

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

INTERNACIONALIZACIJA MALIH IN  
SREDNJE VELIKIH PODJETIJ V  
SLOVENIJI

Anže Petelinkar

Koper, 2008

Mentor: dr. Mitja Ruzzier

## POVZETEK

Strokovna naloga opisuje potek internacionalizacije pri malih in srednjih podjetjih v Sloveniji. Obrazloži razliko med globalizacijo in internacionalizacijo, hkrati pa opisuje različne metode merjenja stopnje internacionalizacije. Mala in srednja podjetja so vse bolj prisiljena iti v internacionalizacijo saj je na domačem trgu vse večja konkurenca. Zaradi omejenih resursov, tako finančnih kot človeških, je za ta podjetja še toliko bolj pomemben pravilni potek internacionalizacije. Strokovna naloga opisuje in skuša prikazati pravilno izbiro tujega trga in načinov komuniciranja na izbranem trgu na teoretičnih spoznanjih.

*Ključne besede:* mala in srednje velika podjetja, globalizacija, internacionalizacija, modeli internacionalizacije, institucionalna podpora.

## SUMMARY

Diploma describes the course of internationalization in small and medium companies. It tries to explain the difference between globalization and internationalization at the same time describes different methods for measuring internationalization. There are a lot of competitors on domestic market so small and medium companies are forced to seek opportunities on foreign markets but for these companies is entering on foreign market hard work because they have limited financial and human resources. Because of that the right course of internationalization is for them significant. Diploma tries to show the right way of entering a foreign market and choosing the best way of communication on these markets in theoretical cognition.

*Key words:* Small and medium companies, globalization, internationalization, models of internationalization, government help.

UDK: 339 (043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV MSP IN POMEN INTERNACIONALIZCIJE</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev pojma malo in srednje podjetje .....	3
2.2	Pomen malih in srednjih podjetij za Slovenijo.....	5
2.3	Kaj je internacionalizacija/globalizacija .....	6
2.4	Modeli internacionalizacije .....	7
2.4.1	Teorija internalizacije.....	8
2.4.2	Uppsala model internacionalizacije .....	8
2.4.3	Mrežni pristop .....	10
<b>3</b>	<b>POTEK INTERNACIONALIZACIJE</b> .....	<b>12</b>
3.1	Zakaj se podjetje odloči za internacionalizacijo (glavne spodbude in omejitve za internacionalizacijo) .....	12
3.2	Načini vstopa in delovanja na tujih trgih.....	13
3.2.1	Izvozni način .....	14
3.2.2	Pogodbeni način .....	17
3.2.3	Investicijski način .....	20
3.3	Izbira ciljnega trga in načini komuniciranja na izbranem trgu.....	23
3.4	Kdaj naj se podjetje odloči za internacionalizacijo .....	24
<b>4</b>	<b>DOMAČE PODPORNO OKOLJE V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE</b> .....	<b>26</b>
4.1	Slovenski podjetniški sklad .....	26
4.2	Gospodarska zbornica Slovenije .....	26
4.3	Euro Info Centri .....	27
4.4	Slovenska izvozna družba .....	28
4.5	JAPTI 28	
4.5.1	Poslanstvo .....	29
4.5.2	Naloge in aktivnosti .....	29
<b>5</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Literatura</b> .....	<b>32</b>

## **SLIKE**

<b>Slika 2.1</b> Uppsala model internacionalizacije .....	9
---	---

## **TABELE**

<b>Table 2.1</b> Opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij iz leta 1993 z popravkom iz leta 2006 .....	4
<b>Tabela 2.2</b> Nova opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij v EU .....	4
<b>Tabela 2.3</b> Table Pomen podjetij glede na velikost v Sloveniji .....	5
<b>Tabela 3.1</b> Osnovne značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg .....	13
<b>Tabela 3.2</b> Prednosti in slabosti posrednega izvoza .....	14
<b>Tabela 3.3</b> Prednosti in slabosti neposrednega izvoza .....	16
<b>Tabela 3.4</b> Prednosti in slabosti franšiznega poslovanja .....	19
<b>Tabela 3.5</b> Značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg.....	23
<b>Tabela 4.1</b> Povzetek vseh nalog zgoraj opisanih institucij.....	30

## KRAJŠAVE

MSP	Mala in srednja podjetja
SLO	Slovenija
EU	Evropska unija
ZDA	Združene države Amerike
ZGD	Zakon o gospodarskih družbah
SKLAD	Slovenski podjetniški sklad
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
SID	Slovenska izvozna družba
JAPTI	Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije
PCMG	Pospeševalni center za malo gospodarstvo

## 1 UVOD

Vse hitrejšje spreminjanje okolja, hiter tehnološki napredek in spremenjena struktura trgov ter naraščajoča konkurenca, terja od podjetij nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih ter tujih trgih, kar potrjujeta tudi Ruzzier in Konečnik (Ruzzier, Konečnik, 2007 po Pleitner, 1997; Daily et al., 2000), ki pravita: »zato postaja internacionalizacija poslovanja tudi za večino malih in srednjih podjetij (v nadaljevanju MSP) nujna za preživetje.«

Internationalizacija je dinamičen proces, ki je vir preučevanja več raziskovalnih ustanov. Podjetja sili v proces internacionalizacije več dejavnikov, kot so: zasičenost domačega trga, želja po hitrejši rasti. Zgoraj omenjeni dejavniki govorijo o tem, da podjetje, ki se ne odloči za internacionalizacijo, ne dosega ustrezne ekonomije obsega, kar lahko privede do stagnacije in posledično do propada podjetja. Trtnik (Trtnik, 1999) govori o tem da: »v Sloveniji še vedno premalo podjetij sodeluje v procesu internacionalizacije, predvsem pa premalo povezano, tako da njihove morebitne prednosti izvoza ali investiranja po določenem času usahnejo.« Proces internacionalizacije zato zahteva stalno učenje in spreminjanje ter dopolnjevanje oblik sodelovanja na tujih trgih.

Prilagajanje malih in srednjih podjetij procesu globalizacije trgov in vse večji internacionalizaciji poslovanja zahteva od vodstvenih timov vse več znanja in poguma. Tveganje se z nastopi na tujih trgih še povečuje, če se je podjetje odločilo nastopiti tudi s kapitalskimi naložbami. Predvsem razvite države zato, kot pomoč svojim podjetjem v procesu internacionalizacije, uvajajo veliko število instrumentov podpore in razvijajo ustrezno institucionalno podporo in informacijsko infrastrukturo.

Poleg odločitve o internacionalizaciji poslovanja v podjetju so odločilne tudi oblike, prijemi in metode trženja na vsakem trgu posebej, za katerega smo se odločili na podlagi analize. Odvisne so od vrste izdelkov, ki jih tržimo. Najpomembnejše vprašanje pri internacionalizaciji malih in srednjih podjetij je način vstopa na tuje trge in strategija razvoja teh trgov, hkrati pa je to najbolj kompleksno vprašanje s katerim se podjetje sooča.

Strokovna naloga je sestavljena samo iz teoretičnega dela in členjena na tri dele. V prvem delu bom teoretično opredelil mala in srednja podjetja in njihov pomen v slovenskem gospodarstvu. V nadaljevanju opisujem pomen besede internacionalizacija ter kašne modele internacionalizacije poznamo.

V drugem delu se osredotočam predvsem na razloge zaradi katerih se MSP odločajo za internacionalizacijo, kateri trg je najbolj primeren, kako vstopiti na ta trg, kdaj pričeti z internacionalizacijo ter kakšni so načini komuniciranja.

## *Uvod*

V tretjem delu predstavljam institucije v SLO, ki nudijo pomoč ter informacije malim in srednje velikim podjetjem pri procesu internacionalizacije.

## **2 OPREDELITEV MSP IN POMEN INTERNACIONALIZCIJE**

Podjetje je dinamična celica gospodarstva, ki se nenehno spreminja in prilagaja svojemu poslovnemu okolju. S tem, ko sledi svoji temeljni poslovni strategiji, raste tako po številu zaposlenih, obsegu poslovanja, kot tudi vrednosti aktive ob koncu poslovnega leta. Vse to pa privede do tega, da se opredelitve malih in srednjih podjetij nenehno spreminjajo in prilagajajo stanju v gospodarstvih. V tem poglavju se bomo seznanili z zakonskimi opredelitvami MSP v Sloveniji, z njihovim gospodarskim in družbenim pomenom, seznanili se bomo z pojmom internacionalizacija in kakšni so modeli internacionalizacije.

### **2.1 Opredelitev pojma malo in srednje podjetje**

Uradna definicija malega in srednjega podjetja je bila prvič sprejeta v ZDA leta 1948 in zapisana v United States Selective Service Act, dopolnjena pa leta 1953 v Small Business Act (Belak 1998, 103). Najpomembnejše opredelitve omenjene definicije so sledeče:

- podjetje mora biti v neodvisni lasti in mora neodvisno delovati,
- na svojem področju poslovanja ne sme biti prevladujoče,
- po potrebi sta lahko uporabljena še dva kvantitativna kriterija: število zaposlenih in obseg poslovanja oziroma prodaje.

V Sloveniji MSP opredeljuje Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) iz leta 1993, ki se z razvojem podjetništva dopolnjuje s popravki. Zadnji popravek je iz leta 2006. Družbe se pri uporabi tega zakona razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo naslednjih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja:

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje v poslovnem letu,
- vrednost aktive v poslovnem letu.

V spodnji tabeli prikazujem razvrstitev podjetij glede na velikost. Med mikro podjetja tako spadajo tiste pravne osebe, ki nimajo več kot 10 zaposlelih in ne več kot 2 mio eur letnega prometa. Med mala podjetja spadajo tiste pravne osebe ki nimajo več kot 7,3 mio eur letnega prometa in povprečna aktiva, ki ne presega 3,65 mio eur. Med srednja podjetja pa štejemo tiste pravne osebe, ki nimajo več kot 250 zaposlenih ter povprečno aktivo višjo od 14,6 mio eur.



