

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

PRIMER INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA
V SEGMENTU DOBAVITELJEV

KATJA POTOČNIK

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

PRIMER INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA V
SEGMENTU DOBAVITELJEV

Katja Potočnik

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

V diplomski nalogi bom opredelila teoretični pogled na internacionalizacijo podjetja in različne strategije vstopa. Izražen je njun pomen, saj lahko podjetje s pravilno interpretacijo in razumevanjem teh pojmov dosega uspešne poslovne izide, rast in razvoj. Tudi v podjetju AJM, d. o. o., se tega zavedajo. AJM, d. o. o., je dokaj mlado podjetje, vendar v svoji panogi zelo uspešno. Doma, v Sloveniji, so tržni vodje. Ker v AJM d.o.o. ne spijo na lovorikah in ker želijo doseči še več, so začeli z internacionalizacijo, z vstopom na tuja tržišča. Tudi drugod imajo dokaj uveljavljeno ime in so uspešni. V podjetju AJM, d. o. o., se zavedajo vseh pasti, ki se pojavljajo ob vstopu na tuji trg. Vendar je nagrada za uspešen prodor velika in je vredno poizkusiti.

Ključne besede: internacionalizacija, mednarodno poslovanje, vstopne strategije, tveganja v mednarodnem poslovanju, dobavitelji

SUMMARY

The following Diploma assignment presents the theoretical view of the Company's internationalisation and various entry strategies. We thoroughly analysed these two terms, for the Company can achieve successful business results, growth and development only by understanding and interpreting them in a correct manner. Naturally, the AJM Company, Ltd. has also realised that. The Company is still young, but has already achieved enormous successes in its branch, and is a market-leading company in Slovenia. However, the Company does not rest on its laurels. As they wants to achieve even more, the AJM Company, Ltd. has already begun with the internationalisation and entering the foreign markets. Their name is well established and their performance on the foreign markets is exemplary. The Company is well aware of all obstacles on their way to entering the foreign markets, but the final reward is great and definitely worth the effort.

Keywords: internationalisation, international operations, entry strategies, risks from international operations, suppliers

UDK: 339.9(043.2)

ZAHVALA

Z diplomsko nalogo se zaključuje obdobje študentskega življenja. Zato bi se ob tej priložnosti zahvalila vsem, ki so mi pri tem stali ob strani. V prvi vrsti se zahvaljujem svojim staršem, ki so mi nudili finančno in ostalo pomoč v času študija, pa tudi v času izmenjave v tujini. Prav tako bi se rada zahvalila vsem sošolcem, ki so mi kakor koli pomagali skozi študijske dni. Zahvaljujem se mentorju dr. Draganu Kesiču za vse nasvete, ki mi jih je dajal med pripravo diplomske naloge. Zahvala gre tudi podjetju AJM, d. o. o., ki mi je skozi vsa leta študija pomagalo pri pripravi seminarских in navsezadnje tudi pri diplomski nalogi.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problemov in teoretična izhodišča.....	1
1.1.1	Zunanji razlogi za internacionalizacijo.....	2
1.1.2	Notranji razlogi za internacionalizacijo.....	2
1.1.3	Različne vstopne strategije	3
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev.....	4
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela.....	4
2	Pomen internacionalizacije, mednarodnega poslovanja	7
2.1	Pozitivne lastnosti internacionalizacije, mednarodnega poslovanja	8
2.2	Negativne lastnosti internacionalizacije, mednarodnega poslovanja	9
2.3	Teorije internacionalizacije	9
2.3.1	Trifazni model internacionalizacije.....	10
2.3.2	Dunningov model.....	11
2.3.3	Uppsalin štirifazni model.....	11
2.3.4	Koncept življenjskega cikla izdelka.....	13
2.3.5	Teorija transakcijskih stroškov.....	14
2.3.6	Teorija o dinamičnih mrežah.....	14
3	Vstopne strategije na mednarodne trge.....	15
3.1	Dejavniki, ki vplivajo na izbiro oblike vstopa na mednarodne trge.....	19
3.1.1	Zunanji dejavniki	21
3.1.2	Notranji dejavniki	21
3.1.3	Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa	21
3.2	Izvozne oblike vstopa.....	22
3.2.1	Indirektni izvoz	22
3.2.2	Direktni izvoz.....	23
3.2.3	Kooperativni izvoz.....	24
3.3	Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge.....	25
3.3.1	Pogodbena proizvodnja.....	26
3.3.2	Licenčno poslovanje	26
3.3.3	Franšizing.....	27
3.3.4	Skupna vlaganja	28
3.3.5	Strateške zveze.....	28
3.4	Hierarhične (investicijske) oblike vstopa.....	29
3.4.1	Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu	29
3.4.2	Sestavljavnice	30
3.4.3	Prodajni predstavnik, zastopnik, distributer.....	30

3.4.4	Prodajna podružnica/prodajne enote na tujem	30
3.4.5	Akvizicija ali začetne naložbe	31
3.4.6	Regionalna sedišča	31
4	Tveganja v mednarodnem poslovanju	33
4.1	Katera tveganja poznamo	33
4.2	Upravljanje s tveganji	34
5	Predstavitev podjetja	39
5.1	Predstavitev programov	42
5.2	Odločitev za internacionalizacijo	43
5.3	Izbira trgov podjetja	43
5.4	Izbira strategije vstopa podjetja	45
5.4.1	Prva stopnja: Specifikacija nabavnega naročila	47
5.4.2	Druga stopnja: Izbira dobavitelja	47
5.4.3	Tretja stopnja: Pogodba o nabavi	48
5.4.4	Četrta stopnja: Naročanje in izpolnitev naročila	48
5.5	Konkurenca podjetja	50
6	Sklep	51
	Literatura	53
	Viri	55
	Priloga	555

SLIKE

Slika 2.1 Upssalin model internacionalizacije.....	12
Slika 3.1 Glavne odločitve pri mednarodnem trženju	16
Slika 3.2 Načini in oblike vstopa na tuje trge.....	20
Slika 3.3 Značilnosti, ki vplivajo na odločitev o vstopu	21

TEBELE

Tabela 3.1 Motivi internacionalizacije	19
Tabela 3.2 Prednosti in slabosti indirektnega izvoza	24
Tabela 3.3 Prednosti in slabosti direktne in kooperativne oblike izvoza	25
Tabela 3.4 Razlikovanje franšizinga in licenčnega poslovanja.....	27
Tabela 4.1 Vrste tveganj v mednarodnem poslovanju	34
Tabela 5.1 Dejavniki izbiranja tujih trgov podjetja AJM, d. o. o.....	45

KRAJŠAVE

t.i.	tako imenovani
str.	stran
npr.	na primer
ipd.	in podobno
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
oz.	oziroma
Vlada RS	Vlada republike Slovenije
ZDA	Združene države Amerike
3P model	Trifazni model internacionalizacije
SPIN analiza	analiza slabostih, prednostih, priložnostih in nevarnostih za podjetje

1 UVOD

Zaradi čedalje hitrejših komunikacij, prevoza in finančnih tokov se svet hitro zmanjšuje. Izdelke, narejene v eni državi, na primer Guccijeve torbice, peresa Mont Blanc, McDonaldsove hamburgerje, japonski suši, obleke Chanel in nemške beemveje, navdušeno sprejemajo tudi v drugih državah. Na primer, nemški poslovnež ima lahko za sestanek z angleškim prijateljem oblečeno obleko Armani, dobita se v japonski restavraciji, Anglež pa se potem odpravi domov, kjer pije rusko vodko in gleda na televiziji ameriško nanizanko.

Ne moremo trditi, da se samo velika ali globalna multinacionalna podjetja vključujejo v mednarodno poslovanje. Nekateri celo trdijo, da zadnja ekspanzija trgov ni povezana z vlogo velikih podjetij, ampak izhaja iz povečanega osvajanja tržnih niš s strani malih. Le-ti vse bolj aktivno sodelujejo v mednarodnih procesih in odnosih, saj na primer v Evropski uniji mednarodna menjava narašča hitreje kot sama proizvodnja.

Danes je v poslovanju možno govoriti o petih odprtih, medsebojno povezanih in dinamičnih značilnostih skupnega makrotrenda, med katerimi pa ni mogoče zastaviti ostrih ločnic. Pri tem gre za naslednje pojave: internacionalizacija (globalizacija), inovativnost, fleksibilnost, marketing in infomatizacija. Internacionalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost, tako da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni.

Med pojmom globalizacija in internacionalizacija obstajajo le manjše vsebinske razlike. Globalizacija se nanaša predvsem na doseženo stanje, za katerega je hkrati značilna funkcionalna intergracija na svetovni ravni razpršenosti aktivnosti. Internacionalizacija pa v ospredje postavlja proces širitve poslovanja preko domačih meja.

1.1 Opredelitev problemov in teoretična izhodišča

V diplomski nalogi se želim poglobiti v tržno internacionalizacijo podjetja AJM, d. o. o., v segmentu dobaviteljev. V prvem delu bom najprej natančneje predstavila pojem internacionalizacije in vse možne teorije v povezavi s tem. Nadaljevala bom s predstavitev podjetja AJM, d. o. o., in idejo o ustanovitvi podjetja. V nadaljevanju bom opredelila velikost, politiko in strategijo podjetja. Nadaljevala bom z vstopnimi strategijami na mednarodni trg. Opisala bom vse dejavnike, ki vplivajo na izbiro vstopne oblike. Prav tako bom podrobneje opisala izvozne oblike.

Po slovarju tujk pomeni internacionalizacija na splošno razširitev na več držav, v našem razmišljanju je to razširitev delovanja podjetja v drugi ali drugih državah. Aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju običajno označujemo z internacionalizacijo poslovanja ali podjetja. Internacionalizacija predstavlja proces

razvoja mednarodnega poslovanja podjetja in je tudi končni rezultat mednarodnega procesa ter način poslovnega razmišljanja.

Internacionalizacija poslovanja pa ne pomeni zgolj nastopanja podjetnika na tujem trgu, temveč tudi povezavo s partnerjem iz tujine na našem trgu, česar je v praksi še več kot našega nastopanja na tujem trgu. Gre za posredništvo in zastopanje podjetnikov iz tujine na naših trgih, za kooperacijo in poslovno partnerstvo s tujim podjetjem na naš ter njihov trg.

