pridobivanje novih znanj, da bodo svojim partnerjem zanesljiv vir pravih informacij,
- spodbujanje inovativnosti ter redno izobraževanje in usposabljanje vseh zaposlenih,
- ostali bodo družbeno odgovorno podjetje.

Kratka zgodovina podjetja (Škrlj 2018):

- 1967 – Alojz in Marta Škrlj ustanovita zasebno delavnico. V delavnici so izdelovali puhalnike za spravilo sena, mline za živilsko krmo in različne pripravke iz pločevine. Škrljevi puhalniki so kmalu prodrli na italijansko tržišče.

- 1985 – Izdelava prvih vinskih posod iz nerjavne pločevine: sredi osemdesetih let so morali Škrljevi posodobiti posode v svoji vinski kleti. Za tisto okolje in čas je bila posodobitev skoraj revolucionarna, saj posod niso izdelali iz lesa, temveč iz nerjaveče pločevine. Ta strumna odločitev je bila tudi modra, saj so kmalu po tem uspešno zagnali serijsko proizvodnjo tovrstnih posod. Izdelki iz nerjavne pločevine so v nekaj letih povsem izpodrinili ostale. Proizvodnja se je širila, število zaposlenih je naraščalo.
- 1988 – Izdelan prototip pnevmatske stiskalnice za grozdje: nov mejnik so zabeležili 3 leta kasneje, ko so leta 1988 izdelali prototip pnevmatske stiskalnice za grozdje. Tehnološki razvoj je nezadržno stekel. Le vprašanje časa je bilo, kdaj bo delavnica prerasla v podjetje, uspešno na domačem in mednarodnih trgih.
- 1991 – Sklenjeni prvi izvozni posli: leta 1991 je Slovenija postala samostojna država, Škrljevi pa so svoje vinske posode začeli prodajati v Avstrijo in Francijo.
- 1992 – Škrlj, d. o. o.: zaradi vse večjega obsega poslovanja je leta 1992 ustanovljeno podjetje Škrlj, d. o. o.
- 1995 – Ker so proizvodni prostori v domačem kraju postali premajhni, se podjetje preseli na novo, večjo lokacijo, v Batuje.
- 1999 – Pridobitev certifikata PED za izdelavo tlačnih posod.
- 2000 – Pridobitev certifikata za sistem vodenja kakovosti ISO 9001.
- 2002 – Uspešno izveden prvi večji projekt s področja farmacevtske industrije.
- 2005 – Obnova in širitev proizvodnih prostorov na 5.000 m².
- 2008 – Odprt nov proizvodni obrat s skupno površino 12.000 m².
- 2010 – Nadgraditev sistema vodenja kakovosti s certifikatom ISO 14001.
- 2011 – Prehod na informacijski sistem SAP.
- 2012 – Širitev pivovarskega programa na proizvodnjo varilnic piva.

Zavedajo se, da delujejo v soodvisni družbi, kjer imajo poleg ustvarjanja dobička tudi odgovornost do zaposlenih, poslovnih partnerjev, skupnosti in okolja. Spodbujajo inovativnost ter profesionalni in osebnostni razvoj zaposlenih. Z vključevanjem novih tehnologij zmanjšujejo tveganja na delovnih mestih ter redno spremljajo in zmanjšujejo negativne vplive na zdravje zaposlenih (Škrlj 2018).

Proizvodni program podjetja (Škrlj 2018):

- Oprema za vinarstvo: izdelujejo stiskalnice za stiskanje grozdja, vinifikatorje, posode za zorenje in shranjevanje vina, podeste in stopnice za lažji dostop do višjih posod.
- Oprema za pivovarstvo: načrtujejo in izdelujejo opremo za kontrolirano izvedbo vseh faz v procesu priprave piva: opremo za drozganje, kuhanje in hmeljanje pivine, posode za fermentacijo pivine, posode za zorenje piva, posode za pripravo in shranjevanje vode ter drugo opremo za potrebe pivovarskega procesa.

- Oprema za farmacijo: načrtujejo procesno opremo za farmacijo in biotehnologijo, konstruirajo in izdelajo jo v skladu z najvišjimi standardi in zahtevami glede varnosti in kakovosti.
- Oprema za živilsko-pridelovalno industrijo: za široko področje živilske industrije načrtujejo in izdelujejo procesno opremo, prilagojeno tehnološkemu procesu in uporabniškim zahtevam naročnika.
- Drugi izdelki: izdelujejo po meri narejene posode za izvajanje specifičnih procesov, industrijske podeste, dvignjene prehode, stopnice in lestve z varovalno ograjo.

Varstvo okolja

Upoštevajo zakonske predpise s področja varstva okolja. Sistematično spremljajo in zmanjšujejo izpuste v okolje, ločujejo odpadke, skrbijo za racionalno rabo energije in se preusmerjajo na obnovljive energetske vire. Podjetje je leta 2010 pridobilo certifikat ISO 14001 (sistem ravnanja z okoljem) (Škrlj 2018).

Ker se zavedajo pomembnosti varovanja okolja, sistematično zmanjšujejo rabo energije v objektih, kjer delujejo. S tem namenom so na proizvodnih objektih postavili dve sončni elektrarni, s katerima letno proizvedemo 360 MWh električne energije, kar predstavlja dobro tretjino porabe podjetja Škrlj, d. o. o. (Škrlj 2018).