**Table 2.1** Opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij iz leta 1993 z popravkom iz leta 2006.

<b>Velikost podjetja</b>	<b>Število zaposlenih</b>	<b>Letni prihodek</b>	<b>Povprečna aktiva</b>
<b>Mikro</b>	< 10	2 milijona eur	2 milijona eur
<b>Malo</b>	< 50	7,3 milijona eur	3,65 milijona eur
<b>Srednje</b>	< 250	29,2 milijona eur	14,6 milijona eur

V EU so pred sprejetjem dokumenta 96/280/EC imele države članice vsaka svoje vrednostne in kvantitativne kriterije za določanje velikosti podjetij, kar se je izkazalo kot neustrezno z več vidikov. To neusklajeno določanje velikosti podjetij je povzročalo velike težave pri Evropski investicijski banki in Evropskem investicijskem skladu, saj so se njihuni kriteriji za določanje velikosti podjetij razlikovali od kriterijev posameznih držav članic Evropske unije. Da bi se izognili zgoraj omenjenim težavam, je bil leta 1996 sprejet dokument 96/280/EC, ki med drugim natančno opredeljuje vrednostne in količinske kriterije pri ugotavljanju velikosti podjetij. Sprejeta je bila klasifikacija podjetij, ki je postala univerzalna v vseh politikah, programih in zakonodaji EU. Leta 2003 je Evropska komisija sprejela priporočilo o novi opredelitvi mikro, malih in srednjih podjetij, ta opredelitev pa je v letu 2005 nadomestila prejšnjo iz leta 1996 (Dubrovski 2006). Novo opredelitev za mikro, mala in srednja podjetja najdemo v spodnji tabeli.

**Tabela 2.2** Nova opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij v EU

<b>Velikost podjetja</b>	<b>Število zaposlenih</b>	<b>Letni prihodek</b>	<b>Povprečna aktiva</b>
<b>Mikro</b>	< 10	2 milijona eur	2 milijona eur
<b>Malo</b>	< 50	10 milijonov eur	10 milijonov eur
<b>Srednje</b>	< 250	50 milijonov eur	43 milijonov eur

Vir: European Commission L 124/39, 2003

V tabeli je prikazana nova opredelitev mikro, malih in srednjih podjetij glede na število zaposlenih, letni prihodek in povprečno aktivo. Vidimo lahko, da pri mikro podjetjih ni prišlo do nobenih sprememb. Pri opredelitvi malih in srednjih podjetij je prišlo do spremembe pri višini letnega prihodka in povprečne aktive, povprečno število

delavcev je ostalo nespremenjeno. Po novem pri malih podjetjih čisti prihodki od prodaje ne presegajo 10 milijonov eur pri srednjih pa 50 milijonov eur, povprečna aktiva pri malih podjetjih ne presega 10 milijonov eur in pri srednjih 43 milijonov eur.

## 2.2 Pomen malih in srednjih podjetij za Slovenijo

V primerjavi z EU so slovenska mala in srednja podjetja v povprečju manjša, podkapitalizirana, s starejšo proizvodno tehnologijo, nižjo dodano vrednostjo na zaposlenega in tako tudi manj konkurenčna (Kezunovič, 2003, str. 79). Slovenska mala in srednja podjetja lahko pri zagotavljanju zaposlenosti in nadaljnjem gospodarskem razvoju odigrajo podobno vlogo kot enaka podjetja v EU.

V letu 2006 je v Sloveniji poslovalo 98.532 mikro podjetij, 5.309 malih podjetij, 1.234 srednjih podjetij ter 266 velikih podjetij. Skupno število MSP znaša 105.075 podjetij, kar predstavlja 99,7 % vseh podjetij. MSP so zaposlovala 386.775 delavcev, kar znaša 66% delovne sile ter imela povprečni poslovni prihodek 428.000 eur. Če MSP razdelimo na enote vidimo, da so mikro podjetja imela 150.000 eur, mala podjetja 2.521.000 eur ter srednja podjetja 13.687.000 eur povprečnega poslovnega prihodka.

**Tabela 2.3** Table Pomen podjetij glede na velikost v Sloveniji

	Mikro podjetje	Malo podjetje	Srednje podjetje	Veliko podjetje	Skupaj
Št. podjetij	98.532	5.309	1.234	266	105.341
Št.zaposlenih	153.123	104.630	129.022	199.446	586.222
Povprečni poslovni prihodek (1000 eur)	150	2.521	13.687	96.140	670
Povprečna dodana vrednost na zaposlene ga v EUR	21.127	28.937	28.300	33.538	28.322

Vir: Ekonomsko ogledalo 2007, 22.

V Sloveniji je število malih in srednjih podjetij primerljivo z drugimi tržnimi gospodarstvi, primanjkuje pa podjetij z večjim razvojnim potencialom. To je razlog, da

se je strategije razvoja malih in srednjih podjetij in podjetništva v Sloveniji usmerila prav v rast tega dela malih in srednjih podjetij, ki lahko največ prispevajo k uresničevanju zastavljenih strateških ciljev. Nosilci malih in srednjih podjetij z večjim razvojnim potencialom so lahko (Tomanič-Vidovič et al. 2000, 5):

- manjša podjetja, ki so se že utrdila na trgu in dosegla zmožnost za rast, zaposlovanje in izboljšanje kvalitete poslovanja;
- podjetniške skupine iz večjih podjetij, ki bi same ali s sodelovanjem podjetij razvile nove organizacijske oblike;
- strokovnjaki, ki so sposobni z ustrezno podporo zgraditi in razviti tehnološko zahtevna podjetja na tržnih nišah.

### **2.3 Kaj je internacionalizacija/globalizacija**

Prepogosto se dogaja, da se o internacionalizaciji govori v povezavi z globalizacijo, kar privede do zamenjave ali do izenačitve obeh pojmov. Če hočemo govoriti o internacionalizaciji, moramo pojem opredeliti. Za internacionalizacijo obstaja več vrst definicij, vendar se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Če zadnji stavek razširimo lahko o internacionalizaciji govorimo kot o širjenju ekonomske dejavnosti med več držav oziroma vključevanju v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo. Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih. Na podlagi zgoraj opisanega lahko internacionalizacijo ločimo na vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo (Ruzzier in Konečnik, 2007). Internacionalizacija je večrazsežnostni proces, sestavljen iz več posameznih komponent. Najpomembnejši deli internacionalizacije se nanašajo na izbiro trga, strategijo vstopa ter na izbiro proizvoda. Drugi deli internacionalizacije, kot so finance, organizacijska struktura in kadri so prav tako pomembni.

Ker obstaja več opredelitev internacionalizacije, ki pa so si po vsebini zelo podobne, jih lahko nekaj naštejemo. Luostarinen govori o internacionalizacij kot o dinamičnem večdimenzionalnem procesu preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodno menjavo (Luostarinen 1979). Buckley in Ghaury govorita o tem, da pri procesu internacionalizacije vedno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od navadne rasti podjetja znotraj meja držav razlikuje v nekaj bistvenih točkah (Buckley in Ghaury 1993). Pri slovenskih avtorjih bi lahko omenili Jakliča (Jaklič 2002, 17), ki piše: »Internationalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države.« Med razlago pojma globalizacije Svetličič (Svetličič 1996, 71) omenja tudi internacionalizacijo in pravi: »Internationalizacija se je pogosto uporabljala kot sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti preko nacionalnih meja. Pri globalizaciji pa gre tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti.«

Na drugem mestu (Svetličič 1996, 72): »Pri globalizaciji gre za nekaj več, tako glede na obseg kot glede na vsebino in intenzivnost medsebojnega povezovanja, za kakovostne spremembe, medtem ko gre internacionalizacijo razumeti bolj kot širjenje mednarodnega poslovanja.« Globalizacija (Svetličič 1996b, 247):

- pomeni večdimenzionalni proces, ki vključuje ekonomske, politične in kulturne sestavine, ki skupaj tvorijo novo kakovost,
- pomeni proizvodnjo enakih proizvodov za domačo in tujo porabo,
- pomeni visok delež komponent iz tujine v proizvodih za domačo porabo in za izvoz,
- pomeni globalno internacionalizacijo ali vsaj internacionalizacijo nekaterih aktivnosti kot so trgovina, neposredne tuje naložbe, pogodbene oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih,
- krepi globalno povezanost, ki terja globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na povsem nov način.

Geografska razprostranjenost je eden od možnih kriterijev razlikovanja med globalizacijo in internacionalizacijo. Globalno delujejo tista podjetja, ki imajo svoje enote v številnih državah na najpomembnejših svetovnih trgih, na vseh kontinentih. Na drugi strani pa imamo transnacionalna podjetja, za katere je značilno, da imajo le nekaj enot in delujejo le v nekaj, običajno sosednjih državah (Logar 1999, 4).

O internacionalizaciji ne govorimo samo pri izvozu, ki je najbolj osnovna oblika internacionalizacije poslovanja, temveč tudi pri drugih oblikah, kot so: licence, podizvajalstvo, pogodbeno sodelovanje, različne oblike nekapitalskih mednarodnih povezav in strateške povezave.

#### **2.4 Modeli internacionalizacije**

Z razvijanjem gospodarstva in oblik mednarodnega povezovanja, so se razvijali tudi različni modeli internacionalizacije, namenjeni opisovanju, pojasnevanju in merjenju same internacionalizacije. V Evropi se ukvarjajo s preučevanjem procesa internacionalizacije predvsem Skandinavci.