Globalizacija je kot zrak, ki nas obdaja. Športniki, z dobrimi pljuči, ga lahko zajamejo več in tečejo hitreje. Tisti, ki bolj poležavajo po domačih kavčih, z majhno pljučno kapaciteto, pa lahko le sopihajo in zaostajajo za športniki, konkurenčnimi, globaliziranimi firmami. Kalimerovstvo, tarnanje nad zlo usodo, vodi le v nazadovanje. Seveda globalizacija nista samo med in mleko. Sposobni, izobraženi in odzivni lahko po navadi pridobivajo ter zmagujejo. Neizobraženi, nesposobni, počasni pa nasprotno - izgubljajo. Dejstvo je, da je globalizacija tu z nami in razen v primeru kakšne svetovne vojne ter krize ne bo usahnila in da se njen ritem lahko upočasni, če od nje ne bodo imeli koristi vsi, izgubarji pa se bodo uprli. Tega se je treba zavedati tako globalno kot tudi nacionalno (Svetličič 2006, 2-3).

1.1.1 Zunanji razlogi za internacionalizacijo

Gospodarsko in politično okolje v domači ter ciljni tuji državi (pravni in davčni vidiki, podporno okolje, ekološke zahteve in omejitve, državna razvojna naravnost ...), značilnosti domačega in ciljnega trga (velikost, zasičenost, rivalstvo, stopnja internacionalizacije ...) in druge značilnosti posamezne dejavnosti (zdajšnje stanje in pričakovani trendi, specifične značilnosti).

1.1.2 Notranji razlogi za internacionalizacijo

Stagnacija in onemogočanje nadaljnje rasti podjetja, velikost ter resursi podjetja, strategija razvoja in zagotavljanje nadaljnje rasti podjetja, domače in mednarodne izkušnje, interesi podjetja ali posameznikov, formalne in neformalne povezave ter poznanstva, druge priložnosti, tudi naključne, so notranji razlogi za internacionalizacijo (Rajtner 2009).

Menim, da je pravilno, da se je podjetje AJM, d.o.o., odločilo za internacionalizacijo, ker so s tem le pridobili. Ugotovili so, da je domači trg premajhen za njih in se odločili za vstop na tujega. Sprva so bili morebiti tudi skeptični glede vsega, kajti niso vedeli, kako se bodo »vanj« vključili in kako jih bodo drugi sprejeli. Navsezadnje gre za podjetje iz Slovenije, ki je majhna država, želi pa konkurirati tudi največjim podjetjem stavbnega povišstva.

Vstop na tuje trge potrebuje temeljito pripravo. Na osnovi raziskave in analize tujega trga oblikujemo konkretne tržne cilje, kot je tržna ciljna skupina, tržni delež,

želen obseg in oblika trženja, načini reklamiranja v tujini, obseg vlaganj v ekonomsko propagando v tujini ipd., hkrati pa pripravimo svojo tržno strategijo na načrtovanem tujem trgu z vidika izkoriščanja priložnosti ter premagovanja ovir, vstopanja in ohranjanja na tujem trgu, razvoja lastne konkurenčnosti, promocije ter politike prodajnih aktivnosti in možnosti kasnejše širitve.

1.1.3 Različne vstopne strategije

Podjetja lahko za svojo internacionalizacijo uporabijo različne vstopne strategije. Za mala in srednja podjetja v začetni fazi je primeren predvsem izvoz, kot nadgradnja temu pa neposredne naložbe v tujini in strateške povezave s tujimi poslovnimi partnerji.

Diplomska naloga bo tako sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu bodo navedene vse teorije, katere sem že omenila v prvem odstavku. V praktičnem delu pa bom predstavila podjetje AJM, d. o. o., in teorijo povezala z njihovim delovanjem ter prikazala še njihov pogled.

Ob tem naj dodam, da nikakor ne moremo trditi, da obstaja kakšna idealna vstopna strategija. Ni boljše oziroma slabše strategije. Od samega podjetja, njegove velikosti, politike in zmožnosti je odvisno, za katero izmed strategij se naj bi odločili. Podjetja se med seboj razlikujejo po tem, da izbirajo različne vstopne strategije za isti trg. Podjetja izbirajo tudi različno obliko vstopa, kar je od države do države različno. Nekatera podjetja pa vstopne strategije kombinirajo med seboj. Odločitev, za katero strategijo se odločiti, ni enostavna. Nekatere strategije predstavljajo veliko stopnjo tveganja, druge zahtevajo veliko fleksibilnosti, nekatere obilo nadzora, druge pa celo vključevanje lastnih virov.

Medtem ko obravnavamo strategije vstopa, vedno navedemo oceno tveganja, nadzor in fleksibilnost podjetja, z vidika načina ter izbrane oblike vstopa na trg. Po navadi vstopne oblike delimo v tri glavne skupine (Dubrovski 2006, 183):

- pogodbene,
- izvozne,
- hierarhične (naložbene) oblike.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je podrobneje opisati postopek internacionalizacije podjetja AJM, d. o. o. Postopek internacionalizacije sicer ni enostaven, treba je veliko postoriti, da se izvede. Ob tem pa je to nujno za podjetja, ki želijo v svoji dejavnosti napredovati. Podjetja brez določenega kapitala, katerega bi bila sicer pripravljena investirati v internacionalizacijo, ne morejo iti na tuje trge.

Znani so tudi nekateri razlogi, zakaj investirati v tujini. V nadaljevanju našete razloge upošteva tudi podjetje AJM, d. o. o. To so: doseganje ekonomij obsega in z

globalno kombinacijo proizvodnih dejavnikov krepi konkurenčnost ter zniževati stroške. Vse bolj pa v ospredje stopajo: dostop do znanj v tujini (oplemenitenje lastnega znanja) in na takšen način spodbujanje inovativnosti ter s tem konkurenčnosti. Mednarodno razvejana podjetja so tista, ki so produktivnejša, ustvarjajo višjo dodano vrednost, so skratka učinkovitejša od tistih, ki pretežno prodajajo doma, ne glede na to, v čigavi lasti so.

V diplomski nalogi želim doseči naslednje cilje: najprej predstaviti tržno internacionalizacijo, nadaljevati s predstavitvijo podjetja AJM, d. o. o. ter načrtovanjem razvoja na ravni politike podjetja. Moj cilj je tudi natančneje opisati načrtovanje vstopnih strategij na mednarodne trge in predstavitev vstopnih strategij na tuji trg.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Z namenom, da bi metode in nalogo uspešno opravili, moramo najprej imeti jasno zastavljene cilje. Brez jasno zastavljenih in določenih ciljev je pot do zaključka zelo težka. Za to, da zastavljene cilje dosežemo, moramo biti previdni pri izbiri metod, poti in sredstev, ki jih imamo za doseg ciljev. Pri pripravi diplomske naloge se bom posluževala različnih metod.

Teoretični del bom napisala na osnovi sekundarnih virov (AJM 2009a). V praktičnem delu pa bom predstavila podjetje AJM, d. o. o., podatke bom pridobila s pomočjo intervjuja in na podlagi osebnih spoznanj zaposlenih v podjetju. Zanimalo me bo predvsem poslovanje na tujem trgu, kako se soočajo s tem, na kaj so pozorni pri izbiri, kakšne strategije so zanje značilne in tudi, kakšne obete imajo za prihodnost. Prav tako bodo ostali pomembni primarni viri (razna poročila, brošure in intervju).

Diplomska naloga bo zajemala:

- metodo deskripcije ali opisovanja,
- metodo spraševanja,
- metodo komparacije ali primerjanja dejstev,
- metodo kompilacije ali pridobivanje spoznanj in stališč iz strokovne literature različnih avtorjev.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Moje predpostavke temeljijo na tem, da je postopek internacionalizacije zapleten proces. Predpostavljam, da je treba veliko postoriti, preveriti, analizirati in se šele kasneje odločiti, če je smotrno iti na tuji trg. Menim tudi, da je od podjetja, njegove velikosti, sposobnosti in števila zaposlenih odvisno, kako vstopiti na tuji trg. Predpostavljam, da bom v podjetju večino podatkov dobila od ene osebe, zato je možno, da bodo ti subjektivnega izvora.

Pri vsakem delu se pojavljajo določene omejitve, nekaj, na kar moraš biti pozoren med delom. Omejila se bom na proučevanje enega samega podjetja. Naslednja omejitev, ki se mi lahko zgodi, je ta, da nimam lastnih izkušenj pri vstopnih strategijah na tuj trg. Vendar verjamem in sem prepričana, da bom nalogo prav tako uspešno privedla do konca.

2 POMEN INTERNACIONALIZACIJE, MEDNARODNEGA POSLOVANJA

Danes se okolje, izdelki in konkurenčna podjetja nenehno spreminjajo ter izboljšujejo svoje izdelke, tako da je internacionalizacija nujna za preživetje nekaterih podjetij. Za nekatera pa to pomeni izziv.

Internationalizacija slovenskih podjetij je eden izmed ključnih instrumentov ekonomske politike Vlade RS za povečanje mednarodne konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter pomemben generator pospeševanja gospodarske rasti. Spremembe v gospodarstvu, zaostrena konkurenca, nasičenost domačega trga, potreba po širitvi, novih izzivih in zagotavljanju rasti, so samo nekateri izmed razlogov, zaradi katerih morajo mala in srednje velika podjetja intenzivno razmišljati o možnosti delovanja tudi zunaj meja Slovenije.

Projekt internacionalizacije podjetja je dolgoročno strateško naravnani projekt, ki s seboj prinaša tveganje in stroške, kar pa neposredno vpliva na poslovne rezultate matičnega podjetja. Projekti, vezani na mednarodno poslovanje, morajo zato temeljiti na premišljenem in kvalitetno načrtovanem planu, ki zahteva zahtevno vodenje, upravljanje in nadzor. Vse to pa pogojuje veliko vložkov in strokovnega ter zlasti specifičnega znanja.

Internationalizacija v splošnem, najširšem pomenu besede, obsega vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Nanaša se na širjenje ekonomske dejavnosti v več držav oziroma na vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo, tako z vidika menjave blaga ter storitev oziroma tekočega in kapitalnega dela plačilne bilance, kot tudi določenih oblik mednarodnega ekonomskega sodelovanja, ki v slednjih sploh niso zajete (Svetličič 1996, 52).

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

Internationalizacija slovenskih podjetij je nujna, če želijo ob vse hujši konkurenci obstati na trgu. Večina, predvsem večjih in srednje velikih slovenskih podjetij, že uspešno deluje na tujih trgih, največja ovira pri nadaljnjem prodoru pa so omejenost ustreznih kadrov in neustrezno poslovno okolje v Sloveniji. Takšna so bila tudi stališča gospodarstvenikov v eni izmed okroglih miz, na temo Izzivi in ovire slovenskih multinacionalk. Ob tem so poudarili, da so tveganje in posledice neinternationalizacije večje do prodora na tuje trge oziroma internacionalizacije poslovanja.

Slovenija je pri stroških dela v primerjavi z Zahodno Evropo in ZDA še vedno konkurenčna, vendar konkurenčna podjetja iz omenjenih držav svojo proizvodnjo selijo v države z zelo nizko ceno delovne sile. V prihodnje bo ta pritisk še večji.