V podjetju Škrlj, d. o. o., se zavedajo, da je kakovost poslovanja ključni element pri graditvi uspešnosti podjetja, zato je usmeritev njihovega podjetja (Škrlj 2018):

- kupcem ponuditi odličnost na najbolj ekonomičen način, s stalnim ugotavljanjem in spoštovanjem njihovih pričakovanj in želja, s stalnim zmanjševanjem stroškov, z iskanjem in izrabljanjem notranjih rezerv in vključevanjem vseh zaposlenih v doseganje postavljenih ciljev,
- razvijati, proizvajati in tržiti proizvode, ki bodo izdelani v skladu z domačimi in mednarodnimi standardi, na ekonomičen način, s čim bolj racionalno rabo delovnega časa, surovin, polizdelkov in energije,
- razvijati proizvode in procese na način, ki bo v najmanjši možni meri povzročal vplive na okolje, upoštevajoč zakonsko določene zahteve. Tako bodo zmanjševali vplive, ki jih povzročajo s porabo surovin in energentov, odpadki in odpadnimi vodami ter emisijami v zrak in s hrupom.

Le s stalnimi izboljšavami tako kakovosti proizvodov kot tudi notranje urejenosti in organiziranosti podjetja se bo doseglo načrtovano rast podjetja, povečanje konkurenčnosti, obstoj na trgu, zadovoljstvo zaposlenih in lastnikov ter okolja, v katerem delujejo (Škrlj 2018).

Podjetje Škrlj, d. o. o. (2018) se s postopnim uvajanjem metod 5S in Kaizen v poslovanje sistematično vpeljuje zakonitosti vitke proizvodnje. 5S je kratica petih japonskih besed, ki se

pričnejo na S (seiri – ločevati, seiton – urejati, seiso – čistiti, seiketsu – standardizirati, shitsuke – izvajati v praksi) in sestavljajo preizkušeno metodo, namenjeno stalnemu izboljševanju delovnega prostora. 5S je metoda za vzpostavitev in ohranjanje organiziranega, čistega in varnega delovnega okolja, ki je osnova za učinkovito, kakovostno, okolju prijazno in produktivnejše delo. Metoda Kaizen je načelo stalnih izboljšav na vseh ravneh podjetja. Osnovna ideja nenehnega izboljševanja je uporaba znanja, izkušenj in veščin vseh zaposlenih v podjetju s ciljem, da je proizvodni proces od naročila do odpreme čim krajši in brez napak. Zaposlene spodbujajo, da aktivno sodelujejo v delovnem procesu s svojimi predlogi in idejami za izboljšave.

Certifikati

Leta 2000 je podjetje Škrlj, d. o. o. (2018) pridobilo certifikat za vodenje kakovosti ISO 9001. Ker pod pojmom kakovost poslovanja med drugim razumejo okoljsko odgovorno delovanje, veliko skrb namenjajo tudi sistematičnemu pristopu k urejanju tistega dela njihovega poslovanja, ki vpliva na okolje. Leta 2010 so sistem vodenja kakovosti nadgradili s certifikatom ISO 14001. Sledijo tudi standardom in priporočilom, ki jih narekujejo posamezne industrijske panoge.

Pridobili so tudi naslednje certifikate (Škrlj 2018):

- certifikat TÜV potrjuje izpolnjevanje pogojev po standardu EN ISO 3834-2,
- izpolnjujejo pogoje za izdelavo tlačnih posod po AD 2000 Merkblatt HP0 in HP 100 R v povezavi z EN ISO 3834-2,
- načrtovanje in proizvodnja tlačnih posod se izvajata v skladu s smernico PED 2014/68/EU. Izvajanje projektov spremlja priglašeni organ za ugotavljanje skladnosti TÜV SÜD,
- sistem kontrole proizvodnje v skladu s harmoniziranim standardom SIST EN 1090-1:2009+A1:2012: Izvedba jeklenih in aluminijastih konstrukcij, izvedbeni razred EXC2),
- spoštujejo uporabniške zahteve naročnika, splošna pravila stroke in dobre inženirske in proizvodne prakse GMP (angl. *Good engineering and manufacturing practice*).

7 POSLOVANJE PODJETJA NA TUJIH TRGIH

7.1 Strategija podjetja

V podjetju Škrlj, d. o. o., se zavedajo, da so številni zadovoljni uporabniki njihova največja garancija in potrditev. Zavedajo se, da so njihova moč ustvarjalni in zadovoljni zaposleni ter stalne izboljšave sistema vodenja kakovosti. Pomembna je usmeritev v razvoj in krepitev blagovne znamke SK Group s kakovostnimi proizvodi. Konkurenčna prednost je v razvoju novih proizvodov, zniževanju stroškov in povečevanju produktivnosti. Pomenljivega pomena je partnerski odnos z dobavitelji (Škrlj 2018).

V podjetju želijo okrepiti vodilno mesto v slovenskem vrhu podjetij s podobno dejavnostjo ter postati bolj prepoznavno podjetje v širšem evropskem prostoru. Svojo dejavnost bodo v prihodnjih letih poleg proizvodnje opreme za vinarstvo intenzivneje širili tudi na področje načrtovanja in proizvodnje opreme za pivovarstvo, farmacijo in ostalo kemično ter živilsko industrijo (Škrlj 2018).