Pred kratki smo v Sloveniji dobili model za merjenje internacionalizacije, ki so ga razvili Mitja Ruzzier, Boštjan Antončič in Robert D. Hisrich. Model dopolnjuje starejši model s teoretičnimi novostmi o internacionalizaciji MSP. Model je sestavljen iz petih dimenzij med katere prištevamo vstopno dimenzijo, dimenzijo trga, dimenzijo produkta, časovno dimenzijo ter dimenzijo kvalitete. Na podlagi hipotez, ki so si jih avtorji zastavili, so začeli z raziskavo. Raziskovanje je potekalo v smeri zbiranja podatkov, preučevanja vzorcev, merjenja ter podatkovne analize. Podatke so zbirali preko pošte, tako da so poslali vprašalnike direktorjem izbranim podjetjem. Od 1006 poslanih so dobili 165 odgovorov za 3 % napako. Rezultati so pokazali, da je še vedno največ podjetij uvoznih podjetij, sledijo jim pa izvozna podjetja. Pri dimenziji trga so ugotovili,

da največ podjetij izvaža na dva trga. V tretji dimenziji so merili kaj podjetja najbolj prilagodijo pri vstopu na tuji trg in prišli do zaključka, da se najbolj posvečajo produktu/storitvi nato marketingu, treniranju zaposlenih in na koncu znamki. V časovni dimenziji so merili čas, ki preteče od ustanovitve pa do same internacionalizacije. Rezultati so pokazali, da večino podjetij potrebuje dve leti do vstopa na tuje trge. V zadnji dimenziji so se posvetili času, ki ga slovenski delavec posveti prodaji na tuje trge. Slovenski delavec manj kot 25 % časa posveti prodaji na tuje trge. Ta novi koncept v študiji je bogatejši od prejšnjih in nudi celotno sliko, ki nam lahko služi kot ogrodje pri nadaljnjih raziskavah internacionalizacije.

V ameriški literaturi je osnova za preučevanje mednarodnega poslovanja multinacionalka, zato je za Slovenijo primernejši skandinavski model, ki internacionalizacije ne pogojujejo z velikostjo podjetja. Pri opisu modelov internacionalizacije se bom oprl na Johansona in Mattsona, ki opisujeta tri modele internacionalizacije, ki so: teorijo internalizacije, Uppsala model internacionalizacije in mrežni pristop.

#### ***2.4.1 Teorija internalizacije***

Teorija internalizacije je osnovana na transakcijskih stroških. Predpostavka te teorije je, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, običajno v obliki neopredmetenih sredstev, ki mu omogočajo nadrejeno znanje o proizvodnji, proizvodu, trženju in/ali managementu (Česen in Jaklič 1996, 111). Ko pa pride do tega, da podjetje omenjenih sredstev ne more učinkovito izkoristiti in ustrezno zaščititi s tržnimi in pogodbenimi transakcijami, mora ustvariti interni trg ter s tem zaščititi svoja neopredmetena sredstva ter obdržati nadzor nad ceno, ki jo morajo drugi plačevati za uporabo teh sredstev. Podjetje se z vidika internacionalizacije širi na tuje trge s pomočjo vodoravnih in navpičnih združenj. Stroški internacionalizacije bodo tem manjši, čim manj se bo tuj trg razlikoval od domačega.

#### ***2.4.2 Uppsala model internacionalizacije***

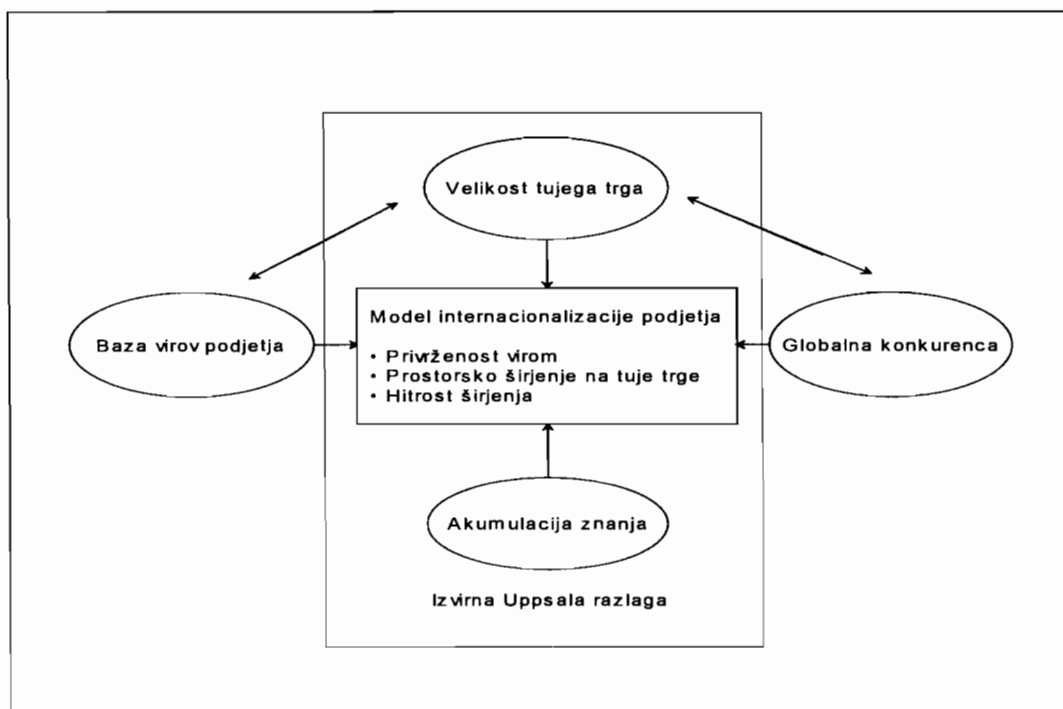
Uppsala model procesa internacionalizacije ima svoje korenine že v zgodnjih 60. letih 20. stoletja, prvič pa je bil predstavljen v članku Johansona in Vahlneja leta 1977. V 60. letih je Sune Carlos na švedski univerzi Uppsala s svojimi študenti začel preučevati močno odvisnost švedske industrije od mednarodnih trgov. Carlosovi študentje so po švedskih podjetjih in njihovih podružnicah v tujini zbirali podatke o prodaji in proizvodnih aktivnostih. Tako so vzpostavili podatkovno bazo o aktivnostih podružnic švedskih podjetij v tujini (Blomstermo in Sharma, 2003).

Temeljni značilnosti modela, ki sta ga predstavila Johanson in Vahlne, sta učenje z izkušnjami in poglobljanje v nujnost mednarodne prodaje in proizvodnje. V tem modelu je proces internacionalizacije opisan kot postopno poglobljanje privrženosti podjetja

mednarodni prodaji in proizvodnji, kar je del postopka rasti in učenja podjetja. Širjenje na tuje trge je opisano kot proces učenja, v katerem podjetje povečuje odvisnost do teh trgov. Podjetje zato najprej vstopi na sorodne trge, ki so podobni domačemu, kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije. Ta model je predstavljen na sliki 1.

Osnovne spremenljivke, ki sestavljajo model internacionalizacije podjetja, so tesno povezane in odvisne od velikosti tujega trga, na katero podjetje širi svoje poslovanje, in od akumuliranega znanja. Dejstvo je, da je danes znanje zelo pomembna determinanta modela internacionalizacije podjetja, vendar še zdaleč ne edina.

Slika 2.1 Uppsala model internacionalizacije



Vir: Blomsterne in Sharma 2003, 39

V izvirnem Uppsala modelu internacionalizacije ima znanje sledeče lastnosti (Blomsterne in Sharma 2003, 39-40):

- odvisno je od ciljnega trga; to je specifično znanje o načinu poslovanja v tuji ciljni državi, saj se trgi med seboj zelo razlikujejo. Pridobljeno znanje na enem trgu je na drugem lahko le delno uporabno.
- odločilno znanje temelji na izkušnjah; izvira iz tekočih poslovnih aktivnosti v tujini. Pridobivanje znanja poteka po sistemu učenja z delom.
- nosilci odločilnih znanj so posamezniki; posebna znanja o trgih so pridobljena skozi osebne izkušnje, skozi delo. To je razlog, da lahko posamezniki podjetju predstavljajo prave zakladnice znanja.

- prenos temeljnega znanja med zaposlenimi ali med različnimi organizacijskimi enotami je, zaradi načina pridobivanja tega znanja opisanega pod drugo in tretjo alineo, zelo težavno.
- vpletenost podjetja v mednarodne tokove se z pridobivanjem novih znanj simetrično povečuje.

Vstop na tuje trge je povezan z zmanjšanjem kulturnih razlik, kar podjetju omogoča postopen prehod iz izvoznika proizvodov v višje oblike internacionalizacije. Johanson in Vahlne sta v tem modelu opredelila dva temeljna mehanizma (Blomstermo in Sharma, 2003): stanje in spreminjanje. Stanje, ki pojasnjuje poznejšo internacionalizacijo, je sedanje stanje procesa internacionalizacije podjetja, ki sestoji iz poznavanja trga in privrženosti trgu (market commitment). Poznavanje trga poteka na dva načina, in sicer preko stvarnega znanja (objective knowledge) in izkustvenega znanja (experiential knowledge). Temeljna razlika je v tem, da se je stvarnega znanja mogoče naučiti, medtem ko je izkustveno znanje edinstveno in ga je mogoče pridobiti le skozi osebne izkušnje. Na akumulacijo znanja internacionalnega podjetja vplivata število držav v katerih podjetje posluje, in čas trajanja poslovanja. Proces internacionalizacije zahteva od podjetja stalno učenje in dinamično spreminjanje ali dopolnjevanje oblik sodelovanja s tujimi trgi.