Temelj vsakega uspešnega sodelovanja s tujino je zelo dobro poznavanje kulture in poslovnih navad. Ponavadi grede v tujino sodelavci, ki že dlje časa pokrivajo določeno državo iz Slovenije, jo pogosto obiskujejo, imajo večletne stike z območnimi podjetji in skupaj z njimi vodijo promocijske dejavnosti. Tako Slovenci, ki se zaposlijo v podjetjih in predstavništvih v tujini, večinoma že poznajo jezik in glavne kulturne posebnosti posameznega trga. Večina podjetij pred odhodom v tujino svoje zaposlene vpiše v tečaj tujega jezika, ki obsega tudi poznavanje kultur. Tako se zaposleni z učenjem ali izpopolnjevanjem tujega jezika seznanjajo z vrednotami, navadami in običaji drugih okolij, poseben poudarek pa je namenjen poslovni komunikaciji. Cilj izobraževanja je povečanje kompetentnosti vseh zaposlenih, za dodatno pridobivanje veščin, kot sta premagovanje jezikovnih ovir in seznanjanje z novostmi na različnih področjih zakonodaje, pa najemajo tudi zunanje svetovalce (Dakić 2009).

Ker podjetje AJM posluje večinoma v državah nekdanje Jugoslavije, ne organizira posebnega izobraževanja, saj zaposleni zaradi geografske in kulturne bližine te države večinoma dobro poznajo. Opazno pa je, da je tega pri mlajši generaciji vse manj. Tudi jezik teh držav je Slovcem dokaj blizu. Drugače je pri poslovanju z ostalimi državami, kot so na primer Italija, Švica in Avstrija, kjer je treba poznati vsaj en svetovni jezik.

Izzivi internacionalizacije poslovanja so še vedno veliki, prav tako pa tudi koristi, ki jih mednarodni trgi lahko ponudijo podjetjem. V Sloveniji je izvozno aktivnih samo okoli 8.000 od vseh podjetij, še manj je takšnih, ki so na mednarodnih trgih prisotni z izdelki z visoko dodano vrednostjo. Prisotnost na mednarodnih trgih prinaša številne priložnosti, kot tudi nevarnosti. Nekatera podjetja se na tuje trge podajo samoiniciativno zaradi prepoznanih priložnosti, druga so v internacionalizacijo prisiljena bodisi zaradi dobaviteljskih odnosov bodisi zaradi zniževanja proizvodnih stroškov.

2.1 Pozitivne lastnosti internacionalizacije, mednarodnega poslovanja

Podjetja ne morejo preprosto ostati usmerjena na domači trg in pričakovati, da bodo obdržali svoje kupce. Kljub številnim izzivom v tej 'mednarodni areni' (spreminjajoče se meje, nestabilne vlade, težave s tujo valuto, carine in druge trgovske omejitve), morajo podjetja, ki poslujejo v globalnih panogah, svoje dejavnosti internacionalizirati.

Internationalizacija ponuja podjetjem številne prednosti, vendar jih številna med njimi na žalost ne izkoristijo. Globalno gospodarstvo nudi proizvajalcem pod vplivom mednarodnega dostopa do proizvodnih tehnologij cenejšo, hitrejšo in boljše proizvodnjo. Številne države v razvoju so postale resni tekmeči razvitim gospodarstvom prav zaradi povezav z globalnimi komunikacijski sistemi, razvoja televizijskega

omrežja, tiska in elektronskega dostopa do informacij. Še nikoli ni bilo toliko priložnosti za slovenska podjetja, da izkoristijo ponujene tržne priložnosti in začnejo izvažati, kot je to zdaj.

Internacionalizacija seveda pozitivno vpliva na podjetja. Podjetja tako (Kesič 2008, 35):

- povečajo prodajo,
- znižujejo povprečne stroške,
- so zmožna podaljševati življenjski cikel starejšim izdelkom,
- dobijo nove zamisli in ideje,
- pridobijo s tem, ker se poveča konkurenčnost,
- zagotavljajo rast podjetja.

2.2 Negativne lastnosti internacionalizacije, mednarodnega poslovanja

Ne smemo zanemariti, da prihaja do ovir tudi pri internacionalizaciji. V podjetjih se namreč soočajo z omejenimi finančnimi viri, nezadostnim znanjem in izkušnjami na podlagi mednarodnega poslovanja, primanjkuje jim ustreznih informacij in zvez na mednarodnih trgih, niso dovolj motivirana, včasih pa so celo nagnjena k mednarodnem poslovanju. Najpogosteje je vzrok za neuspelo internacionalizacijo tudi pomanjkanje finančnega kapitala za financiranje poslovanja, proizvodnih kapacitet, tržnih poti in distribucije. Pogosto pa internacionalizacijo ovirajo tudi zunanji viri, ki so:

- politična tveganja: regulative, izvozne politike držav, odnos do tujih izdelkov,
- finančna tveganja: valutna nihanja, nihanja obrestne mere, inflacija, nelikvidnost kupca,
- poslovna ali operativna tveganja: zamude v dobavah, težave pri financiranju poslov, nepoznavanje poslovnih običajev in praks.

2.3 Teorije internacionalizacije

Teorija internacionalizacije je zasnovana na transakcijskih stroških. Predpostavka te teorije je, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, običajno v obliki neopredmetenih sredstev, ki mu omogočajo nadrejeno znanje o proizvodnji, proizvodu, trženju in managementu (Česen in Jaklič 1996, 111). V primeru, da omenjenih sredstev podjetje ne more učinkovito izkoristiti in ustrezno zaščititi s tržnimi ter pogodbenimi transakcijami, je treba ustvariti interni trg. S tem podjetje zaščiti svoja neopredmetena sredstva in obdrži nadzor nad ceno, ki jo morajo drugi plačati za uporabo teh sredstev. Podjetje se z vidika internacionalizacije širi na tuje trge s pomočjo vodoravnih in navpičnih združevanj. Stroški internacionalizacije so tem manjši, čim manj se tuji trg razlikuje od domačega.

2.3.1 Trifazni model internacionalizacije

Trifazni model internacionalizacije, imenovan tudi 3P model, predstavlja kompleksen pristop pri ugotavljanju stopnje internacionalizacije posameznega podjetja (Jaklič 2003, 36). Prednost tega modela je, da združuje in upošteva dognanja različnih teoretskih modelov. Zaradi celostnega pristopa je omenjeni model primernejši za določanje stopnje oziroma kvalitete internacionalizacije opazovanega podjetja. Trifazni model internacionalizacije vsebuje pomemben koncept svobode izvajanja poslovnih funkcij oziroma strategije. Posebno pozornost namenja moči in poziciji, ki jo imajo podjetja v mrežah. Stopnja internacionalizacije je tako odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosu do drugih v mednarodnih mrežah podjetij, torej do dobaviteljev, kupcev in konkurentov. Pozicija podjetja v mreži izhaja predvsem iz moči trženjske in raziskovalno-razvojne funkcije. S pomočjo posameznih mrež lahko tudi manjša podjetja pospešijo svoj proces internacionalizacije. Predvsem je treba veliko časa, kapitala in znanja, preden lahko neko podjetje uspešno preide na višje oblike internacionalizacije.

Model je sestavljen iz treh stopenj: odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije (od leve proti desni). Stopnja (kakovost) internacionalizacije je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosu do drugih v mednarodnih mrežah podjetij.

Prva stopnja se imenuje odvisna internacionalizacija, saj gre za strateško in poslovno odvisnost od drugih, predvsem tujih podjetij ter njihovega prenosa znanja. Prvi korak podjetja k internacionalizaciji je lahko uvoz storitev in izdelkov. Na ta način podjetje pridobiva znanja iz mednarodnega poslovanja. Naslednji korak sestavljajo nakup pogodbe na ključ, nakup licence, podizvajalstvo oziroma pogodbeno proizvodnja, položaj podrejenega partnerja v skupnih vlaganjih in jemalcem franšize.

Možnost izboljšanja pozicije oziroma moči partnerjev narašča od spodaj navzgor, čeprav se v isti smeri zmanjšuje kakovost prejetega znanja. Kot tretja možnost pa podjetje izvaša le s posredništvom domačega izvoznega managerskega (manjše in bolj specializirano) ali izvozno-trgovskega podjetja (večje in finančno ter distribucijsko močnejše podjetje), zato je njihov pomen v mednarodni delitvi poslovnih dejavnosti relativno majhen.

Druga stopnja je neodvisna internacionalizacija. Tu podjetje čedalje samostojnejše pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja v višje oblike internacionalizacije. V prvem koraku še vedno izvaša, vendar s pomočjo tujih agentov in distributorjev. V drugem koraku že odpira svoja lastna prodajna podjetja v tujini. V tretjem pa podjetje nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih odnosih. V četrtem koraku podjetje neposredno vplaga v proizvodne podružnice v tujini.

Osnovna značilnost soodvisne internacionalizacije je, da so podjetja med seboj resnični oziroma enakovredni partnerji. Sprejemanje odločitev in izvajanje pomembnejših poslovnih funkcij se v soodvisni internacionalizaciji ne koncentrira zgolj na centralo oziroma sedež dominantnega podjetja, temveč so locirani tam, kjer so za to najboljše pogoji. Vsi partnerji pa ohranijo nadzor oziroma zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, četudi jo v določenem obdobju sami ne izvajajo. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij.

Lastništvo v trifaznem modelu internacionalizacije ni najpomembnejša kategorija. Bistveno vprašanje je svoboda izvajanja strategije, ki jo podjetje ima ali pa nima. Svoboda v strategiji je odvisna od zmožnosti razvijanja dveh kritičnih funkcij: trženja ter raziskav in razvoja.

2.3.2 Dunningov model

Dunningov eklektični pristop (t. i. paradigma O-L-I): Električna paradigma ne gleda na internacionalizacijo kot na postopno zaporedje korakov ali kot na način nižanja stroškov, ampak vidi v njej odgovor na dejavnike trgov. Ti dejavniki so:

- a) O – lastniške prednosti (angl. *ownership advantage*) – prednost pred ostalimi 'nelastniki',
- b) L – lokacijske prednosti (angl. *locational advantage*) – predvsem izraba prednosti virov,
- c) I – prednosti internalizacije (angl. *internalization advantage*) – izkoriščanje lastnih prednosti.

Bolj kot so ugodno izpolnjeni navedeni pogoji in dejavniki trgov, bolj intenzivno se podjetja internacionalizirajo. Ker gre za neko vrsto sestavljanja različnih vidikov do tedaj razvite ekonomske teorije in teorije mednarodne menjave, govorimo o električnem pristopu (Brenčič idr. 2006, 20).