Učinkovito prilagajanje spremenljivim gospodarskim razmeram in visokim zahtevam trga zahteva nenehno tehnološko posodabljanje izdelkov, storitev in procesov. Potrebno je hitro prilagajanje v načrtovanju in proizvodnji, kot tudi učinkovito obvladovanje vseh postopkov in dokumentacije (Škrlj 2018).

V podjetju velik del sredstev namenijo raziskavam. Sledijo novim trendom in zahtevam tržišča. Redno posodablajo informacijske in proizvodne tehnologije. Zagotavljajo sledljivost materialov in postopkov v proizvodnem procesu. Obvladovanje celotnega procesa ponudba-naročilo-izdelava-dokumentacija-prodaja se vodi v skupni bazi podatkov programa SAP (Škrlj 2018).

Imajo znanje, izkušnje in tehnično opremo. Razpolagajo z modernimi tehnologijami, so inovativni in prilagodljivi. Pripravljeni so na nove izzive, ki se vsakodnevno porajajo na tržišču (Škrlj 2018).

7.2 Analiza poslovanja na tujih trgih

Za analizo poslovanja na tujih trgih smo izvedli kvalitativno raziskavo z metodo intervjuja s predstavnikom podjetja Škrlj, d. o. o., direktorjem podjetja Markom Škrljem (intervju, 26. marec 2018). Osnovna dejavnost podjetja so razvoj, proizvodnja ter prodaja opreme iz nerjavnega jekla za vinarstvo, pivovarstvo, živilsko in farmacevtsko industrijo.

Podjetje je z mednarodnim poslovanjem začelo s prvim izvozom. Proti koncu 60. let je Alojz Škrlj kot obrtnik začel izvažati puhalnike za seno na italijanski trg v Belluno. Zaradi takratnih razmer in sistema je bilo neposredno sklepanje poslov s tujimi podjetji praktično nemogoče.

Posrednik pri prodaji je bilo takratno veliko izvozno/uvozno podjetje Primorje-Export, kasneje Primex.

Naslednji izvozni projekt, ko se je podjetje usmerilo v izdelavo opreme iz nerjavnega jekla, je bil leta 1991. Takrat se je Slovenija osamosvojila in Škrljevi so sklenili prvi izvozni posel v Avstriji in Franciji. Primer Avstrije: vinarji iz avstrijske Štajerske so njihove izdelke opazili pri slovenskih vinarjih in na kmetijskem sejmu v Gornji Radgoni. Tako je v letu 1991 prišlo do prvih dobav neposredno končnim uporabnikom v Avstriji. Izdelki so vzbudili tudi zanimanje avstrijskih trgovcev, saj so v izdelkih podjetja videli velik potencial. Leta 1993 in 1994 so pričeli s samostojnimi predstavitvami na sejmu v Gradcu ter sejmu Vinova na Dunaju, kjer so pridobili precej naročil neposredno od končnih uporabnikov. V letu 1994 pa so vzpostavili bolj dolgoročno sodelovanje z RWA Lagerhaus. RWA je v tistem času širil svojo dejavnost na prodajo opreme za vinarje. V nekaj letih so v Avstriji dosegli 20–30 % tržni delež. Bil je največji med vsemi znamkami. V Franciji je manjše trgovsko podjetje SO.PRO.VIN iz Avignona prek njihove gospodarske zbornice iskalo možne dobavitelje opreme in materialov za vinarje. Tako je bil vzpostavljen stik in prek podjetja Pan-Afar iz Ajdovščine (transportno ter izvozno-uvozno podjetje) je stekla prodaja. Kasneje po letu 2005 je bila vzpostavljena mreža trgovcev po celotni Franciji. Kupci posod leta 1991 so bili po besedah direktorja Markota Škrlja v strahu, ali bodo dobili posode, saj je po osamosvojitvi države na začetku še vedno prevladovalo nemirno stanje. Prve 3 posode, namenjene izvozu v Francijo, so bile poslane po železnici, in to v času vojne za Slovenijo v začetku julija 1991. Stiki s podjetjem Prospero, ki izhaja iz ZDA, so bili vzpostavljeni na sejmu SIMEI Milano leta 2001. Prospero je njihov distributer za področje ZDA/Kanada, in sicer za vinarski in pivovarski program. Ameriški uvoznik podjetju danes ustvari 30 % prometa.

Podjetje se je postoma internacionaliziralo. Glavni motiv za internacionalizacijo podjetja sta dobiček in konkurenčna prednost. Pomembnost dajejo tudi rasti in razvoju podjetja. Podjetje z mednarodnim delovanjem pridobiva znanje in izkušnje ter izboljšuje konkurenčno sposobnost. Prilagajanje in izpopolnjevanje omogočata tudi hitrejše vstopne na nove trge. Nastopanje na več tujih trgih omogoča porazdelitev tveganj.

Podjetje deluje z neposrednim izvozom. Danes delujejo z uvozniki po posameznih državah, kot so distributerji in agenti. Pri začetnih izvozih je podjetje moralo zaradi takratnih razmer in sistema poslovati neposredno, saj je bilo sklepanje poslov s tujimi podjetji takrat praktično nemogoče. Z nekaterimi začetnimi tujimi kupci so delali tudi neposredno.