### **2.4.3 Mrežni pristop**

Tretji model internacionalizacije se imenuje mrežni pristop. Model razlaga industrijske trge kot mreže povezav med podjetji. Mreže sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo (Česen, Jaklič, 1996). Osredotoča se na odnose med podjetji, ki so med seboj povezana s proizvodnjo, distribucijo, uporabo proizvodov in storitev v določeni industriji. Podjetje se po mrežnem pristopu internacionalizira z vzpostavljanjem in razvojem povezav odnosov s partnerji v tujih mrežah. To lahko doseže na različne načine: z mednarodnim širjenjem, kjer podjetje vzpostavi nove odnose s partnerji iz lokalnih mrež tujih držav; s prodorom (penetration) v obliki razvijanja odnosov in povečevanja privrženosti virom (resource commitment) v tujih mrežah, v katerih že sodeluje; z mednarodnim združevanjem tako, da podjetje povečuje usklajenost povezav znotraj različnih tujih mrež. Stopnja internacionalizacije podjetja je tako odvisna od pozicioniranosti podjetja v različnih mednarodnih mrežah. Odvisna je od celovitosti in pomembnosti položaja, ki ga ima podjetje do drugih podjetij v različnih mednarodnih mrežah podjetij. Podjetja lahko s svojimi dobavitelji, kooperanti, konkurenti in drugimi podjetji sodelujejo nepogodbno ali pogodbno. Pomembni postajajo odnosi med posameznimi podjetji ter kakovost in delovanje teh odnosov. V mrežah tako ni več pomembna velikost podjetja, temveč kakovost poslovnih odnosov,

ki podjetja združujejo. Najbolj značilna lastnost mrež je, da si podjetja konkurirajo in hkrati med seboj sodelujejo (Česen in Jaklič, 1996).

Raziskave s področja internacionalizacije podjetij kažejo, da so izkušnje in razvoj izkustvenih znanj glavni dejavniki, ki pojasnjujejo, zakaj podjetja delujejo internacionalno (Blomstermo, Sharma, 2003). Podjetja, ki zaznajo poslovne priložnosti, prevzemajo tveganja in se tako učijo iz lastnih napak. Nedavne raziskave so proučile sredstva, ki morajo biti razpoložljiva za doseg empiričnih znanj. Delimo jih v dve skupini: na opredmetena in neopredmetena. Opredmetena sredstva (tovarne, oprema, inventar, kapital), so materializirana. Neopredmetena sredstva pa predstavljajo izkušnje, izobrazba, ugled, blagovna znamka, avtorske pravice, patenti, odnosi, postopki in veščine. Izjemnega pomena v procesu internacionalizacije podjetij sta postali izmenjava informacij med kupci in prodajalci ter prilagodljivost in razvoj izkustvenih znanj.



### 3 POTEK INTERNACIONALIZACIJE

Ko se podjetja odločajo za internacionalizacijo se morajo vedno vprašati o nagibih za internacionalizacijo, o izbiri načina vstopa na tuji trg in o načinu komuniciranja na tujem trgu. Prav tako mora opredeliti proizvode, ki jih namerava prodajati na tujem trgu. V tem poglavju opisujem glavne spodbude in omejitve za internacionalizacijo, način vstopa na tuje trge, načine komuniciranja na tujih trgih in časovno komponento.

#### 3.1 Zakaj se podjetje odloči za internacionalizacijo (glavne spodbude in omejitve za internacionalizacijo)

Globalizacija trgov in internacionaliziranje podjetij ima velik vpliv na mala in srednja podjetja. Na podjetja, ki so se sposobna prilagajati hitrim spremembam in imajo dovolj znanja, da se umestijo v mednarodnem okolju, je ta vpliv pozitiven. Za podjetja, ki niso veliko vlagala v tehnološki razvoj, in tista, ki so samozadostna in ne čutijo potrebe po mednarodnem sodelovanju in povezovanju, pa je lahko vpliv izrazito negativen ali celo usoden. Prednosti MSP na globalnem trgu so predvsem v njihovi prilagodljivosti in ozki specializiranosti.

Na process odločanja MSP o vstopu na mednarodne trge morajo delovati dejavniki, ki sprožijo določene namere. Literatura o internacionalizaciji MSP loči spodbude in ovire za internacionalizacijo, predvsem pa za izvoz, kot najbolj pogosto in enostavnejšo obliko nastopa na tujih trgih (Morgan 1997; Punnett in Ricks 1992). Ruzzier in Konečnik (Ruzzier in Konečnik 2007 po Johnston in Czinkota 1982; Leonidou 1998; Piercy 1981; Katsikeas 1996) govorita o delitvi motivov internacionalizacije in pravita: »poznamo kar nekaj delitev motivov internacionalizacije MSP, večina avtorjev pa jih deli na notranje (izhajajo iz podjetja) in zunanje (izhajajo iz okolja) motive (Cavusgil, 1980) ter na faktorje potiska in vleke.« Dejavniki vleke so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Dejavniki potiska pa nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih oziroma so pasivno deležna povpraševanje iz tujine, ki jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje. Med pomembnejšimi motivi, ki spodbujajo podjetja za širitev obsega poslovanja preko nacionalnih meja so: zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja, želje po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje podjetja, izboljšanje strateškega položaja podjetja porazdelitev in razpršitev tveganja, odprava sezonskih vplivov ter pridobivanje znanj in izkušenj iz drugih okolij (Ruzzier in Konečnik, 2007).

Iz raziskave 200 slovenskih izvoznih podjetij iz leta 2003 (Filipič 2004, 64) izhaja, da so bili glavni nagibi oziroma motivi mikro in malih podjetij za vstop na tuje trge naslednji: rast prodaje 2,8 (3 – zelo pomembno, 0 – nepomembno); širitev trga 2,6; krepitev konkurenčnih sposobnosti 2,3; znižanje odvisnosti od domačega trga 2,1;

pridobivanje mednarodnih izkušenj 1,9; prevelik obseg proizvodnje za domači trg 1,8; bližina kupcev 1,5; konkurenčnost zaradi kakovostne in poceni delovne sile 1,5; doseganje višjih cen na domačem trgu 1,1 in izvoz know-howa 0,9.

Podjetja se v procesu internacionalizacije ne osredotočajo samo na spodbude temveč tudi na ovire. Tako podjetja pri odločitvah o internacionalizaciji zaznavajo tudi mnogo ovir, zato se jih tudi mnogo odloči, da bodo delovala samo na domačem trgu in poslovanja ne bodo širile preko nacionalnih meja. Ovire za internacionalizacijo pa ne nastopajo samo na začetku, vendar se pojavljajo na vseh stopnjah. Morgan in Katsikeas (1997) sta razvila podobno klasifikacijo ovir, kot jo je razvil Albaum s sodelavci in delita ovire glede na izvor na notranje in zunanje ter domače in tuje. Ruzzier in Konečnik (Ruzzier, Konečnik, 2007 po Leonidou, 1995a in 1995b) v svojem delu pišeta o tem: »da kljub različnim rezultatom raziskovalcev lahko zaključimo, da so največkrat omenjene ovire MSP za nastope na tujih trgih: pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov in kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, ustrezno znanje zaposlenih in končno končno izvoznih aktivnosti.«

### 3.2 Načini vstopa in delovanja na tujih trgih

Za veliko podjetij je najpomembnejša odločitev v procesu internacionalizacije način vstopa in delovanja na mednarodnih trgih. Hollensen (2004) navaja štiri skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro posameznih načinov vstopa: notranji dejavniki (velikost podjetja, izkušnje, proizvodi), zunanji dejavniki (socialnokulturne razlike med domačimi in tujimi trgi, deželno tveganje, velikost tujega in domačega trga, konkurenca, omejitve trgovanja), lastnosti zelenih načinov vstopa (tveganje, nadzor, fleksibilnost) in transakcijsko – specifično vedenjski dejavniki (znanje in percepcije) (Ruzzier, Konečnik, 2007). Podajam tabelo iz katere so razvidne osnovne značilnosti načinov vstopa na tuji trg.

**Tabela 3.1** Osnovne značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg

Način vstopa	Nadzor	Tveganje	Sredstva	Fleksibilnost	Lastništvo
Naložbeni	Visok	Nizko	Velika	Nizka	Veliko
Pogodbeni	Srednji	Srednje/visoko	Srednje/velika	Srednja	Srednje/veliko
Izvozni	Nizek	Nizko	Majhna	Visoka	Nizko

Vir: Dubrovski 2006, 184.

### 3.2.1 Izvozni način

Izvozni način delimo na posredni izvoz, neposredni izvoz ter skupinski vstop na tuji trg.

#### *Posredni izvoz*

Posredni izvoz pomeni, da podjetje, ponavadi zaradi pomanjkanja lastnih potencialov, pri prodaji uporablja domače posrednike, ki postanejo nakakšni zunanji sodelavci in so plačani za svoje delo. Ponavadi je posredni izvoz prva stopnja procesa internacionalizacije podjetja, pri katerem je v proces izvoza vključen domači posrednik, ki prevzame določene funkcije in tudi tveganja, kar pa je odvisno od njegove vloge. Posredniki na domačem trgu se razlikujejo od posrednikov na tujih trgih.

Posredne oblike izvoza so (Hollensen 2004, 294): izvozni trgovec/izvozni posrednik (export buying agent), komisionar (broker), trgovske družbe, izvozna hiša, oprtni izvoz (piggyback operations).

Tabela 3.2 Prednosti in slabosti posrednega izvoza

Vrsta izvoza	Prednosti	Slabosti
Posredni izvoz	<ul style="list-style-type: none"><li>• zahtevano je omejeno angažiranje in omejene investicije;</li><li>• omogočena je visoka stopnja tržne razpršenosti, saj podjetje uporablja mednarodne poti izkušenega izvoznika;</li><li>• minimalno tržno in politično tveganje;</li><li>• niso zahtevane večje izkušnje.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ni nadzora nad elementi marketinškega spleta razen za izdelek;</li><li>• Dodatni domači člen v distribucijski verigi lahko poveča stroške oz. Zmanjša dobiček proizvajalcu;</li><li>• Pomanjkanje stika s trgom;</li><li>• Omejeno pridobivanje izkušenj z izdelkom</li></ul>

Vir: Dubrovski 2006, 190.

### **Neposredni izvoz**

Ta oblika delovanja podjetij na trgih predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa, ki ima za razliko od posrednega izvoza naslednje prednosti:

- Neposredni stik s tujimi odjemalci;
- Zagotovljen je dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij;
- Izgradnja lastnega omrežja v tujini in nadzor nad njim;
- Izvajanje lastnih strategij;
- Krepitev lastnega imidža.