2.3.3 Uppsalin štirifazni model

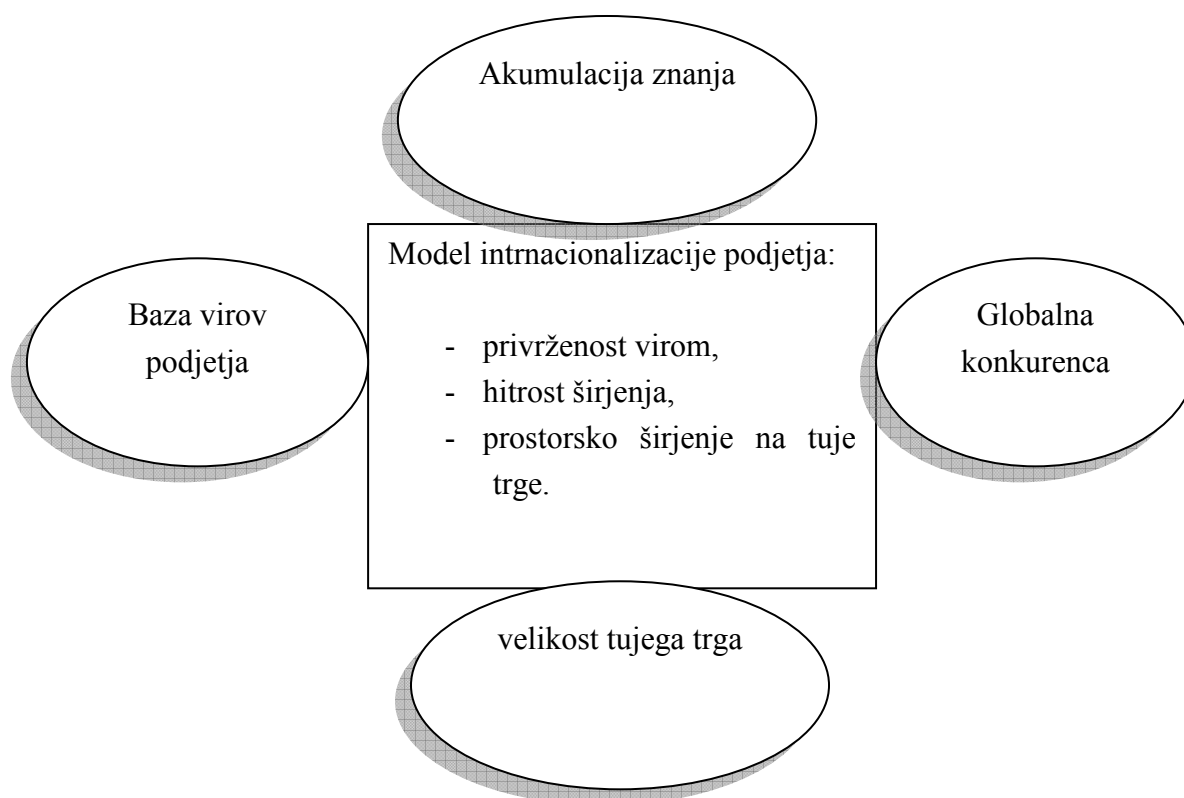
Uppsalin model internacionalizacije ima svoje korenine že v zgodnjih 60. letih 20. stoletja. Prvič je bil predstavljen v članku Johansona in Vahlneja leta 1977. V 60. letih je Sune Carlos na švedski univerzi Uppsala s svojimi študenti začel preučevati močno odvisnost švedske industrije od mednarodnih trgov. Carlosovi študentje so po švedskih podjetjih in njihovih podružnicah v tujini zbirali podatke o prodajnih ter proizvodnih aktivnostih. Tako so vzpostavili podatkovno bazo o aktivnostih podružnic švedskih podjetij v tujini (Blomstermo in Sharma 2003, 75).

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

podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar je del postopka rasti ter učenja podjetja. Širjenje na tuje trge je opisano kot proces učenja, v katerem podjetje povečuje odvisnost do teh trgov. Podjetje zaradi tega najprej vstopi na sorodne trge, šele kasneje pa razvije višje oblike internacionalizacije. Ta model je predstavljen na sliki 2.1.

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 znanje danes zelo pomembna determinanta modela internacionalizacije podjetja, vendar še zdaleč ne edina.

Slika 2.1 Upssalin model internacionalizacije



Vir: Blomstermo in Sharma 2003, 75.

V izvirnem Upssalinem modelu ima znanje sledeče lastnosti (Blomstermo in Sharma 2003, 75):

- 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 lahko na drugem le delno uporabno,

- odločilno znanje temelji na izkušnjah. Izvira iz tekočih poslovnih dejavnosti v tujini. Pridobivanje znanja poteka po sistemu učenja z delom,
- nosilci odločilnih znanj so posamezniki. Posebna znanja o trgih so pridobljena na podlagi osebnih izkušenj. To je tudi razlog, da lahko posamezniki podjetju predstavljajo prave zakladnice znanja,
- prenos temeljnega znanja med zaposlenimi ali med različnimi organizacijskimi enotami je, zaradi načina njegovega pridobivanja, opisanega v drugem in tretjem odstavku, zelo težavno,
- vpletenost podjetja v mednarodne tokove se simetrično povečuje s pridobivanjem novih znanj.

Vstop na tuje trge je povezan z zmanjšanjem kulturnih razlik, kar podjetju omogoča postopen prehod iz izvoznika izdelkov ali storitev v višje oblike internacionalizacije. Johanson in Vahlne sta v tem modelu opredelila dva temeljna mehanizma (Blomstermo in Sharma 2003, 95): stanje in spreminjanje. Stanje, ki pojasnjuje poznejšo internacionalizacijo, je zdajšnje stanje procesa internacionalizacije podjetja, ki sestoji iz poznavanja in privrženosti trgu (market commitment). Poznavanje trga poteka na dva načina, prek 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.

2.3.4 Koncept življenjskega cikla izdelka

Življenjski cikel izdelka naj bi bil povezan s tremi cikli, in sicer s ciklom potreb oz. povpraševanja, ciklom tehnologije in ciklom skupin izdelkov (izdelki za vsakdanjo uporabo, izdelki, ki jih kupujemo po preudarku, posebni izdelki in neiskani izdelki). Življenjska cikla potreb in tehnologije imata enake stopnje: nastanek, pospešena rast, pojemajoča rast, zrelost in upadanje (Potočnik 2002, 192 in 203). Pri spremljanju življenjskega cikla izdelkov, moramo imeti v mislih naslednje (Kotler 2004, 328): izdelki imajo omejeno življenjsko dobo, življenjski cikel izdelka je sestavljen iz različnih stopenj, s katerimi se pojavljajo tudi različni izzivi, priložnosti in težave za prodajalce, dobiček raste in pada v različnih stopnjah življenjskega cikla in vsaki stopnji življenjskega cikla je potrebno prilagajati strategije s področja trženja, financ, proizvodnje, nabave in ravnanja s človeškimi viri.

2.3.5 Teorija transakcijskih stroškov

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

2.3.6 Teorija o dinamičnih mrežah

Ta model razlaga industrijske trge kot mreže povezav med trgi. Mreže sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo (Česen in Jaklič 1996, 111). Osredotoča se na odnose med podjetji, ki so med seboj povezana s proizvodnjo, uporabo izdelkov in distribucijo storitev v določeni industriji. Podjetje se v tem 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 območnih mrež tujih držav,
- s prodorom v obliki razvijanja odnosov in povečevanjem privrženosti virom v tujih mrežah, v katerih že sodeluje,
- z mednarodnim združevanjem, da podjetje povečuje usklajenost povezav znotraj različnih tujih mrež.

Stopnja internacionalizacije podjetja je tako odvisna od pozicioniranosti podjetja v različnih mednarodnih mrežah. Ta lahko s svojimi dobavitelji, konkurenti, kooperanti in drugimi podjetji sodelujejo pogodbeno ali pa tudi nepogodbeno. Prav zaradi tega postajajo vse bolj pomembni odnosi med posameznimi podjetji ter kakovost in delovanje teh odnosov. V teh mrežah tako ni več pomembna velikost podjetja, temveč kakovost poslovnih odnosov, ki ta združujejo. Najbolj značilna lastnost mrež je, da podjetja med seboj sodelujejo in navsezadnje, da si tudi med seboj konkurirajo (Česen in Jaklič 1996, 111).

Blomstermo in Sharma sta s pomočjo raziskav s področja internacionalizacije podjetij ugotovila, da so izkušnje in razvoj izkustvenih znanj glavni dejavniki, ki pojasnjujejo, zakaj podjetja delujejo internacionalno. Podjetja, ki zaznajo poslovne priložnosti, prevzemajo tveganja in se tako učijo iz lastnih napak.

3 VSTOPNE STRATEGIJE NA MEDNARODNE TRGE

Odločitev, ali iti v tujino

Večina podjetij bi raje ostala doma, če bi bil njihov domači trg le dovolj velik. Tako se managerjem ne bi bilo treba učiti tujih jezikov in preučevati zakonskih določil v tujih državah, se ukvarjati z nestalnimi valutami, soočati s političnimi in pravnimi negotovostmi ter jim ne bi bilo treba preoblikovati svojih izdelkov, da bi ustregli drugačnim potrebam ter pričakovanjem kupcev. Tako bi bilo poslovanje varnejše in enostavnejše.