Podjetje Škrlj, d. o. o., danes spada med srednje velike proizvajalce iz nerjavnega jekla v Evropi. Tako velikih proizvajalcev ni veliko. Veliko je manjših, ki so cenejši, vendar tehnološko ne tako dovršeni kot podjetje Škrlj, d. o. o.

Podjetju veliko prednost dajeta tehnika in tehnologija obdelave materialov, ki omogočata izdelavo izdelkov izjemne kakovosti, kar je pomemben pogoj konkurenčne prednosti.

Pridobljeni certifikati, ki so standardi izdelave, npr. uporabljeni materiali, obdelava površin, priključki na posodi, dodatna oprema ipd., so zagotovilo, da podjetje deluje pod kontroliranim sistemom kakovosti po certificiranih postopkih. Predvsem so pomembni v farmacevtskem področju, saj so višji standardi in zahteve glede higiene, varnosti in kakovosti. Tehnologija in znanje, ki se uporabljata pri farmacevtskem delu proizvodnje, se uporabljata tudi kasneje na ostalih področjih, kot so npr. vinarstvo in pivovarstvo. Prenesena tehnologija in tehnika omogočata širitev ponudbe na ostala področja, znižujeta stroške in čas obdelave materialov ter podjetju tako dajeta dodatno prednost pred konkurenco.

Kot glavna dva motiva konkurenčne prednosti v podjetju je treba izpostaviti diferenciacijo in ceno proizvodov glede na konkurente. Biti fleksibilen ter se prilagodit željam naročnikov je pomembna prednost. Proizvodi se diferencirajo za vsakega naročnika posebej, prilagajajo se slogu, kulturam in navadam. Pri vsakem projektu, ki ga naročnik poda, se prilagodijo zahtevam, skrbno sledijo ter upoštevajo želje od ideje do distribucije.

Za promocijo in iskanje novih kupcev in partnerjev se vsako leto udeležujejo pomembnih sejmov v tujini. Po besedah direktorja, kar je tudi opisano v prejšnjih odstavkih, so glavne distributerje srečali na sejmih, ki so jih v večini poiskali za njih zaradi cene in kakovosti izdelkov. Na sejmih v glavnem nastopajo skupaj z distributerjem iz posameznih držav. Le nekaj sejmov se udeležujejo kot samostojno podjetje. Poleg tega se promovirajo po posameznih državah in območjih tudi z raznim spletnim oglaševanjem, kar se pozna, ko potencialni novi kupci sprašujejo po ponudbah in dodatnih informacijah.

V podjetju vpeljujejo vse zaposlene, da aktivno sodelujejo v delovnem procesu s svojimi predlogi, idejami za izboljšave. Ker temeljijo na kakovosti izdelave, so jim zaposleni velikega pomena. Zavedajo se, da dober varilec nerjavnega jekla naredi dober proizvod, posledično pa bo tudi stranka zadovoljna s končnim proizvodom.

Pomemben dejavnik v poslovnem svetu, ki ima velik vpliv na poslovanje, je komunikacija. Znanje tujih jezikov in obvladovanje medkulturnih razlik, jim pomaga okrepiti odnos a poslovnimi partnerji, predvsem s tistimi, s katerimi že poslujejo. Dobri odnosi s strankami lahko povzročijo, da stranke same začnejo podjetje informirati o situacijah in usmeritvah na tržiščih, ki so za podjetje izrednega pomena. To kasneje s pravim pristopom na trgu vpliva na poslovanje podjetja.

V zadnjih letih se jim večja sektor pivovarstva. V Evropi in po svetu se je trend uživanja kulture piva v zadnjih letih povečal. Zraslo je tudi več sto mikropivovarn, kar ponuja možnost novih poslov za podjetje na področju opreme.

V naslednjih letih želijo povečati proizvodni delež, predvsem v farmacevtskem sektorju, kjer se zavedajo, da so višji standardi in zahteve glede higiene, varnosti in kakovosti. Po besedah Markota Škrlja se v tem segmentu proizvodnje uporablja posebna, tehnološko dovršena

tehnologija. Če je treba imeti dodatne stroje za obdelavo, jih tudi nabavijo, saj le tako lahko proizvedejo proizvode, ki zahtevajo višje standarde in zahteve. Stroje kasneje uporabljajo tudi za ostale dejavnosti v proizvodnji. S tem ne amortizirajo le stroja, si olajšajo delo in skrajšajo čas posameznih postopkov v proizvodnji.

Namen imajo širiti prodajo na vzhod. Okrepiti in povečati želijo poslovanje na ruskem trgu ter v nekdanjih ruskih državah kot tudi v Avstraliji in na Novi Zelandiji.

8 RAZISKOVALNE UGOTOVITVE IN ANALIZA INTERVJUJA

V naslednjih odstavkih so podane ugotovitve uvrščanja opazovanega podjetja z teorijo o vstopu na tuje trge.

8.1 Raziskovalne ugotovitve

Podjetje posluje v pravi smeri. Ima 50-letno tradicijo na področju proizvodnje izdelkov iz nerjavnega jekla, kar pomeni, da so se v tem času srečali z marsikatero izkušnjo. Široka paleta ponudbe in majhnost slovenskega tržišča sta jih prisilila v iskanje kupcev v tujini.