O neposrednem izvozu govorimo takrat ko podjetje neposredno proda uvozniku ali kupcu s tujega trga. Izvozna podjetja sama pripravljajo trženjsko strategijo, dokumentacijo in iščejo transportne kanale. Izvoz poteka preko v tujini lociranih agentov ali distributerjev, ki so neodvisni posredniki. Agenti prejmejo od izvoznika provizijo, medtem ko so distributerji za delo plačani pri doseženi razliki med nakupno in prodajno ceno.

*Distributerji* so ekskluzivni predstavniki podjetja in so ponavadi edini uvozniki izdelkov podjetja. Distributerji kupujejo blago za svoj račun in imajo precejšnjo svobodo pri izbiri svojih strank kot tudi pri postavljanju prodajnih pogojev. Ponavadi v vsaki državi, izvozniki sodelujejo z enim distributerjem in prevzemajo eno kreditno tveganje. Poznamo več vrst distributerjev. Ponavadi distributerji iščejo ekskluzivne pravice za prodajo na določenem teritoriju in predstavljajo proizvajalca v vseh pogledih od prodaje do servisiranja prodajalčevih izdelkov.

*Agenti* predstavljajo izvozno podjetje in prodajajo veletrgovcem in trgovcem na drobno v uvozni državi. Izvoznik dobavi blago neposredno kupcu. Vsi dogovori o financiranju, kreditiranju, promociji itn. so sklenjeni med izvoznikom in kupcem. Agent, ki deluje na ekskluzivni način, pokriva redka geografska območja in ima podagente, ki mu asistirajo. Prednosti distributerjev in agentov so poznavanje lokalnih trgov, navad in konvencij ter že vzpostavljeni poslovni kontakti. Zaradi provizije so spodbujeni k dobremu delu toda, ker je njihova provizija odvisna od prodaje, so lahko nenaklonjeni razvoju trgov za nove proizvode (Makovec Brenčič 2003, 148).

Tabela 3.3 Prednosti in slabosti neposrednega izvoza

Vrsta izvoza	Prednosti	Slabosti
Neposredni izvoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostop do lokalnih tržnih izkušenj in stikov s potencialnimi odjemalci;</li> <li>• Skrajšana distribucijska veriga;</li> <li>• Zahtevano je poznavanje trga;</li> <li>• Obstaja nadzor nad marketinškim spletom;</li> <li>• Na razpolago je lokalna podpora prodaji in storitvam.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majhen nadzor nad tržnimi cenami zaradi carin in pomanjkanje nadzora nad distribucijo;</li> <li>• Potrebne so nekatere investicije v prodajno organizacijo;</li> <li>• Kulturne razlike privedejo do komunikacijskih problemov in filtriranje informacij (povečajo se transakcijski stroški);</li> <li>• Možne so trgovinske omejitve.</li> </ul>

Vir: Dubrovski 2006, 190.

### 3.2.1.1 Skupinski vstop na tuji trg

Osnovna oblika pri skupinskem vstopu na tuji trg je t. i. konzorcijalni vstop, ki pomeni da se v okviru izvozne skupine poveže več podjetij. Konzorcijalni vstop ima prednost v tem, da se krepijo skupni potenciali, vendar je poldrugi strani največja težava samo usklajevanje sodelovanja med podjetij. Skupinski vstop na tuji trg je najpogosteje v rabi ko gre za investicijska dela. Pri skupinskem vstopu na tuji trg se kot izvoznik pojavlja generalni prevzemnik naročila sam, ki za izpolnitev naročila pred tem organizira konzorcij za njegovo izvedbo. Kot podoblike skupinskega vstopa na tuje trge se pojavljajo naslednje vrste izvoza:

- priključeni marketing,
- kombinirani izvoz,
- projektni izvoz.

O priključenem marketingu (piggyback, kenguru izvoz) govorimo, ko proizvodno podjetje kot izvoznik prevzame v svoj izvozni program tudi izdelke drugih proizvajalcev, pri čemer gre največkrat za komplementarne izdelke s katerim krep

svojo konkurenčnost na tujem trgu. Kombinirani izvoz izhaja iz ZDA in se deli na dve vrsti izvoznih združenj:

- marketinška kooperativna združenja proizvajalcev ali trgovcev,
- izvozni karteli, ki so lahko tudi mednarodni karteli (jeklo).

O projektnem izvozu govorimo takrat, kadar gre za skupinski izvoz, ki se nanaša na določen zahteven projekt in ima vse prej opisane značilnosti konzorcialnega vstopa na tuji trg. Investicijske projekte označujejo naslednje karakteristike:

- ključ v roke (izgradnja objekta in tehnični prevzem),
- izdelek v roke (izgradnja objekta s tehničnim prevzemom in pripravljenim proizvodnim procesom),
- trg v roke (izgradnja objekta s tehničnim prevzemom in pripravljenim proizvodnim procesom ter zagotovljenim odkupom dela ali celotne proizvodnje za določeno obdobje).

### **3.2.2 Pogodbeni način**

Razlika med izvoznimi oblikami in pogodbenimi oblikami je v tem, da se pri slednjih produktih na tuj trg ne plasirajo nujno iz države izvoznika. V pogodbenem načinu se na izbrane trge ne prenaša izdelke temveč proizvodnjo, kar znižuje proizvodne in transportne stroške ter krajša prodajne kanale. Lastništvo in kontrola med tujim podjetjem in lokalnim partnerjem je deljena. Ločimo neposredne oblike prenosov proizvodnje na tuje trge (skupna vlaganje in lastne podružnice v tujini) ter posredne oblike prenosov proizvodnje na tuje trge (franšizing, licenčno poslovanje, pogodbeni proizvodnja itn).

#### ***Pogodbena proizvodnja***

Lokalna prisotnost, nižji proizvodni in transportni stroški, carinske omejitve, prednost nacionalnega proizvajalca ali dobavitelja ter izogibanje valutnim rizikom so prednosti pogodbene proizvodnje. Ko podjetje (kontraktor ali dajalec pogodbe) nima dovolj resursov za proizvodnjo doma, stopa v pogodbeni odnos s tujim kooperantom. Poslovne funkcije kot so raziskave in razvoj (R&R), trženje, distribucija in (po)prodajne storitve izvaja kontraktor sam, proizvodnjo pa prenese na izbrani trg, saj mu to ponuja ustrezne prednosti. Plačilo kooperantu je ponavadi dogovorjeno na podlagi proizvedene enote. Slabost je v težavnem prenosu produkcijskega know-howa, kredibilnega kooperanta pa je težko najti. Kooperantu je potrebno zagotoviti znanje in usposabljanje, kar ga na koncu lahko preobrazi tudi v upoštevanje vrednega konkurenta, težaven pa je tudi nadzor kakovosti proizvodnje pri kooperantu (Hollensen 2004, 310).

### ***Franšizni izvoz in franšizno sodelovanje***

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

Pri tem pogodbenem načinu je bistvo v tem da dajalec franšize da prejemniku franšize možnost uporabe blagovne znamke, know-howa, tehničnih in marketinških izkušenj ter delno tudi izdelkov in storitev. Prejemnik franšize se obveže, da bo upošteval smernice dajalca franšize in zato tudi plačeval določeno licenčnino. Dajalec licence posreduje sistemski poslovno specifični know-how in daje dovoljenje za uporabo blagovne znamke ter neprestano raziskuje trg in donosnost poslovanja, ter o tem obvešča člane franšiznega sistema. Dajalec licence zagotavlja tudi skupno nastopanje pri tržnem komuniciranju ter skupno nabavo, svetuje pri tehničnih, pravnih in organizacijskih vprašanjih.

Prejemnik franšize pa mora delovati v skladu s pogodbo, kar velja predvsem za kakovost izdelkov in storitev, dovoljuje nadzor in inšpekcije dajalca franšize v smislu zagotavljanja kakovosti izdelkov in storitev. Prejemnik franšize ima tudi obvezo do negovanja blagovne znamke, periodičnega pošiljanja podatkov in izračunov dajalcu franšize.

Franšizing ločimo glede na obseg sodelovanja in področje, ki ga določa franšizna pogodba. Na osnovi tegla lahko govorimo o:

- proizvodnem franšizingu,
- čistim poslovnim franšizingom,
- regionalnem franšizingom,
- podfranšizingom,
- področnim ter mednarodnim franšizingom.

Tabela 3.4 Prednosti in slabosti franšiznega poslovanja

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Višja stopnja nadzora v primerjavi z licenčnim poslovanjem;</li> <li>• Vstop z nizkim tveganjem in nizkimi stroški;</li> <li>• Uporabljajo se poslovni stiki, pri katerih je velika verjetnost realizacije poslov, s poznavanjem lokalnega trga in izkušnjami;</li> <li>• Možnost razvoja novih trgov relativno hitro in z velikim obsegom;</li> <li>• Izkoriščanje prednosti ekonomije obsega in marketinga z mednarodnimi odjemalci;</li> <li>• Prehodna stopnja za morebitne kasnejše neposredne naložbe na tujem trgu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskanje ustreznega jemalca franšize je lahko drago in dolgotrajno;</li> <li>• Pomanjkanje nadzora nad poslovanjem jemalca franšize, kar lahko privede do težav pri sodelovanju;</li> <li>• Stroški ustvarjanja in marketinga posebnih izdelkov in storitev, ki morajo biti razpoznavni mednarodno;</li> <li>• Stroški zaščite dobrega imena in blagovne znamke;</li> <li>• Stroški usposabljanja delavcev jemalca franšize;</li> <li>• Težave z lokalnimi pravnimi normami, vključno s transferjem denarja, plačilom stroškov franšize;</li> <li>• Franšizno poslovanje lahko ustvari bodočega konkurenta;</li> <li>• Če so posamezni jemalci franšize neustrezni, nastane tveganje izgube imidža dajalca franšize.</li> </ul>

Vir: Dubrovski 2006, 198.