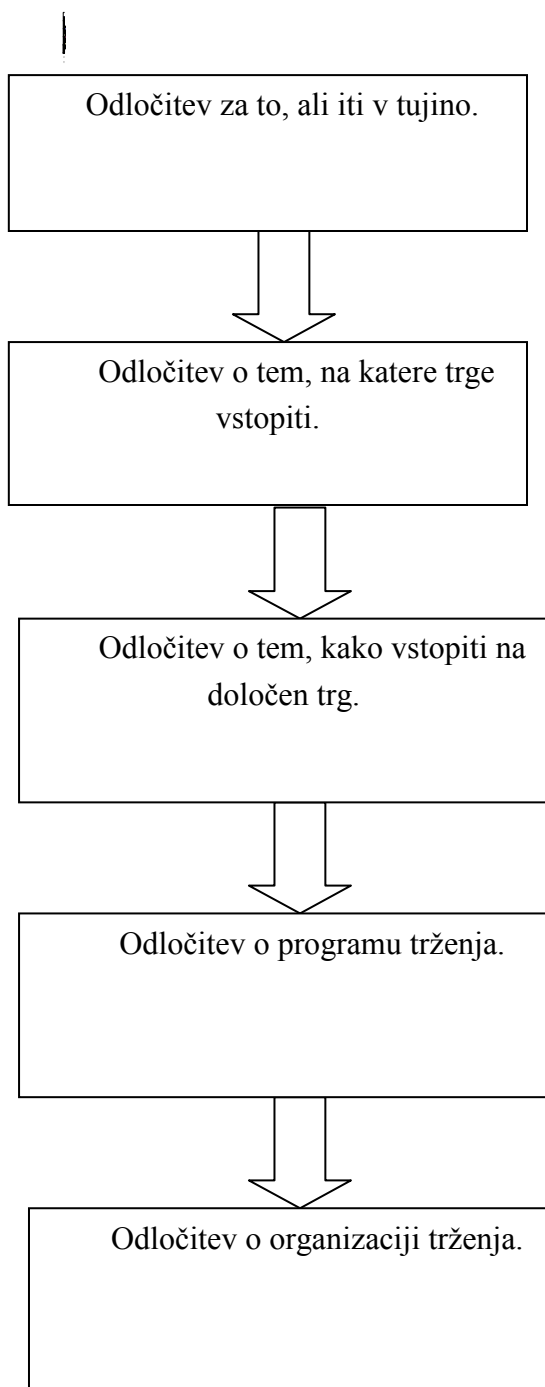
Številni dejavniki pritegnejo vedno več podjetij v mednarodne vode (Kesič 2008, 22):

- podjetje potrebuje večji trg za doseganje prihrankov,
- podjetje želi zmanjšati svojo odvisnost od enega samega trga,
- globalna podjetja, ki ponujajo boljše izdelke ali nižje cene, lahko pridejo tudi na domači trg podjetja. To lahko izvede t. i. protinapad na tekmece na njihovih domačih tleh,
- odjemalci podjetja se usmerijo na tuji trg in zahtevajo storitve vzdrževanja in popravil v mednarodnem okviru.

Preden se podjetje odloči za širitev v tujino, mora pretehtati več tveganj (prav tam):

- uvodoma lahko ugotovi, da ima premalo managerjev z mednarodnimi izkušnjami,
- tuje uredbe lahko podcenjuje in si tako naredi dodatne nepredvidene stroške,
- včasih ne razume tuje poslovne kulture ali ne ve, kako se uspešno ukvarjati s trgi v tujih državah,
- morebiti ne razume preferenc tujih kupcev, zato ni sposobno ponuditi privlačnega izdelka, ki bi lahko tekmoval s konkurenco,
- navsezadnje se lahko v tuji državi spremenijo tudi zakoni o poslovanju, lahko pride do devalvacije, politične revolucije ali nacionalizacije tujega premoženja.

Slika 3.1 Glavne odločitve pri mednarodnem trženju



Vir: prirejeno po Muhlbacher, Dahringer in Leihls 2006, 25–29.

Odločanje, na katere trge vstopiti

Pri odločanju o vstopu na tuje trge mora podjetje opredeliti svoje mednarodne trženjske cilje in politike. Podjetje se tako mora odločiti, ali bo prodajalo le v nekaterih ali pa v številnih državah. Odločiti se mora, kakšna vrsta držav mu najbolj ustreza. Po navadi se države kandidatke ocenjuje po treh merilih (Kesič 2008, 17):

- privlačnost države,
- tveganja,
- konkurenčna prednost.

Ko se podjetje odloči, da bo šlo v tujino, mora določiti svoje trženjske cilje in politike. Kakšen naj bo delež prodaje na tujih trgih v celotni prodaji? Večina podjetij začne poslovati s tujino v majhnem obsegu. Nekatera načrtujejo, da bo ta ostal majhen, druga pa imajo drugačne načrte.

Podjetje se mora tudi odločiti, ali bo prodajalo le v nekaterih ali v več državah ter določiti, kako hitro bo širilo svoje poslovanje.

Na splošno je pametneje delovati v manj državah in toliko temeljiteje. Podjetje se mora hkrati odločiti, kakšne vrste držav upoštevati. Na privlačnost le-te vplivajo izdelek, zemljepisne okoliščine, dohodek in prebivalstvo, politična naravnost ter drugi dejavniki.

Recimo, da je podjetje pripravilo seznam možnih trgov za vstop. Kako bo med njimi izbralo? Številna podjetja svoje izdelke ali storitve raje prodajajo v sosednjih državah, ker prebivalstvo in ostalo bolje razumejo, s tem pa lažje nadzorujejo svoje stroške. Vzemimo na primer Združene države Amerike, za katere je največji trg Kanada, sosednja Mehika pa je druga na lestvici največjega ameriškega izvoza.

Tudi psihološka bližina določa izbor. Ameriška podjetja precej raje prodajajo v Kanadi, Veliki Britaniji in Avstraliji, kot pa na primer v Nemčiji in Franciji, saj se v prvih navedenih počutijo bolj domače, tako zaradi jezika, kot zakonov in kulture.

Na splošno podjetje raje vstopi na trge držav, ki (Kesič 2008, 21):

- so povezani z manjšimi tveganji,
- imajo visoko oceno tržne privlačnosti,
- je konkurenčnejše ugodneje.

Odločanje, kako vstopiti na trg

Ko se podjetje odloči za določen trg, mora določiti najboljši način za vstop. Izbira lahko med posrednim in neposrednim izvozom, podelitvijo licence, skupnimi ter neposrednimi vlaganji. Zavezanost, tveganja, nadzor in možnost za dobiček so pri vsaki naslednji strategiji večji.

Odločanje o programu trženja

Mednarodna podjetja se morajo odločiti, do kakšne mere bodo prilagodila svoje trženjske strategije območnim razmeram. Ena skrajnost so podjetja, ki po vsem svetu uporabljajo standardiziran trženjski splet. Standardizacija izdelka, oglaševanja in tržnih poti pomeni najmanjše stroške. Druga skrajnost je prilagojen trženjski splet, kjer proizvajalec prilagodi sestavine trženjskega spleta vsakemu ciljnemu trgu posebej.

Odločanje o organizaciji trženja

Podjetja vodijo svoje mednarodne trženjske dejavnosti na tri načine: s pomočjo izvoznih oddelkov, mednarodne divizije ali globalne organizacije:

- *izvozni izdelek*: podjetje običajno začne na mednarodnem trgu tržiti tako, da na tuji trg preprosto pošlje svoje izdelke. Če njegova mednarodna prodaja raste, podjetje ustanovi izvozni oddelek, kjer so zaposleni vodja in nekaj pomočnikov. Če se podjetje odloči za skupna ali neposredna vlaganja, izvozni oddelek ne bo več sposoben sam opravljati vsega potrebnega mednarodnega poslovanja,
- *mednarodna divizija*: številna podjetja se vključujejo na več mednarodnih trgov in so vpeta v večje število vlaganj. Prej ali slej mora podjetje ustanoviti mednarodne divizije, ki bodo skrbele za vse mednarodne dejavnosti. Mednarodno divizijo vodi predsednik, ki določi cilje in proračune ter je odgovoren za mednarodno rast podjetja,
- *globalna organizacija*: številna podjetja so postala prave globalne organizacije. Poslovni vrh in strokovne osebe načrtujejo proizvodne enote, trženjske politike, finančne tokove in logistične sisteme v svetovnem merilu. Globalne poslovne enote so podrejene neposredno generalnemu direktorju ali pa izvršnemu odboru in ne več predsedniku mednarodne divizije. Uslužbenci na vodilnih položajih so izobraženi za delovanje v svetovnem merilu. Vodstveno osebje prihaja iz različnih držav, sestavine in opremo kupujejo tam, kjer je najceneje, v naložbe pa se spuščajo tam, kjer se obeta največji dobiček.

Splošno pravilo je, da je spoštovanje kulture in tradicije dežele, v kateri bi radi poslovali, ključni element uspeha na mednarodnem trgu. Kar je v Sloveniji, na primer, vljudno, lahko drugje velja za nevljudno. Nedvomno je najbolje ugotoviti posebnosti že doma, preden se odpravimo v tujino. Čeprav bo potencialni tuji kupec pogosto dojel, da je izvoznik tujec in mu bo zaradi tega odpustil morebitne nenamerne kulturne spodrsaljaje, se bo še pogosteje zgodilo, da bo poznavanje kulturnih norm, ki si jih je izvoznik pridobil pred prihodom v tujo državo, pustilo dober vtis na kupca. Vedno si velja zapomniti, da se izvoznikov osebni videz povezuje s podjetjem. Če nekaj šteje za

moralno sporno, kulturno brezčutno ali družbeno nesprejemljivo, se mora izvoznik potruditi razumeti, zakaj je tuja kultura takšna, kot je, preden začne obsojati. Zlato pravilo poslovne etike je biti odprt in brez predsodkov, ne obsojati in biti prilagodljiv (Muhlbacher, Dahringer in Leih 2006, 12-17).

3.1 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro oblike vstopa na mednarodne trge

Odločitev za internacionalizacijo pomeni odločitev za izvozno (ali uvozno) poslovanje oziroma dejavno sodelovanje v mednarodnem poslovanju, ko se mora podjetje soočiti s štirimi osnovnimi strateškimi vprašanji (Hollensen 2004, 268):

- a) KAM (geografsko, tržni segmenti),
- b) KAKO (načini in oblike vstopa),
- c) KDAJ VSTOPITI,
- d) KAJ STORITI (v načrtovanju, procesu, izvajanju).

Ob tem je treba poznati motive in cilje internacionalizacije.

Tabela 3.1 Motivi internacionalizacije

PROAKTIVNI MOTIVI	REAGIBILNI MOTIVI
- dobiček,	- ugodna tečajna nihanja,
- nagnjenost managementa k mednarodnem poslovanju,	- konkurenčni pritiski,
- edinstven izdelek,	- domači je trg zasičen, premajhen ali v zatonu,
- tehnološke sposobnosti,	- presežna proizvodnja, nezasedene kapacitete,
- internacionalizacija kot strategija rasti,	- nepričakovana tuja naročila,
- tržne priložnosti na tujih trgih,	- podaljševanje prodaje sezonskih izdelkov,
- ekonomija obsegov in prihrankov,	- bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov,
- ekskluzivne informacije o tujih trgih,	- sprememba pred tem restriktivnih predpisov.
- druge konkurenčne prednosti podjetja (raziskave in razvoj financiranje ...),	
- davčne in druge vzpodbude.	

Vir: Hollensen 2001, 28-34.