Podjetje je vstop na tuje trge pričelo ob priložnosti tujih naročil iz tujine, najprej iz Avstrije in Francije. Kasneje, z leti, je podjetje postopno širilo poslovanje tudi na ostale celine, npr. na ameriški trg. Tuja naročila so bila povod za postopno internacionalizacijo podjetja, saj v začetku niso imeli zastavljene strategije. Postopno povečanje in širitev prodaje na tujih tržiščih sta podjetje Škrlj, d. o. o., okrepila. Za podjetje je imel domači trg premajhno ekonomijo obsega, zato se je podjetje začelo ozirati po tujih trgih. Motiviranost managementa za mednarodno poslovanje in želja po dobičku ter dolgoročni rasti podjetja sta uspešno utrjevala njegov položaj na trgu. Podjetje je od začetka malone delovalo kot po proučeni literaturi. Izbralo je pravilen vstop na trg. Z minimalnimi poslovnimi tveganji se je podalo na tuje trge. Z leti delovanja na tujih trgih so nabirali izkušnje in tako bolj okrepili aktivnosti na mednarodnih trgih. Na začetku so vstopali na geografsko in kulturološko bližnje trge. Izvoz je bila najlažja oblika vstopa. Posebnih analiz trga po besedah direktorja niso opravljali. Sledili so bolj tržnim priložnostim na trgu ter se redno udeleževali pomembnih panožnih sejmov, kjer so spoznavali potencialne stranke. Udeležitev na sejmih je potekala organizirano – nanje so se pripravili, aktivno delovali na sejmu in po njem. Izkušanje s sejmov, npr. primerjave konkurenčnih proizvodov ter njihove izboljšave, so podale pozitivne rezultate. Nemajhno vlogo pri širitvi delovanja na tujih trgih so imele tržne priložnosti. Pridobljene informacije in/ali priporočila so bila velikega pomena tako za pridobitev novih in potencialnih strank, partnerjev za sodelovanje kot pri uveljavljanju novih smernic na trgu.

Njihova glavna konkurenčna prednost je prilagodljivost proizvodov naročnikom. Fleksibilnost in uresničitev želj pri proizvodih ter celovitosti ponudbe, ki so kakovostne izdelave po primerni ceni, dajeta podjetju veliko prednost na tržišču.

Izbor izvoznega modela vstopa na tuje trge je najprimernejši za njihovo dejavnost. V 80. letih je bilo zaradi sistema države primorano delovati prek izvozno/uvoznega podjetja. Po osamosvojitvi so poslovali neposredno s končnimi kupci. V nekaj letih so bolj spoznali in analizirali trge, se spoznali s partnerji in distributerji, ki jih danes predstavljajo po državah.

Pri prvih večjih izvozih je podjetje okrepilo položaj. Tuji trgi so vsekakor potencialni. Po besedah predstavnika podjetja, dobijo danes vsaj enkrat tedensko povpraševanje iz tujine v

zvezi s sodelovanjem z njimi oziroma zastopanjem ali distribucijo v posameznih državah. Z nekaterimi strankami, kot npr. v Franciji, so iz poslovnega odnosa prešli na partnerski odnos. Sedaj ista oseba predstavlja podjetje v državi na posameznem območju. V Franciji imajo porazdeljeno prodajo po agentih, ki pokrivajo posamezna področja. V večini imajo samo enega distributerja po posamezni državi. Če distributer ne pokriva celotne države zaradi geografske lege, se v dogovoru zmenijo še z drugim distributerjem ali agentom, da pokriva preostali del države.

Podjetje je že leta 1995 namenilo več kot 50 % proizvodnje za izvoz. Danes izvaža 95 % proizvodnje. 5 % od prodaje na domačem trgu večinoma ustvari podjetje Dinos, d. d., ki se ukvarja z zbiranjem odpadkov za nadaljnjo uporabo. Prihodki se skozi vsa leta večajo. Po besedah direktorja so v zadnjih desetih letih podvojili prihodke in prišli danes na 18 milijonov evrov prihodka. V letu 2017 so izenačili prodajo na vinskem in pivovarskem oddelku, in sicer so dosegli 36–37 % od celotne proizvodnje, medtem ko je v predhodnih letih prevladovala prodaja na vinskem področju, ki je bila okoli 60 % celotne proizvodnje. 10 % proizvodnje je za farmacevtsko dejavnost, 15 % proizvodnje pa je za industrijske namene in ostale proizvode.

Njihovi glavni in stalni trgi so Amerika, Nemčija, Avstrija in Francija. Na te trge največ izvozijo. Delujejo skoraj po vsej Evropi. Prodajo so tudi izpeljali v razne države po svetu, kot so Japonska, Južna Koreja, Avstralija, Južna Afrika itd.

Ne glede na tržišče je večina stikov posledica neposredno ali posredno iz sejmskih predstavitev, kot so Simei v Milanu, Vinova na Dunaju, Intervitis v Stuttgartu, Vinitech v Bordeaux-u, Sitevi v Montpellier, Vinex v Brnu ipd.

Večletna promocija v tujini na specializiranih in panožnih sejmih opreme za vinarski, pivski in farmacevtski segment se jim tudi obrestuje. Učinkovit in profesionalen nastop pripomore k neposrednemu povečanju prodaje. Večino uvoznikov in ostalih partnerjev so spoznali prek sejmov, kar je že razvidno iz zgodovine podjetja, opisane v prejšnjem poglavju.