#### *Licenčni izvoz in licenčna proizvodnja*

O licenčnem sodelovanju govorimo takrat, ko gre za mednarodni prenos tehnologije oz. prenos tržno usmerjenih inovacij. Licenca daje prejemniku pravico, da gospodarsko uporablja industrijske inovacije. Pravica je lahko ekskluzivna za določena področja ali pa generalna.

Licence so lahko povezane z naslednjimi pravicami (Stone in McCall 2004):

- proizvodnja izdelka ali uporaba posebnega know – howa ali oboje,
- stekleničenje, polnjenje ali pakiranje za prodajo določenega izdelka, ponavadi v prehrambeni, kemični ali farmacevtski industriji,
- uporaba brez proizvodnje ali prodaje,
- sestavljanje in prodaja delov patentiranega izdelka, npr. v avtomobilski in elektrotehnični industriji,
- distribucija in prodaja patentiranega izdelka.



Prejemnik licenec plača dajalcu licence licenčnino, ki je lahko zelo različna glede višine kakor tudi vrste. Višina licenčnine je odvisna od inovacije ali imitacije, posameznega vložka potencialov, pogajalskega položaja strank, vrste licence itd. Posebna oblika licenčnega posla je vzajemna oblika licenčnega posla pri kateri podjetja medsebojno trgujejo z licencami. Ta oblika je le redko uravnotežena, zato se dopolnjuje še s plačevanjem licenčnine.

### ***Skupna vlaganja (joint ventures)***

Pri skupnih vlaganjih gre predvsem zato da dve ali več podjetij ustanovi novo podjetje s prenosom kapitala. Gre za nastanek nove pravne osebe, ki deluje po ekonomskih načelih.

Za skupna vlaganja je značilno deljeno lastništvo premoženja skupnega podjetja med različnimi partnerji (lokalnimi in sonaložbenimi) ki omogočajo podjetju vstop z bistveno nižjim obsegom vloženega kapitala. Lokalni partner ima že oblikovane prednosti poznavanja trga, poslovno mrežo in funkcijska področja (delovno silo, trženjsko infrastrukturo ipd.), kar mu omogoča hitrejši vstop na trg, prilagajanje njegovim posebnostim pa je krajše. Skupna vlaganja so najbolj primerna vstopna oblika za trge, ki imajo visoko stopnjo domače zaščite. Pomembne so tudi davčne koristi in nižji proizvodni stroški, ki jih lahko podjetje izkoristi. Vse večji vložek v raziskave in razvoj narekuje, da gredo podjetja v skupna vlaganja. Glavne težave pri skupnih vlaganjih se kažejo pri koordinaciji in komunikaciji med partnerji, pojavijo se različni pogledi na strategijo razvoja in celo ciljev.

V gospodarstvu poznamo dve vrsti skupnih vlaganj. Prva je nekapitalsko skupno vlaganje, pri katerem gre delitev skupnih stroškov investiranja med dvema podjetjima. Druga oblika je kapitalska, in pomeni ustanovitev skupnega podjetja s strani dveh ali več podjetij.

### ***3.2.3 Investicijski način***

Pri investicijskih oblikah podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg pri tem pa se pojavlja vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira delovanje svojih vstopnih oblik na tujih trgih. Stopnja kontrole je odvisna od števila poslovnih funkcij, ki jih matica prenese na tuji trg. To je nadalje odvisno od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko enoto. Če proizvajalec želi močnejši vpliv in nadzor nad lokalnim trženjem kot jo omogočajo izvozne oblike, je smiselno ustanavljati lastne družbe na tujih trgih. Več kot je poslovnih funkcij prenesenih v izvajanje direktno na vstopni trg, višja je stopnja decentralizacije in internacionalizacije podjetja. Z drugimi besedami: matica vse več odgovornosti razprši na lokalni menedžment po različnih državah (Makovec Brenčič 2003, 155).

### ***Prodajni predstavnik***

Prodajni predstavnik je običajno zaposlen na enem, največkrat domicilnem trgu ter potuje na druge trge z namenom opravljanja prodajne funkcije. Nad prodajnim predstavnikom, ki je zaposlen v domicilnem podjetju, ima podjetje večji nadzor nad prodajnimi aktivnostmi, kot bi ga imelo pri neodvisnem prodajnem zastopniku (agentu ali distributerju), večja pa je tudi predanost viziji podjetja. Taka oblika je smiselna na specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer je le nekaj velikih odjemalcev, ki zahtevajo tesen kontakt z dobavitelji.

### ***Prodajne enote na tujem***

Tak način vstopa prenese prodajo v celoti na vstopni trg kar privede do boljšega približevanje kupcu kot pri domicilnih prodajnih predstavnikih. Za zagotovitev prodajne pokritosti trga in ustrezne organiziranosti poprodajnih aktivnosti, podjetja pogosto ustanovijo lastne prodajne enote na tujem, ki so v lasti in pod kontrolo ustanovitelja, matičnega podjetja na domicilnem trgu. Prodajne enote v tujini imajo popoln nadzor nad prodajno funkcijo na tujem trgu pri čemer matično podjetje obdrži trženje in kontrolo. Pri takem načinu prodajne enote skrbijo za naročilo in njihovo izvedbo, matično podjetje pa skrbi za njihovo dobavo, pri čemer si matično podjetje in prodajna enota obračunavata t.i. transferne cen. Glavno izhodišče za ustanovitev samostojne enote prodajne enote na tujem trgu je prav gotovo bližina kupcu (Hollensen 2004, 337).

### ***Proizvodnja v tujini z vlaganjem kapitala***

Pomeni ustanavljanje lastnih proizvodnih podjetij z distribucijo in marketingom v tujini. Takšna enota v tujini je še posebej na začetku izredno veliko breme, če načrtovani prihodki ne dosegajo nivoja, ki bi pokrili vse stroške poslovanja takšne enote, zato je v prvi fazi potrebno oceniti tržni potencial in časovne okvirje, za doseg željenega prometa. Montažna proizvodnja v tujini, je prenos delne, povečini zaključne faze proizvodne na tuji trg. Razlika med licenčno in montažno proizvodnjo je v tem da se pri licenčni proizvodnji izvozi znanje pri montažni proizvodnji pa gre za izvoz proizvodnje za katero se izvažajo sestavni deli, ki jih na tujem trgu montirajo v končni izdelek.

### ***Prevzem in začetne naložbe***

Prevzemi in začetne naložbe spadajo med najzahtevnejše oblike naložbenega izvoza na tujem trgu.

*Prevzem* omogoča podjetju hiter vstop na tuji trg ter mu omogoči dostop do distribucijskih kanalov, obstoječih kupcev in uveljavljenih blagovnih znamk. Taka oblika naložbenega izvoza se največkrat pojavlja takrat, ko na tujem trgu deluje močna konkurenca in ni več prostora za še enega igralca, zato se podjetja odločajo za prevzem

kupcev ali konkurentov. Hrastelj (1995, 173-195) pravi, da so primarni motivi za prevzeme: težnja po sinergiji na vseh poslovnih področjih, težnja po večjem tržnem deležu in izločitvi tekmecev, defenzivnost (prekrivanje grehov prevzemnikov), delitev tveganja pri vstopu na nove trge in zmanjšanje regionalne odvisnosti. Najpomembnejše je prav gotovo ustvarjanje sinergij – več kot 30 % učinkov se v praksi dosega s standardizacijo, 50 % s prenosom znanja, 20 % pa z vzajemnim vplivanjem obeh podjetij. Iz tega je moč sklepati, da je glavni vir sinergije in tvornega (so)delovanja prevzetega in prevzemnega podjetja znanje – in ne kapital ali tržna moč. Ne glede na obliko akvizicije (teh je več) pa razlike pri koordinaciji in stilih vodenja med tujim investitorjem in lokalnim vodstvom predstavljajo težave.

Pri *začetnih naložbah* gre za izgradnjo novih poslovnih, proizvodnih ali trgovskih obratov v tuji državi. Greenfield investicije so gotovo najbolj zaželena oblika naložb saj podjetja z izgradnjo novih objektov v tuji državi neposredno ustvarjajo nova delovna mesta. Ni dvoma da greenfield investicije pozitivno vplivajo na razvoj države, ki prejme naložbo. Za primer začetnih naložb slovenskih podjetij lahko vzamemo postavitev proizvodnega obrata podjetja Gorenje v Srbiji.

Tabela 3.5 Značilnosti različnih načinov vstopa na tuji trg

Način vstopa	Prednosti	Slabosti
<b>Investicijski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliko znanja o lokalnem trgu</li> <li>• Lažji prenos posebnih znanj</li> <li>• Podjetje je vidno kot lokalno podjetje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Večji rizik, kot pri drugih oblikah</li> <li>• Zahteva več sredstev in zavzetosti</li> </ul>
<b>Pogodbeni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnosti hitrejšega širjenja brez dodatnega vlaganja</li> <li>• Omogoča učinkovito izrabo resursev</li> <li>• Prihodki so specifičirani z samo pogodbo</li> <li>• Ni stroškov pri ustanavljanju novih podružnic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost da se ustvari konkurenca</li> <li>• Težji nadzor</li> <li>• Možnost nastanka skritih stroškov zaradi spremljanja sodelovanja</li> </ul>
<b>Izvozni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizira tveganje</li> <li>• Hitri vstop na tuji trg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportni stroški</li> <li>• Zmanjšanje dostop do lokalnih informacij</li> </ul>