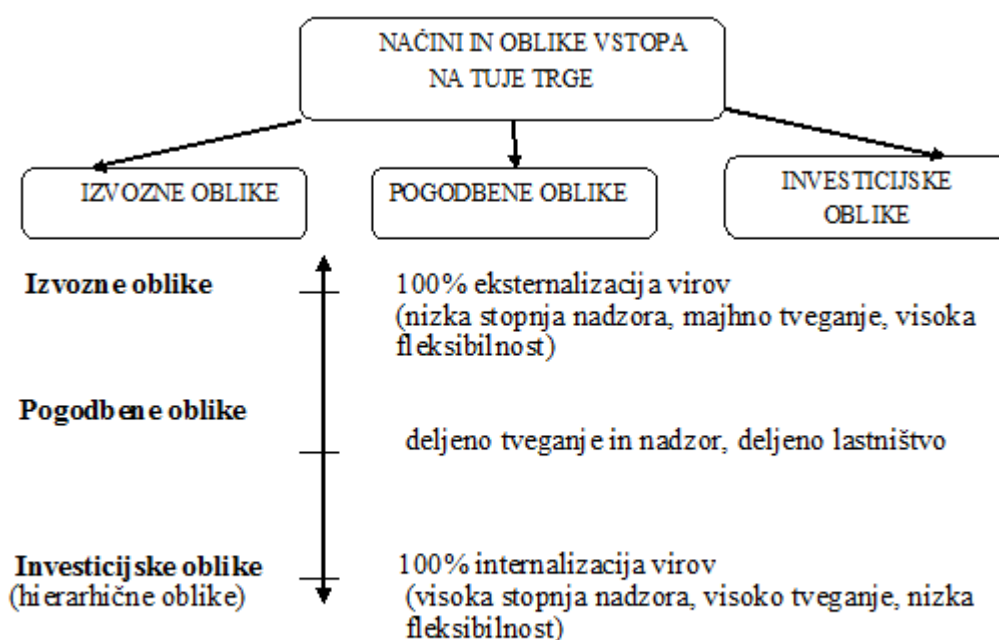
a) *Izbor ciljnega trga (KAM?):*

- nesmiselno je vstop proučevati za vse trge hkrati,
- izbor ciljnega trga je odvisen od motivov za mednarodno poslovanje,
- večina podjetij se v praksi osredotoča na tiste trge, ki so jim geografsko, predvsem pa kulturološko zelo blizu,
- postopek izbora ciljnih trgov: 1. Analiza omejenega števila perspektivnih trgov (PEST analiza, analiza konkurence, analiza tržnega potenciala). 2. Izbor najbolj privlačnega trga.

b) *Izbor načina in oblike vstopa na tuje trge (KAKO?):*

- idealna vstopna strategija na isti trg ne obstaja. Možnih je več načinov in oblik vstopa za isto podjetje,
- ko obravnavamo vstopne strategije, vedno podajamo oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja z vidika izbrane oblike ter načina vstopa na trg.

Slika 3.2 Načini in oblike vstopa na tuje trge



Vir: Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 138.

3.1.1 Zunanji dejavniki

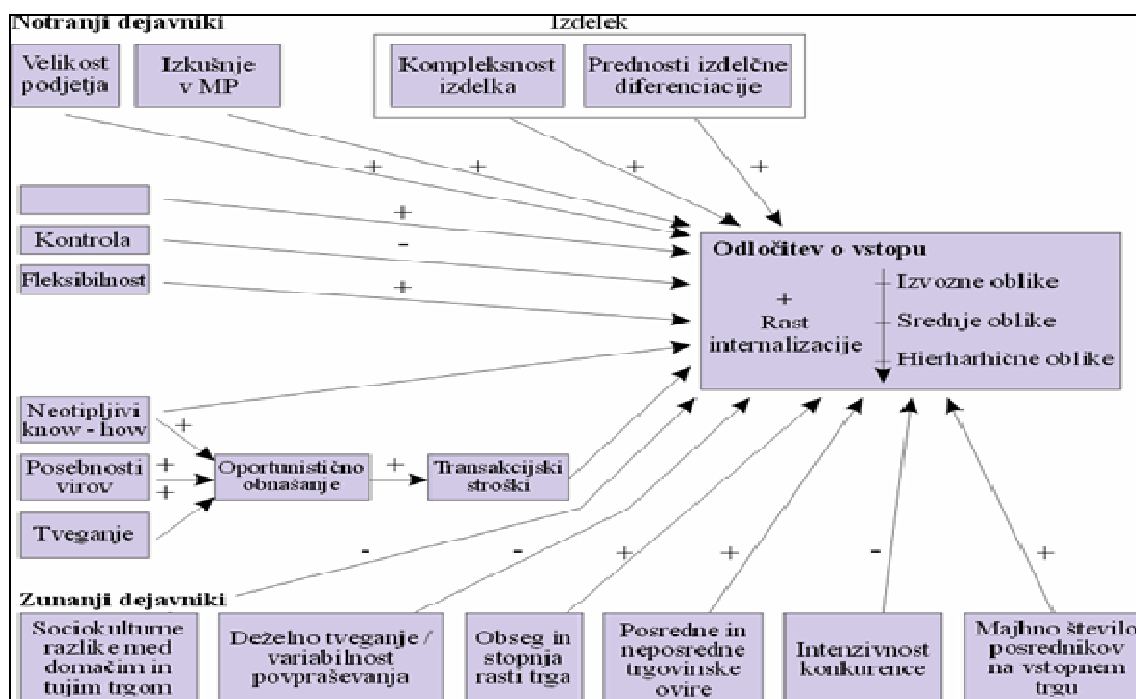
Med te uvrščamo gospodarsko in politično okolje v domači in ciljni tuji državi (pravni in davčni vidiki, podporno okolje, ekološke zahteve in omejitve, državna razvojna naravnost ...), značilnosti domačega in ciljnega trga (velikost, zasičenost, rivalstvo, stopnja internacionalizacije ...), druge značilnosti posamezne dejavnosti (sedanje stanje in pričakovani trendi, specifične značilnosti).

3.1.2 Notranji dejavniki

To so stagnacija in onemogočanje nadaljnje rasti podjetja, velikost ter resursi podjetja, strategija razvoja in zagotavljanje nadaljnje rasti podjetja, domače ter mednarodne izkušnje, interesi podjetja ali posameznikov, formalne in neformalne povezave ter poznanstva, druge priložnosti, tudi naključne (Hollensen 2004, 275).

3.1.3 Značilnosti in posebnosti izbrane oblike vstopa

Slika 3.3 Značilnosti, ki vplivajo na odločitev o vstopu



+ rast internacionalizacije, - padanje internacionalizacije (rast eksternacionalizacije).

Vir: prirejeno po Hollensen 2001, 236; Hollensen 2004, 280.

3.2 Izvozne oblike vstopa

Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na trg, so izdelki/storitve običajno proizvedeni na domačem trgu ali v tretjih državah, nato pa prek posredne, neposredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na namembni trg. Izvoz je tudi sicer začetna oblika internacionalizacije podjetja, seveda, če se občasni izvozni posli pojavljajo ustaljeno in se razvijajo v nadgrajene oblike vstopov na tuje trge.

3.2.1 Indirektni izvoz

Način vstopa na tuji trg v obliki indirektnega/posrednega izvoza je zelo pogost način, ki ga uporabljajo majhna podjetja. Pomanjkanje lastnih potencialov podjetja, kot so na primer informacije, kadri, dostop, prednost domačega trga, ipd., se nadomešča z uporabo različnih domačih posrednikov. Torej so ti, če gre za urejena in partnerska razmerja, potemtakem zunanji sodelavci podjetja, ki jih je treba za njihovo delo plačati. Če bi lahko podjetje posrednikovo delo samo opravilo, bi lahko imelo celo višje stroške, kot je plačilo posredniku. Mnogokrat pa takšnega dela niti ne more opraviti, saj preprosto nima dovolj potrebnih informacij.

Običajno je indirektni izvoz prva stopnja procesa internacionalizacije podjetja, pri čemer je v proces izvoza vključen domači posrednik, ki prevzame določene funkcije in določena tveganja, odvisno od njegove vloge.

Indirektni izvoz ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. *Prednosti*: niso zahtevane večje izkušnje; minimalno tržno in politično tveganje; omogočena je visoka stopnja tržne razpršenosti, saj podjetje uporablja mednarodne poti že izkušenega izvoznika; zahtevano je omejeno angažiranje in omejene investicije. *Pomanjkljivosti*: ni nadzora nad elementi marketinškega spleta, razen za izdelek; pomanjkanje stika s trgom; dodatni domači člen v distribucijski verigi lahko poveča stroške oziroma zmanjša dobiček proizvajalcu; omejeno pridobivanje izkušenj z izdelkom.

Najpogostejše posredne oblike izvoza so (Makovec Brenčič in Lisjak 2006, 56–57):

- *oprtni izvoz*: oblika vstopne strategije na tuji trg; že uveljavljeno podjetje, ki želi razširiti svoje poslovanje na izbranem trgu, prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja,
- *komisionar*: nakupni/prodajni; sklepa posle v svojem imenu, a za tuj račun,
- *posli a conto meta*: vmesna oblika med posli za svoj račun ter komisionarskimi posli; posle posredujeta dva komisionarja, nakupni za uvoznika in prodajni za izvoznika,
- *izvozni trgovec/izvozni posrednik*: kupuje in prodaja blago v svojem imenu in za svoj račun,
- *izvozne trgovske družbe*: običajno tradicionalne trgovske družbe, s tradicijo trgovanja na posameznih področjih,

- *izvozna združenja in konzorciji*: običajno specializirana združenja iz posameznih dejavnosti, ki lahko posredujejo specializirano na izbranem področju delovanja.

3.2.2 *Direktni izvoz*

Direktni/neposredni izvoz predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa, ki ima za razliko od indirektnega naslednje prednosti (Makovec Brenčič in Lisjak 2006, 56):

- neposreden stik s tujimi odjemalci,
- izvajanje lastnih strategij,
- krepitev lastnega imidža,
- izgradnja lastnega omrežja v tujini in nadzor nad njim,
- zagotovljen je dotok vnaprejšnjih povratnih informacij.

Za dobro poznavanje trga morajo tržniki opraviti predizvozne aktivnosti, ki za podjetje, katero sodeluje v mednarodnem poslovanju z neposrednim izvozom (uvozom), predstavljajo stroške in so v primeru posrednega izvoza (uvoza) v velikem obsegu zajete že v plačilu posredniku, kot na primer: raziskovanje tujega trga in zbiranje marketinških informacij; poslovna potovanja v izbrano državo zaradi pridobivanja neposrednih informacij o trgu; priprava in prevajanje predstavitvenih gradiv (katalogi, brošure, oglasna sporočila).

Direktni izvoz pa ima tudi svoje slabosti: majhen nadzor nad tržnimi cenami zaradi carin in pomanjkanje nadzora nad distribucijo; potrebne so nekatere naložbe v prodajno organizacijo; kulturne razlike privedejo do komunikacijskih problemov; možne so trgovinske omejitve.