Z nekaterimi, ki sodelujejo več let, so zelo okrepili partnerske odnose. Distributerji iz posameznih držav podajajo informacije podjetju, kako se giblje smer trga. Tržne informacije, ki prihajajo od zunaj, so zelo pomembne in koristne: »V pravem trenutku na pravem mestu.« Primer je bil na pivovarskem področju. Zaznali so interese trga in povečanje proizvodnje piva. Usmerili so se kot podjetje za izdelavo opreme za varjenje piva in ostale faze. Bili so pripravljeni strankam v začetni fazi ponuditi nove proizvode na področju piva, ki je bilo takrat v razcvetu. Posledično se jim je povečala celotna prodaja, pa tudi delež proizvodnje se je izenačil z vinarskim področjem, ki je bilo prej vsa leta poglavitno.

Zaposleni so ključnega pomena. Prava izobrazba vpliva na razvoj in poslovanje podjetja. Dobra komunikacija s strankami, poznavanje kulture in obvladovanje tujega jezika so ključ za uspešen odnos s kupcem. Obrestovalo se jim je na francoskem tržišču. Znanje francoščine in poznavanje

njene kulture sta prispevala k povečanju prodaje v državi, ki je sedaj postala ena izmed glavnih trgov.

8.2 Analiza intervjuja

Iz intervjuja z direktorjem podjetja Škrlj, d. o. o., smo želeli vedeti in analizirati način delovanja podjetja v tujini. Vprašanja so bila namenjena spoznavanju dejavnikov delovanja podjetja skozi zgodovino, ki so podjetje vodili na tuje trge. Pri tem se zavedamo omejitve odgovorov na vprašanja, saj so lahko ti tajni in obravnavani kot poslovna skrivnost, ter izbora samo enega podjetja, ki deluje v svoji panogi.

Iz intervjuja smo razbrali, da je podjetje Škrlj, d. o. o., ki deluje v proizvodnji opreme za potrebe vinarstva, pivovarstva, farmacije in procesne industrije, začelo svojo pot na tujih trgih v bližnjih sosedskih državah. Povod, ki je peljal podjetje na tuje trge, so bila naročila iz tujine zaradi kakovostne izdelave proizvodov po primernih cenah. Redno udeleževanje pomembnih panožnih sejmov v tujini je botrovalo spoznanju novih strank. Panožnim sejmom dajo velik poudarek, sej je to edino mesto, kjer se promovirajo. Skozi vso zgodovino poslovanja se je direktor podjetja skliceval na to, da so na sejmih prejeli največ strank. Danes se udeležujejo nekaterih sejmov skupaj z distributerji posameznih držav.

Zanimiva zadeva pri intervjuju je bil podatek, da ne opravljajo posebnih analiz pri izboru trgov. Neprestano sledijo trendom. Veliko pomembnih tržnih informacij in priporočil dobijo od partnerjev, s katerimi sodelujejo. Tako pomagajo eden drugemu. Z večjimi ovirami se ne srečujejo. Posamezne države zahtevajo dodatne analize in preizkuse materialov zaradi njihovih regulativ. Tveganja po besedah predstavnika nastopajo le v državnem okviru. To je posledica političnega, pravnega in zakonodajnega okolja v tujih državah, kot so npr. nacionalizacija, vojna, revolucija, embargo itd. V primeru finančnega tveganja so dobro zavarovani. Zaščitijo se z različnimi plačilnimi pogoji, kot so zavarovanja, obvezna poravnava plačila pred odhodom iz podjetja ipd.

Delovanje v različnih kulturah bogati njihovo znanje s področja komuniciranja. Pri delovanju na različnih trgih je obvladovanje kulturnih razlik pomemben dejavnik. Postaja izjemna konkurenčna prednost, ki krepi odnose s strankami.

Pomembnost dajejo razvoju tehnologije in tehničnih lastnosti proizvodov, še posebej na farmacevtskem področju, kjer so višji standardi in zahteve. Tehnologijo uporabljajo kasneje tudi na ostalih področjih proizvodnje. To jim daje dodatne prednosti pred konkurenco pri izdelavi opreme, zato jih ne skrbi, da bi jim manjši in cenejši konkurenti prevzeli trg.

Prihodnost vidijo v vzhodnih državah, kot so Rusija in ostale nekdanje države Sovjetske zveze. Trenutno že delujejo na teh trgih, vendar želijo povečati prodajo. Zanimivo jim je, ker gospodarstvo raste, in vidijo potencial na trgu.

9 SKLEP

Danes poslovanje prek državnih meja postaja običajna poslovna praksa. Slovenskim podjetjem majhen slovenski trg ne daje možnosti za razvoj in širitev poslovanja, zato so že skoraj v osnovi vezana na mednarodno poslovanje glede nabave, tehnoloških rešitev ali prodaje. Sam motiv, da podjetje stopi na tuj trg, izhaja iz več dejavnikov. Temeljni razlog podjetja je želja po rasti in širitvi poslovanja. Kadar podjetje vstopi na tuji trg, vstopi v novo okolje, ki je bolj zahtevno, kompleksno in specifično. Prihaja do novih izkušenj in prilagajanj, vendar za sabo potegne še veliko sprememb in neznank. Podjetje z delovanjem na različnih trgih pridobiva izkušnje novih razsežnosti. Lahko rečemo, da Slovenija leži na dobri geografski lokaciji z vidika vključevanja v svetovno trgovino. Na zahodu in severu je obdana z zelo razvitimi državami, kar pripomore k potencialno večjim priložnostim na razvitem tujem trgu. Pri južnih državah, ki so manj razvite, imamo prednost v lažjem komuniciranju in razumevanju kulture, saj smo bili v preteklosti vsi ena država.