Vir: Foreign market entry modes, 1999-2007

### 3.3 Izbira ciljnega trga in načini komuniciranja na izbranem trgu

Izbira tujega trga je zelo pomemben člen pri samem procesu internacionalizacije saj se tuji trgi lahko precej razlikujejo od domačega. Johanson in Vahlne (1990) v svojem modelu internacionalizacije predpostavljata, da se podjetja odločajo za tuje trge, ki se od domačih najmanj razlikujejo. Podjetja vstopajo na trg z najmanjšo fizično ali poslovno oddaljenostjo. Ta pojem se v literaturi široko uporablja, vendar ima več pomenov. Pomeni lahko samo geografsko oddaljenost, v večini primerov pa ga avtorji uporabljajo za sklop izbranih dejavnikov, ki razlikujejo domače trge od tujih kot npr. kulturne,

pravne, politične, geografske in ekonomske razlike (Loustarinen 1979; Johanson in Vahlne 1977 in 1990). Poznani so tudi bolj sistematični načini izbire ciljnih trgov s formaliziranim sprejemanjem odločitev v določenih stopnjah podprti z različnimi statističnimi metodami (Papadopolus in Denis, 1988) ali različnimi sistematičnimi modeli pristopa (Cavusgil 1993; Root 1994, Hollensen 2004). Sedaj pa se pojavljajo tudi alternativni načini izbire trgov na podlagi relacijskih pristopov, kjer so kupci vodilo pri izbiri ciljnega trga (Anderson in Buvik 2002). Glede načina komuniciranja na izbranem trgu pa lahko povemo, da obstaja široka paleta komunikacijskih inštrumentov, ki pa kot kaže praksa niso enako učinkoviti v vseh kulturah. Podjetje, ki vstopa na določen tuji trg mora poznati in razumeti vedenje prejemnika sporočil, kaj prejemnika motivira in kako se bo na sporočilo odzval. Prav to zavedanje je ključni dejavnik, ki prispeva k uspešnosti mednarodnih komunikacij.

V mednarodnem poslovanju je na voljo pet načinov tržnega komuniciranja:

- oglaševanje,
- pospeševanje prodaje,
- odnosi z javnostjo,
- osebna prodaja,
- direktni marketing.

Na tujem trgu se pravilo najbolj uporablja strategija, ki poudarja osebno prodajo še posebej, ko gre za medorganizacijski marketing in krajše distribucijske kanale, medtem ko se na domačem trgu več uporablja strategija oglaševanja v visokem obsegu. Med najpogostejšimi inštrumenti tržnega komuniciranja na tujih trgih sta predstavitev na sejmu in osebna prodaja.

### **3.4 Kdaj naj se podjetje odloči za internacionalizacijo**

V procesu internacionalizacije je časovna dimenzija zelo pomembna hkrati pa je teoretično preučevanje te dimenzije delna novost (Ruzzier in Konečnik 2007). Z večanjem števila teh podjetij, ki predstavljajo alternativo postopni internacionalizaciji, pa zanimanje za to temo narašča (Ruzzier, Konečnik, 2007 po Oviatt in Mcdougall 1994 in 1995). Časovna dimenzija ena najpomembnejših dimenzij pri strateških odločitvah o internacionalizaciji MSP. Podjetja na tuje trge vstopajo ob različnih časovnih trenutkih in tudi z različno intenzivnostjo. Za operacionalizacijo in merjenje časovne dimenzije internacionalizacije je pametno postaviti določene prage intenzivnosti, kot so 5 %, 15 % prihodkov od prodaje v tujini, ter časovne intervale v katerih naj bi jih podjetja dosegla, saj posamičen izvoz ne pomeni še popolne internacionalizacije.

V časovno dimenzijo štejemo tudi deinternationalizacijo, ki je obratni proces internacionalizacije, kar pomeni umik določenega podjetja s tujih trgov ali zmanjševanje obsega in zahtevnost poslovanja. Med razloge za deinternationalizacijo lahko štejemo

povečanje števila konkurentov na tujem trgu, spremenjene politične razmere, sprememba lokalne zakonodaja in zasičenost samega trga (Dubrovski 2006, 67).

## **4 DOMAČE PODPORNOKOLJE V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE**

K domačemu podpornemu okolju štejemo vse inštitucije, ki so postavljene iz strani države ali Evropske unije, z namenom posredovanja vseh informacij ter podajanja finančne pomoči, ki jih MSP potrebuje pri procesu internacionalizacije.

### **4.1 Slovenski podjetniški sklad**

Slovenski podjetniški sklad, v nadaljevanju Sklad, je nacionalna finančna institucija v okviru Ministrstva za gospodarstvo, ki je bil ustanovljen z namenom olajšanja dostopa malim in srednjim podjetjem do virov financiranja naložb podjetij, kar pomeni da zagotavlja ugodnejša finančna sredstva za investicijska vlaganja podjetij.

Poslanstvo Sklada je opisano v šestih točkah:

- vzpodbujanje investicijskih vlaganj malih in srednjih podjetij v razvojne projekte,
- vzpodbujanje ustanavljanja novih, predvsem inovativnih, podjetij,
- izenačevanje kreditnih in drugih finančnih pogojev MSP z večjimi podjetji,
- vstopanje sklada na finančni trg v segmentu, kjer bančni trg ne deluje dovolj učinkovito,
- vzpodbujanje kapitalskih vlaganj v vseh fazah razvoja MSP s kreditnimi sredstvi,
- vzpodbujanje kapitalskih vlaganj z različnimi oblikami garancij.

Sklad ima nalogo koordiniranja virov za zaporedne kroge financiranja v MSP in s tem zagotavljanje podpore in izvajanje zahtevnejših strateških projektov v sektorju MSP. Sklad daje prednost projektom, ki temeljijo na znanju in inovativnosti in prinašajo visoko dodano vrednost.

### **4.2 Gospodarska zbornica Slovenije**

Gospodarska zbornica Slovenije, v nadaljevanju GZS, je nasledila Trgovinsko in obrtno zbornico za Kranjsko iz leta 1850. GZS kot učinkovit gospodarski lobi zastopa interese podjetij v odnosih z državo in sindikati pri oblikovanju pogojev dela in poslovanja ter pri zagotavljanju pogojev za gospodarski razvoj.

GZS zagotavlja članom nove priložnosti za razvoj, konkurenčnost in prodor na tuje trge. GZS je racionalno organizirana in zagotavlja vpliv na odločanje in koristi vsakemu članu. GZS je:

- največja prostovoljna asociacija slovenskih podjetij z več kot 150-letno tradicijo,
- mesto združevanja znanj in izkušenj vrhunskih strokovnjakov,
- center kakovostnih poslovnih informacij,
- mesto za medsebojne poslovne stike in povezave,

- center vpliva na oblikovanje gospodarskega,
- sistema in ekonomske politike,
- učinkovita vez za aktivno sodelovanje,
- v mednarodnem omrežju več kot 50 mednarodnih panožnih organizacij in drugih institucij,
- mrežna organizacija, ki članom zagotavlja uveljavljanje njihovih panožnih in regijskih interesov.

#### **Združenja dejavnosti GZS**

Združenja dejavnosti oblikujejo pobude in predloge, ki so povezani s pravno regulativo in pogoji gospodarjenja v posamezni gospodarski veji. Zastopajo interese delodajalcev v pogajanjih s sindikati in državo. Združenja spremljajo tekoča gospodarska gibanja v dejavnostih in oblikujejo stališča glede reševanja tekočih in razvojnih vprašanj. Mnogo nalog je povezanih z vprašanji prilagajanja podjetij na pogoje gospodarjenja v Evropski Uniji. Gre za sodelovanje pri oblikovanju predpristopne strategije države in harmonizacijo predpisov. Strokovno svetujejo članicam in so dejavna pri promociji v tujini, s čimer podpirajo internacionalizacijo poslovanja podjetij.

#### **4.3 Euro Info Centri**

Evropska komisija je leta 1987 ustanovila mrežo Euro Info Centrov kot enega osnovnih instrumentov pomoči malim in srednjim podjetjem. Mreža je bila ustanovljena z naslednjimi predpostavkami: mala in srednja podjetja pomembno vlogo pri ustvarjanju novih delovnih mest, kljub temu pa še vedno obstajajo ovire za njihov prodor na tuje trge, kot so razlike med zakonodajo posameznih držav, razlike v administracijskih postopkih, jezikovne ovire, nekonkurenčnost, počasno doseganje standardov in certifikatov za varnost in kakovost produktov, ovire pri vključevanju v javna naročila, pomanjkanje informacij o trgih, iskanje ustreznih partnerjev.

V centrih so podjetjem dosegljive naslednje informacije:

- splošne informacije o EU, Komisiji EU in ostalih pomembnih institucijah in kontaktnih naslovih,
- informacije o programih in projektih,
- informacije o izobraževalnih programih,
- informacije o zakonodaji EU, statistiki, davčni politiki, tehničnih standardih, varovanju okolja, ekonomski in monetarni politiki, izobraževanju,
- različne poslovne informacije.

Euro Info Centri imajo dve poglavitni nalogi:



- informirati podjetja, jih poučevati, jim svetovati in pomagati na vseh področjih, povezanih s programi in politiko EU na področju malih in srednjih podjetij,
- odgovarjati neposredno na vprašanja oz. usmerjati podjetja k drugim institucijam, ki so bolj kompetentne za določena vprašanja. Na ta način podjetja na lokalni ravni dobijo neposreden, pragmatičen odgovor na vsa svoja vprašanja.

Euro Info Centri so razvejeni po vseh državah Evropske unije in tudi nekaterih drugih državah. Slovensko mrežo Euro Info Centrov sestavljajo trije samostojni centri. Prvi je bil ustanovljen v Ljubljani leta 1993, ostala dva, ki sta locirana v Kopru in Mariboru, pa sta bila ustanovljena leta 2000. Informacije in znanje o tujih trgih črpa predvsem iz tujih virov, kot so Evropska komisija in njeni direktorati ter neposredno iz Euro Info Centrov posameznih držav.

#### **4.4 Slovenska izvozna družba**

Slovenska izvozna družba, v nadaljevanju SID, je bila ustanovljena leta 1992 s podpisom pogodbe 87. Ustanovnih delničarjev in je delniška družba.