Pogoste oblike direktnega/neposrednega izvoza so (Makovec Brenčič in Lisjak 2006, 56):

- *fiksirana izvozna naloga*: najbolj preprosta, pogosto enkratna oblika neposrednega izvoza,
- *posebni/samostojni izvozni oddelek*: ta je ustanovljen, ko je obseg izvoznih nalog dovolj obsežen,
- *izvozna prodajna družba*: samostojna pravna oseba, ki se po tem loči od izvoznega oddelka; ustanovitelj je matično podjetje, ki priskrbi tudi ustanovitveni kapital,
- *sestrska podjetja/podružnice*: čedalje pogostejša oblika vstopa mednarodno rastočih podjetij na trge, saj je na ta način ponudnik najbližje svojemu kupcu/odjemalcu,
- *prodaja s potniki*,

- izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev: ustanovijo jih najpogosteje manjša ali srednje velika podjetja z namenom lažjega skupnega pozicioniranja na mednarodnih trgih,
- neposredni izvoz blaga ob podpori zastopnikov/zastopstev.

3.2.3 Kooperativni izvoz

Ta vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. Gre za posebej oblikovane izvozno-trženjske družbe, ki opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj (najpogosteje sorodnih) podjetij, predvsem manjših oziroma takšnih, ki nimajo nobenih izkušenj, pa tudi ne dovolj lastnih virov za izvedbo poslov mednarodnega poslovanja. Pri tem pa te družbe usmerjajo tudi trženjske aktivnosti sodelujočih podjetij na ciljnih trgih. Bolj tradicionalne oblike povezovanj podjetij v mednarodnem poslovanju so izvozna združenja ali konzorciji, ki pa imajo strateško bolj omejene ali kratkotrajnejše (na primer konzorciji) obsege in področja delovanja. Zelo pogosto je delovanje kooperativnih oblik v zelo strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnosti (Makovec Brenčič 2003, 145).

Tabela 3.2 Prednosti in slabosti indirektnega izvoza

Indirektni izvoz (na primer izvozniki, trgovci, komisionar, izvozna trgovska družba)	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - omejen obseg naložb in obveznosti, - možna je visoka stopnja internacionalizacije, izbere lahko zelo izkušenega izvoznika, - minimalno tveganje (politično in trženjsko), - niso potrebne podrobne izkušnje v mednarodnem poslovanju. 	<ul style="list-style-type: none"> - ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka, - dodatni člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca, - pomanjkanje stikov s trgovci (ni potrebno nobeno znanje o trgu), - omejene so izkušnje, povezane z izdelkom, saj ni izkušenj poslovanja/trženja na tujih trgih.

Vir: Prirejeno po Makovec Brenčič 2003, 146.

Tabela 3.3 Prednosti in slabosti direktne in kooperativne oblike izvoza

Direktni izvoz (na primer zastopnik ali distributer)	
PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stiki z uporabniki (odjemalci), - krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom, - potrebno je poznavanje trga, - na voljo je območna prodajna in poprodajna storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> - omejen ali skoraj nikakršen nadzor nad ceno zaradi carinskih in necarinskih omejitev vstopa ter omejenosti nadzora tržnih poti (na primer pri distributerjih), - naložba v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domačim domicilnim podjetjem in distributerji ali zastopniki), - kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij (pojav transakcijskih stroškov).
Kooperativne oblike (na primer izvozno-trženjske družbe)	
<ul style="list-style-type: none"> - delitev stroškov in tveganj internacionalizacije, - zagotovitev celotne tržne, prodajne poti in poprodajnih storitev na ciljnem trgu – celovitost trženjskega nastopa. 	<ul style="list-style-type: none"> - tveganja neuravnoteženosti in neusklajenosti odnosov, - sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti.

Vir: Makovec Brenčič 2003, 148.

3.3 Pogodbene oblike vstopov na izbrane trge

Kar nekaj vzrokov je, ki so v mednarodnem poslovanju podjetij povzročili razvoj pogodbenih oblik vstopov na tuje trge. Prav gotovo so utemeljeni vzvodi razvoja pogodbenih oblik vstopov na tuje trge in sicer: biti bližje kupcem/odjemalcem, zmanjšati stroške proizvodnje (na primer v sosednji državi je cena delovne sile nižja), skrajšati tržne poti in znižati transportne stroške (na primer zaradi velike geografske oddaljenosti tujih trgov, neugodnega razmerja med težo in ceno izdelka), izogniti se omejitvam vstopa, kot so carinske in necarinske omejitve, biti prisoten na trgu neposredno kot 'domači' proizvajalec (zaradi usmeritev vladnih programov pospeševanja nakupov doma proizvedenih izdelkov), razne oblike pospeševanja proizvodnje na domačem trgu, kot so subvencije, spodbude (na primer za vlaganja).

Najpogostejše pogodbene oblike vstopov so (Hollensen 2004, 308):

- pogodbeno proizvodnja,
- licenčno poslovanje,

- franšizing,
- skupna vlaganja,
- strateške zveze.

Razlika med vstopom na trg z izvoznimi oblikami in pogodbenimi oblikami je velika. V primeru izvoznih oblik namreč izdelke/storitve proizvedemo doma, na ozemlju tretje države ali pa v prosti carinski coni, nato pa jih podjetje posredno/neposredno ali kooperativno proda na tujem trgu. S pogodbenimi oblikami poslovanja pa se najpogosteje prenese proizvodnja oziroma znanje na njen razvoj; to pomeni, da izvoz (ali uvoz) sploh ni več potreben, saj na izbrane tuje trge ne prenašamo storitev/izdelkov, temveč proizvodnjo, procese ali znanja glede njihovega nastanka (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 149).

3.3.1 Pogodbena proizvodnja

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

3.3.2 Licenčno poslovanje

Podelitev licence pomeni za proizvajalca preprost način, da začne z mednarodnim trženjem. Dajalec licence daje dovoljenje tujemu podjetju, da uporablja patent, registrirano blagovno znamko, proizvodni proces, poslovno skrivnost; podjetje pa mu za to plačuje licenčnino ali pristojbino. Dajalec licence si tako z majhnim tveganjem pridobi vstop na tuji trg, jemalec licence pa si pridobi proizvodno znanje ter znan izdelek ali blagovno znamko.

Dajanje licence ima tudi določene slabosti. Dajalec ima tako manj nadzora nad jemalcem, kot nad lastno proizvodnjo in prodajo. Če je jemalec licence zelo uspešen, se je podjetje odpovedalo dobičku in ko pogodba poteče, lahko v jemalcu licence dobi nevarnega tekmeča. Z namenom, da bi se temu izognili, dajalec licence po navadi jemalca sam oskrbuje z nekaterimi sestavinami ali sestavnimi deli, ki so potrebni za izdelek (tega se poslužuje Coca-Cola). Najbolje pa bi bilo, da bi dajalci licence vseskozi razvijali novosti, tako da bodo jemalci vedno odvisni od njih (Hollensen 2004, 327).

3.3.3 Franšizing

Podjetje lahko na tuji trg vstopi tudi s franšizingom. Le-ta je celovitejša oblika podelitve licence. Dajalec franšize ponudi celoten koncept blagovne znamke in poslovni sistem. V zameno prejemnik franšize vloži denar in plača določene pristojbine dajalcu franšize. McDonald's, KFC in Avis so vstopili v številne države s podelitvijo franšize za svoje trgovinske koncepte.

Tabela 3.4 Razlikovanje franšizinga in licenčnega poslovanja

<i>Licenčno poslovanje</i>	<i>Franšizing</i>
<ul style="list-style-type: none"> - plačilo: licenčnine, - skupina izdelkov ali posamezen izdelek je predmet dogovora in edini skupni element. Licenčno poslovanje pokriva le del celotnega koncepta poslovanja in ne vključuje tudi show-howa, - licence običajno prevzemajo/kupujejo boljše stoječa podjetja, - dolgotrajen dogovor (pogosto tudi do 20 let), še posebej, ko gre za know-how, avtorske pravice in blagovne znamke, - licence se relativno hitro in nenadzorovano prenašajo med podjetji, brez vednosti in nadzora izhodiščnega dajalca licence, - s prenosom dajalci licence običajno ne prenesejo izsledkov obstoječih in tekočih raziskav izdelka, razen v primerih, ko licenčno poslovanje preraste v kooperativne oblike ali ko ni drugače opredeljeno v licenčni pogodbi, - licenčni dogovori običajno dopuščajo veliko mero pogajalskega prostora. 	<ul style="list-style-type: none"> - plačilo: nagrade managerjem, - pokriva celoten obseg poslovanja, vključujoč know-how in show-how, intelektualne pravice, blagovne znamke, poslovne stike, - običajno so franšize začetne oblike poslovanja, še posebej to velja za franšizije, - dogovor je običajno sklenjen za 5 let, včasih podaljšan na 10 let. Franšize se pogosto obnavljajo, - franšizor zelo natančno in selektivno izbira franšizija, njegova zamenjava je mogoča zgolj pod nadzorom franšizorja, - od franšizorja se pričakuje, da bo franšiziju prenesel vse izsledke tekočih raziskav in razvoja celotnega poslovnega koncepta, saj je to del franšizne pogodbe, - franšizni dogovori ne dopuščajo odstopanj, še posebej, če gre za velike franšizne sisteme.

Vir: povzeto in prirejeno po Young 1989, 148.

3.3.4 Skupna vlaganja

Tuji vlagatelji se povežejo z domačimi in s skupnim vlaganjem ustanovijo podjetje, v katerem so soudeleženi pri lastništvu ter nadzoru. Lep primer sta Coca-Cola in Nestle. Združila sta moči pri razvoju mednarodnega trga za vnaprej pripravljen čaj in kavo, ki se v velikih količinah prodajata na Japonskem. Tudi Whirpool je kupil 53-odstotni delež v nizozemski skupini za elektroniko, Philipsovega programa bele tehnike, za prihod na evropski trg.

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

3.3.5 Strateške zveze

V omenjenih povezavah gre za svojevrsten paradoks t. i. kooperativne konkurence, ki se kaže v kooperaciji pred trgovin in konkurenčnostjo na trgu. Takšno sodelovanje poteka na strateški ravni, običajno jih imenujemo strateške zveze (alianse), zavezništva ali partnerstva.

Strateške zveze so medorganizacijske povezave za vzpostavljanje, ojačanje ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za doseg individualnih ciljev udeležencev in skupnega cilja, ki z izmenjavo ter dopolnjevanjem sredstev omogočajo povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja, njihov skupni učinek pa je večji od posameznih učinkov udeležencev zveze (Makovec Brenčič 2003, 120).