V diplomski nalogi smo raziskali in proučili motive in priložnosti za poslovanje na tujih trgih v obdobju delovanja obravnavanega podjetja. Pravilno izkoriščene priložnosti za prodor na tuji trg v začetni fazi izvoza so podjetju koristile pri širitvi poslovanja. Dobro organiziran nastop in pristop do strank na sejnih sta veliko pripomogla k prihodnosti podjetja. Pridobitev dolgoročnih partnerjev in okrepitev razmerja z njimi sta velikega pomena za podjetje. Podjetje je prispelo do te faze sodelovanja s poslovnimi partnerji, da oni njih informirajo o smereh trga. Diferenciacija ter fleksibilnost v izdelavi proizvodov po želji naročnika, ki ju omogočajo dopolnjena tehnologija in tehnika kakovostne izdelave ter primerna cena, sta velika konkurenčna prednost, še posebej, če mora podjetje prodirati na tuje trge in konkurirati s tujimi podjetji.

Menimo, da je podjetje Škrlj, d. o. o., zgled podjetja, ki je iz domače obrti preraslo v srednje veliko podjetje. Danes skoraj celotno proizvodnjo izvozi na različne konce sveta. Podjetje deluje v večini pogledov skladno s teorijo, ki smo jo proučili z vidika postopne internacionalizacije, neposrednega izvoza prek distributerjev in agentov kot vstopne strategije na tuje trge ter komunikacije in odnosa s poslovnimi partnerji.

Podjetje nima posebnih slabosti, saj posluje že 50 let in je v tem času odpravilo marsikatero slabost. Podjetja ne poznamo dovolj dobro, da bi lahko predlagali dodatne izboljšave. V razgovoru so izpostavili neugodno razvrstitev proizvodnih hal, ki jim ne omogočajo optimalne izrabe časa in s tem povečujejo stroške.

Podjetje se mora še ves čas truditi, da ohranja obstoječi trg, hkrati pa iskati inovativne rešitve za področja svoje proizvodnje.

LITERATURA IN VIRI

- Dubrovski, Drago. 2000. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Dubrovski, Drago. 2013. *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing*. London: Prentice Hall; Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš, Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Root, Franklin R. 1994. *Entry strategies for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesić. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Šenk Ileršič, Ivanka. 2013. *Mednarodno poslovanje: priročnik*. Ljubljana: GV Založba.
- Škrlj, d. o. o. 2018. *O podjetju*. <https://sk-skrlj.com/si/o-nas> (11. 7. 2018).
- Škrlj, Marko. 2018. Intervju z avtorjem. Batuje, 26. marec.
- Webster Frederick E. 2002. The role of marketing and the firm. V *Handbook of marketing*, ur. Barton A. Weitz in Robin Wensley. London: Sage.

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik za intervju s predstavnikom podjetja Škrlj, d. o. o.

Vprašalnik za intervju s predstavnikom podjetja Škrlj, d. o. o.

1. Kako se je začelo vaše poslovanje s tujino ter motivi, ki so vas usmerili na tuje trge?

Kot obrtnik je Alojz Škrlj v 80. letih izvažal puhalnike za seno v Italijo. Zaradi takratnih razmer in sistema je bilo neposredno sklepanje poslov s tujimi podjetji praktično nemogoče. Posrednik pri prodaji je bilo izvozno/uvozno podjetje Primorje-Export.

2. Kakšna je bila vstopna strategija podjetja na tuje trge v 90. letih? Katere tuje trge ste najprej vključili?

Posebne strategije na začetku ni bilo. V letu 1990 so bili vzpostavljeni stiki s tujimi kupci, in sicer na 2 trgih:

- Avstrija: vinarji iz avstrijske Štajerske so naše izdelke opazili pri slovenskih vinarjih in na kmetijskem sejmu v Gornji Radgoni. Tako je v letu 1991 prišlo do prvih dobav neposredno končnim uporabnikom v Avstriji. Izdelki so vzbudili zanimanje trgovcev, ki so v naših izdelkih videli velik potencial. Leta 1993 in 1994 smo s sejmov pridobili precej naročil neposredno od končnih uporabnikov. V letu 1994 pa smo vzpostavili bolj dolgoročno sodelovanje z RWA Lagerhaus.
- Francija: manjše trgovsko podjetje SO.PRO.VIN iz Avignona je prek njihove gospodarske zbornice iskalo možne dobavitelje opreme in materialov za vinarje. Tako je bil vzpostavljen stik in prek podjetja Pan-Afar iz Ajdovščine je stekla prodaja. Kasneje (po letu 2005) je bila vzpostavljena mreža trgovcev po celotni Franciji.