Glavne naloge SID so:

- zavarovanje in pozavarovanje poslov izvoza pred nekomercialnimi in komercialnimi tveganji,
- zavarovanje in pozavarovanje vlaganj tujih oseb doma in vlaganj domačih oseb v tujino pred nekomercialnimi tveganji,
- izdajanje garancij in drugih oblik poroštev,
- pomoč pri izterjavi dolgov,
- refinanciranje srednjeročnih in dolgoročnih izvoznih kreditov bank in drugih finančnih organizacij.

Poslovanje SID je ločeno na poslovanje za lasten račun in za račun države. SID nudi tudi bonitetne in kreditne informacije ter poslovno in pravno svetovanje. Leta 2004 je SID ustanovila hčerinsko družbo Pro Kolekt d.o.o., katere osnovna dejavnost je izterjava dolgov, ter SID – Prva kreditna zavarovalnica d.d.. Leta je 2007 SID postala banka ter se preimenovala v SID – slovenska izvozna in razvojna banka, d.d., Ljubljana.

#### **4.5 JAPTI**

JAPTI je agencija, ki se je oblikovala avgusta 2005 na podlagi sklepa vlade o preoblikovanju tedanjega Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo (PCMG). 1. januarjem 2006 je bila k JAPTI pripojena Agencija za gospodarsko promocijo in tuje investicije (nekdanji TIPO). JAPTI deluje z namenom ustvarjanja konkurenčnega gospodarstva in inovativnega okolja, delovanja na področju podjetništva in podjetniškega okolja, tujih neposrednih investicij, internacionalizacije podjetij, razvoja

in pospeševanje finančnega okolja, partnerstva med akademsko in gospodarsko sfero, znanja za gospodarstvo ter zagotavljanja informacij, znanja in virov financiranja za podjetja.

#### **4.5.1 Poslanstvo**

Poslanstvo JAPTI je dvig podjetniške kulture in vzpostavitev učinkovitega sistema ukrepov za izboljšanje konkurenčnosti, spodbujanje inovativnosti, pomoč slovenskim podjetjem pri prodoru na tuje trge, širitev mreže predstavništev slovenskega gospodarstva v tujini in vzpostavitev prijaznejšega administrativnega in poslovnega okolja za tuje investicije.

#### **4.5.2 Naloge in aktivnosti**

JAPTI naloge izvaja v naslednjih, medsebojno povezanih korakih, ki tvorijo celovite podporne storitve:

- promocija in animacija za razvoj okolja za nastajanje, delovanje in razvoj podjetij ter dvigovanje podjetniške ravni v Sloveniji,
- izvajanje »mehkih oblik« podpornih storitev (svetovanje in informiranje glede na obdobje delovanja uporabnikov),
- neposredne finančne spodbude za razvoj podjetij za doseganje višje ravni konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter spodbude za privabljanje tujih neposrednih investitorjev.

Ključne aktivnosti se odvijajo v dveh sklopih:

- podporni sklop je namenjen celoviti promociji in dvigovanju prepoznavnosti storitev, ki jih izvaja JAPTI in celotno podporno okolje za podjetništvo ter izvajanju študij vrednotenja in drugih primerjalnih študij doseganja programskih in razvojnih ciljev,
- vsebinski sklop je namenjen izvajanju ključnih programskih usmeritev na naslednjih področjih:
  - razvoj podjetništva in konkurenčnosti,
  - tuje neposredne investicije,
  - internacionalizacija in delovanje predstavništev slovenskega gospodarstva.

**Tabela 4.1** Povzetek vseh nalog zgoraj opisanih institucij

<b>Institucije</b>	<b>Aktivnosti</b>
Slovenski podjetniški sklad	Zagotavlja ugodnejša finančna sredstva za investicijska vlaganja podjetij.
Gzs	Zastopa interese podjetij v odnosih z državo in sindikati pri oblikovanju pogojev dela in poslovanja ter zagotavlja pogoje za gospodarski razvoj.
Euro Info Centri	Informirati podjetja ter usmerjati podjetja glede programov povezanih z EU.
Sid	Zavarovanje poslov, zavarovanje vlaganj, izdajanje garancij, pomoč pri izterjavi dolgov, refinanciranje dolgoročnih izvoznih kreditov.
Japti	Finančne spodbude za razvoj podjetij, izvajanje podpornih storitev, pomoč pri dvgovanju podjetniške ravni v Sloveniji.

## 5 SKLEP

Za internacionalizacijo ne bomo v literaturi našli neke univerzalne definicije, so si pa avtorji enotnega mnenja, da gre pri internacionalizaciji za širjenje podjetja preko matičnih meja. S pojavom internacionalizacije se je posledično pojavilo tudi merjenje stopnje internacionalizacije, s katerim se je ukvarjalo veliko število raziskovalcev. V Sloveniji so model za merjenje internacionalizacije razvili Mitja Ruzzier, Boštjan Antončič in Robert D. Hisrich. Model je sestavljen iz petih dimenzij in zajema mala in srednja podjetja v Sloveniji. Za slovenske MSP je primeren skandinavski model internacionalizacije, saj internacionalizacije ne pogojuje z velikostjo podjetja, kot jo ameriški modeli. Znana skandinavska raziskovalca Johanson in Matsson sta predlagala dva modela internacionalizacije: teorija internacionalizacije, Uppsala model ter mrežni pristop v katerih poskušata opisati obnašanje in razvoj podjetij na tujih trgih.

MSP morajo natančno vedeti zakaj se odločajo za proces internacionalizacije in kakšno so ovire pri doseganju končnega cilja ter koliko resursov za to potrebujejo. Način vstopa na tuje trge je tudi zelo pomemben dejavnik, saj je od tega odvisna višina denarnega vložka kot tudi tveganje, ki ga nosi podjetje z določenim načinom vstopa na tuji trg. Poznamo naložbeni, ki zahteva največ vloženih sredstev in prinaša najmanj tveganja, pogodbeni ter izvozni način vstopa. Zaradi poznavanja jezika in kulture se podjetja v največji meri odločajo za trge, ki so v bližini matičnih meja, kar je razvidno pri slovenskih podjetjih, ki so povečini začele z internacionalizacijo na bivših jugoslovanskih trgih.

MSP potrebujejo pri vstopu na tuje trge veliko informacij. Država je v ta namen ustanovila različne inštitucije, ki pomagajo MSP podjetjem. MSP se morajo za pridobivanje informacij zelo potruditi, ker so razpršene po različnih naslovih in ni enotnega naslova, ki bi vseboval vse informacije, ki jih MSP potrebuje pri prodoru na tuje trge.

## 6 LITERATURA

- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja* Koper: Fakulteta za management.
- Jaklič, Marko. 2002. *Poslovno okolje podjetje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Filipič, Leon. 2004. *Model izgrajevanja konkurenčne usposobljenosti malih podjetij za vstop na mednarodne trge*. Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Svetličič, Marjan. 1996b. *Izzivi globalizacije in regionalizacije svetovnega gospodarstva*. Naše gospodarstvo.
- Česen, Tina in Jaklič Marko. 1996. *Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev*. Naše gospodarstvo.
- Kezunovič, Maja. 2003. *Slovenija in Evropska unija – o pogajanjih in njihovih posledicah*. Ljubljana: Urad vlade RS za informiranje.
- Belak Janko. 1998. *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone in Makovec Brenčič Maja. 2003: *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba, d.o.o., 483 str.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C. & Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions, *Journal of International Marketing*, 6(2): 74-103.
- Leonidou, L.C. (1995a). Export barriers: Non-exporter's perceptions, *International Marketing Review*, 12(1): 4-25.
- Leonidou, L.C. (1995b). Export stimulation: A non-exporter's perspective, *European Journal of Marketing*, 29(8): 18-36.
- Hollensen, S. (2004). *Global Marketing*. Harlow: Prentice Hall, Third edition.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johanson, J. in Vahlne J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.
- Papadopolous, N. & Dennis, J. (1988). Inventory, taxonomy and assessment methods for international market selection, *International Marketing Review*, 5: 38-51.

Cavusgil, T.S. (1993). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. V: *The internationalization of the firm: A reader*, urednika P.J. Buckley & P.N. Ghauri. London: Academic Press.

Root, F.R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.

Andersen, O. in Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer / market selection, *International Business Review*, 11(3): 347- 363.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.

Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-44.

Trtnik Andreja: *Internacionalizacija slovenskih podjetji z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999, 113 str.

Ruzzier, Mitja in Konečnik, Maja (2007). *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: Integrativni konceptualni model*. Organizacija, 40 (1), str. 42-53.

Logar Nataša. 1999. *Izhodna internacionalizacija majhnih in srednjih podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making*. Doctoral dissertation. Helsinki: The Helsinki School of Economics.

Pleitner, J.H.(1997). *Globalization and entrepreneurship: Entrepreneurs facing the ultimate challenge*, Journal of Enterprising Culture, 5(1): 27-55.

Stone, Marilyn A., in Jan B. McCall. 2004. *International strategic marketing: a European perspective*. London: Routledge

Tomanič-Vidovič et al. 2000. *Strategija razvoja malih in srednjih podjetji in podjetništva v Sloveniji*. Maribor: Ministrstvo za malo gospodarstvo in turizem.

Slovenski podjetniški sklad. <http://www.podjetniskisklad.si/>

Gospodarska zbornica Slovenije. <http://www.gzs.si/slo/>

Euro Info Centri. <http://eic.japti.si/sl/>

Slovenska izvozna družba. <http://www.sid.si/sidslo.nsf>

Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije. <http://www.podjetniski-portal.si/content.aspx?rootnodeid=9>

*Commission Recommendation of 6th May 2003 concerning the definition of small and medium-sized enterprises (2003/361/EC)*. Brussels: Official Journal of the

*Literatura*

European Union L 124/39, 2003.  
[lex/pri/en/oj/dat/2003/l\\_124/l\\_12420030520en00360041.pdf](http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf)

[http://europa.eu/eur-](http://europa.eu/eur-lex/pri/en/oj/dat/2003/l_124/l_12420030520en00360041.pdf)