3. Kako nastopate na tujih trgih?

Delujemo z izvozom prek distributerjev in agentov. Malokdaj delamo neposredno s kupcem. Poskušamo poiskati predstavnika v državi. V vsaki državi, kjer delujemo, pokriva svoje območje eden izmed naših predstavnikov. V nekaterih državah ima vsak svojo geografsko območje, po regijah. Glavni in stalni trgi so Amerika, Nemčija, Avstrija in Francija. Sodelujemo z distributerji, kjer tudi skupaj nastopamo na sejmih.

4. Ali so prva tuja naročila prišla s strani povpraševanja kupcev ali na osnovi vaših ponudb, ki ste jih podali strankam (kdo je koga iskal)?

Prva naročila iz Avstrije so prišla s strani kupcev. V Franciji so prek gospodarske zbornice iskali možne dobavitelje opreme in materialov za vinarje. Nove in potencialne stranke smo v večini spoznali na sejmih. V večini stranke poiščejo nas zaradi cene, kakovosti, tehnologije ipd. Razne informacije s tržišč in priporočila so imela tudi posebno vlogo pri pridobivanju kupcev. Velika prelomnica je bila Amerika leta 1995. Takrat smo tudi preselili proizvodnjo na novo lokacijo, ki je bila večja.

Priloga 1

5. Kako poteka poslovanje z različnimi kulturami strank?

Različne kulture, različne navade. Biti pripravljen in poznati njihove poslovne običaje, navade in tradicije. Obvladovanje tujega, še posebej njihovega jezika ima veliko prednost.

6. Ali s kupci in dobavitelji gradite dolgoročne odnose? Je to glavni ključ do uspeha pri poslovanju na tujih trgih?

Komuniciranje v podjetju ima velik pomen. Znanje tujih jezikov in obvladovanje tuje kulture prispeva k izboljšanju odnosov in poslovanja a strankami. Jezik je pomemben v komunikaciji glede prodaje. Sposoben kader, npr. dober varilec nerjavnega jekla naredi dober proizvod, posledično pa bo tudi stranka zadovoljna s končnim proizvodom.

Gradimo na dolgoročnem odnosu s strankami. Krepitev odnosov s poslovnimi partnerji pomaga pri informiranju o situacijah in usmeritvah na tržiščih, ki so za nas izrednega pomena.

7. S kakšnimi prednostmi in ovirami ste se srečali pri vstopu na tuja tržišča?

Ovire so, ko imajo posamezne države svoje regulative glede materialov. Zahtevajo opravljanje dodatnih testov. Potrebno je opraviti skladno, kakor zahtevajo.

Bolj vidimo tveganje pred kakšnimi krizami, embargi ipd. Tveganje plačila je majhno. Imamo svoje pogoje poslovanja, s katerimi se zaščitimo pred neplačili.

8. Kako poteka poslovanje podjetja od začetka do danes?

Poslovanje poteka uspešno. V zadnjih 10 letih smo podvojili prodajo. Podjetje se je ustalilo in utrdilo položaj na trgu. Od leta 1995 namenimo več kot 50 % proizvodnje za izvoz. Danes izvažamo 95 % proizvodnje ter 5 % prodamo doma, večinoma podjetju Dinos, d. d. Lansko leto smo izenačili prodajo na vinskem in pivovarskem oddelku (dosegli 36–37 % od celotne proizvodnje), medtem ko je v predhodnih letih prevladovala prodaja na vinskem področju, ki je predstavljala okoli 60 % celotne proizvodnje. 10 % proizvodnje je za farmacevtsko dejavnost, 15 % proizvodnje pa je za industrijske namene in ostale proizvode.

9. Kdo je vaša konkurenca in kako oni delujejo na tržišču?

Podjetje Škrli je eden izmed večjih proizvajalcev v Evropi. Bližnji konkurenti so v Nemčiji in Italiji. Precej je manjših in cenejših tekmecev, ki pa nas ne skrbijo. Nimajo tako dovršene tehnologije in uporabljajo drugačne, tanjše materiale.

10. Kakšna je vaša konkurenčna prednost? Zakaj ste zanimivi za tuje kupce?

Prednost podjetja je prilagoditev zahtevam vsakogar posebej. Biti fleksibilen in prilagoditi se željam naročnikov. Tehnika in tehnologija obdelave materialov, ki omogočata izdelavo izdelkov izjemne kakovosti. Pomembno je na farmacevtskem področju, kjer so standardi in

zahteve višji. Pridobljeni certifikati, ki prikazujejo standard izdelave, posebna varjenja, peskanje ipd.

11. Kako se promovirate?

Z udeležbo na panožnih sejmi. Glavne distributerje smo srečali na sejmi, kjer so v večini oni poiskali nas zaradi cene in kakovosti izdelkov. Na sejmi v glavnem nastopamo skupaj z distributerjem iz posameznih držav. Le nekaj sejmov se udeležujemo kot samostojno podjetje. Promoviramo se po posameznih državah in območjih tudi z raznim spletnim oglaševanjem.

12. Kako se vidite v prihodnosti? Kakšni so načrti za širitev poslovanja?

Namen imamo širiti prodajo na vzhod. Zainteresirani smo okrepiti in povečati poslovanje na ruskem trgu ter v nekdanjih ruskih državah, kot tudi v Avstraliji in na Novi Zelandiji. Trenutno že delujemo na tem trgu, vendar bi okrepili prodajo.