Ne glede na raznovrstnost definicij po posameznih avtorjih, je vendarle mogoče iz njih razbrati skupne vsebinske elemente, po katerih se zveze razlikujejo od drugih strateških načinov poslovanja:

- kooperativna povezanost dveh ali več samostojnih podjetij,
- doseganje konkurenčnih prednosti na enem ali več strateških področjih,
- sinergijski učinek ($2 + 2 = 5$),
- doseganje posameznih ciljev udeležencev in skupnega cilja.

Povedano poenostavljeno, s strateško zvezo se poskuša doseči to, kar posamezno podjetje samo ne zmora. »Podjetje se dejansko ne more več zanesti zgolj na svoje notranje moči; povezati se mora s partnerji za pridobitev manjkajočih komplementarnih virov« (Sierra 1995, 25).

Tako v literaturi, kakor tudi v poslovni praksi se strateške zveze pogosto enačijo s skupnimi vlaganji (joint venture, sonaložbe). Vendar pa so strateške zveze bistveno širši pojem, pri čemer je skupno vlaganje le ena od možnih oblik zvez, saj kapitalaska povezanost glede na opredelitev strateških zvez ni nujno potrebna.

Bistveni sestavni del strateških zvez je možnost izbire partnerja, da se iz zveze umakne, če meni, da mu ta ne prinaša pričakovanih učinkov. Na ta način je povezava partnerjev popolnoma prostovoljna, temelječa na neodvisnosti, kar pa, kot rečeno, kapitalске združitve niso. Res pa je, da je bilo v nekaterih raziskavah ugotovljeno, da se večje število strateških zvez konča s pripojitvijo.

3.4 Hierarhične (investicijske) oblike vstopa

Zadnja skupina oblik vstopov so investicijske/naložbene/hierarhične oblike vstopa, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Pri teh oblikah se pojavi predvsem vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira/nadzoruje delovanje lastnih oblik nastopov na tuje trge. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matico (matičnim, domicilnim podjetjem) in hčerjo (lastno enoto), v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela ter cilji razvoja mednarodnega poslovanja. Pojavlja se tudi problem delitve vstopnih oblik: če enota na tujem trgu ni v 100 % lasti podjetja, ki je vstopilo na trg, ta oblika po teoriji ni kategorizirana kot investicijska, temveč kot pogodbeni oblika izvoza. V praksi so ostre meje med posameznimi skupinami oblik vstopa vsekakor zabrisane; na primer: skupno vlaganje na tujem trgu, pri katerem ima podjetje, ki je vstopilo, večinski (75 %) delež in večinski nadzor nad poslovanjem, prav gotovo ni zgolj oblika pogodbenega vstopa, temveč je po svoji vsebini povsem naložbena (hierarhična). Med tipičnimi oblikami investicijskih načinov in oblik mednarodnega poslovanja obravnavamo oblike, kot so navedene v nadaljevanju (Makovec Brenčič 2003, 155).

3.4.1 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu

Podjetja ob vstopu na trg pogosto vidijo dober razvoj tržnega potenciala in možnosti trženja izdelkov/storitev na dolgi rok, želijo slediti konkurenci ali biti pred njo ter pridobiti dobro izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo poslovanja – takrat je smiselno, da investirajo v lastno prodajno-proizvodno enoto na tujem trgu. Seveda se z večanjem obsega investicije vstopa, s tem pa tudi nadzora in avtonomije poslovanja, večajo tudi tveganja – kar tudi sicer velja za vse oblike vstopa: ob večjem nadzoru in avtonomiji večje tveganje (Makovec Brenčič 2003, 145). Takšen vstop na trg je izhodiščno dolgoročno naravnano, saj lahko kratkoročni učinki le redko odtehtajo obsežnost investicije. Poleg tega je tudi proces prilagajanja in razumevanja delovanja lokalnega trga dolgotrajen, še posebej, če podjetje pred tem ni imelo na trgu nikakršne (niti posredne) oblike tveganja.

3.4.2 Sestavljalnice

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

3.4.3 Prodajni predstavnik, zastopnik, distributer

Prodajni zastopniki so običajno locirani na enem mestu, največkrat domicilnem, in potujejo na druge trge z namenom izvajanja prodajne funkcije. Če je prodajni zastopnik zaposlen v domicilnem podjetju, potem ima seveda podjetje nad njim bistveno večjo kontrolo, kot če gre za neodvisnega zastopnika ali distributerja, ki dela v svojem imenu in za svoj račun. Če prodajnega zastopnika zaposluje domicilno podjetje, potem je ta tudi bistveno bolj predan poslovanju, viziji in razvoju podjetja. Boljše je tudi njegovo poznavanje in informiranje o delovanju podjetja. Še posebej je ta oblika vstopa primerna na ozko specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer ima velik pomen visoko-strokovno nakupovanje in poznavanje izdelkov podjetja, število odjemalcev pa je relativno majhno. Ti odjemalci, ki so po obsegu kupovanja tudi večji, namreč zahtevajo tesen odnos z dobaviteljem in dober razvoj ali vzdrževanje dobaviteljsko-odjemalskih odnosov (Hollensen 2004, 336).

3.4.4 Prodajna podružnica/prodajne enote na tujem

Na ta način se bistveno bolj približamo kupcu, pri čemer moramo upoštevati način sklepanja poslov oziroma sprejemanja naročil (ta je lahko bistveno primernejši za občasen prihod prodajnega zastopnika, kot pa za trajno prisotno enoto) ter samo naravo izdelka (če gre za zelo kompleksen izdelek, ki zahteva poprodajne storitve – servis, rezervne dele ipd., potem je bolj smiselno biti prisoten na trgu neposredno). Včasih je celo smiselno oblikovati prodajno podružnico (ta je podaljšana roka podjetja na tujem trgu in pravno-formalno del domicilnega podjetja) ter vanjo vključiti delovanje rezidenčnih prodajnih zastopnikov, če trg potrebuje tovrstno pokritje tržnih poti ali pa podjetje izvaja tovrstno trženjsko strategijo poslovanja. Večkrat je z vidika prodajne pokritosti trga in ustreznega organiziranja poprodajnih storitev potrebno ustanavljanje lastne prodajne enote na tujem (ta deluje kot območno podjetje na vstopnem trgu), ki je ustanovljena v skladu s pravno regulativo tujega trga ter je v lasti in pod nadzorom ustanovitelja – matičnega podjetja na domicilnem trgu. Lastne prodajne enote na tujih trgih izvajajo popoln nadzor in kontrolo nad prodajno funkcijo (Hollensen 2004, 337).

Podjetje večkrat obdrži osrednjo trženjsko funkcijo in nadzor izvajanja v domicilnem podjetju, medtem ko območne prodajne enote oblikujejo tisti del trženjske/prodajne strategije, ki usmerja trženje na območnem trgu. To pomeni, da so vsi izdelki v skladu z naročili enote iz matičnega podjetja, prodajna enota pa poskrbi za naročila in njihovo izvedbo. Pri tem si matica in hči medsebojno obračunavata cene – govorimo o t. i. notranjih transfernih cenah, ki lahko predstavljajo problem pri medsebojnem poslovanju matice in enote, lahko pa je tudi prednost, če obe usklajeno sledita razvojni politiki matice oziroma enote.

3.4.5 Akvizicija ali začetne naložbe

Če želi podjetje pridobiti dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljenih tržnih segmentov ali celo do uveljavljene blagovne znamke in imena podjetja ter obenem čim hitreje vstopiti na trg, pri čemer ima dovolj kapitalskega ozadja in sredstev za takšen vstop, je smiselno, da poišče tarčo na ciljnim trgu in izvede prevzem. Podjetje lahko alternativno razmišlja tudi o naložbi od začetka. Pogosto na vstopnih trgih ni podjetja, ki bi bilo primerno za prevzem, ali pa ga od tega odvrta potencialne težave zaradi prevzema. Podjetje se lahko tako odloči, da želi naložbo nadzorovano izvesti od začetka; na primer vstop Mercatorja na srbski trg: izgradnja hipermarketa v Beogradu od začetka – nakup ustrezne lokacije, izgradnja in izvedba celostne strategije vstopa. Naložbe od začetka so bistveno dolgotrajnejše, vendar po njih pogosto posegajo podjetja, ki želijo razviti integrirano obliko in lastno, razpoznavno strategijo delovanja na vseh trgih. Pri tem se izognejo tudi odpravi ukoreninjenih navad in praks predhodno delujočega podjetja, saj ta postavijo sama tako tehnološki kot človeški del delovanja. S tem se izognejo potencialnim spornim situacijam pri razlikah v organizacijskih kulturah in pridobljenih normah delovanja v podjetju (Hrastelj 1995, 173-195).

3.4.6 Regionalna središča

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

'prevajajo' globalne strategije v območne (prilagojene posameznim trgov) ter nudijo ustrezno pomoč pri strateškem razvoju območnih enot. Pri tem je zelo pomembno, kako se razvijajo in prenašajo sposobnosti poslovanja s središča na enote, kako je zagotovljena kakovost človeških virov v enotah in na trgih, kjer je locirana proizvodnja ter kako so izkoriščene pravno-formalne omejitve/prednosti posameznih trgov (Makovec Brenčič 2003, 178).

4 TVEGANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Vsako podjetje je v poslovanju tako na domačem kot tujem trgu izpostavljeno tveganjem. Vendar je v primeru mednarodnega poslovanja obseg teh tveganj bistveno večji (Buckley 2004, 15). Razlogov za to je več. Prvič, podjetja poslujejo v manj znanem poslovnem okolju. To pomeni, da imajo slabši vpogled v politično, ekonomsko in pravno ureditev države gostiteljice ter zaradi tega slabše razumejo vzročno-posledične povezave med posameznimi državnimi ukrepi in poslovanjem podjetja. Tako na primer izvozno podjetje težje predvidi posledice zamenjave politične oblasti v državi izvoza kot območna podjetja. Drugič, podjetja težje pridobijo informacije o poslovnem partnerju in preverjajo njegovo boniteto, kar za posel pomeni še dodatna tveganja. Tretjič, v mednarodnem poslovanju imajo pomembno vlogo tudi posamezni politični in ekonomski dejavniki (kot je na primer devizni tečaj), s katerimi pa se podjetje v domačem okolju sooča redkeje. Dodaten razlog za večji obseg tveganj mednarodnih poslov so daljše razdalje med kraji, kar pomeni višje stroške prevoza in večje nevarnosti, da pride do poškodovanja oziroma uničenja tovora. Nenazadnje pa je v mednarodnem poslovanju običajno obseg poslov večji, kar posledično pomeni, da lahko udeleženci utrpijo večjo škodo.

Zaradi navedenih razlogov je pomembno, da se v mednarodnih podjetjih zavedajo, katerim tveganjem so izpostavljeni, kakšen je njihov vpliv na poslovanje, kakšne so možnosti prenosa na druge udeležence in kako jih lahko podjetja učinkovito obvladujejo. Posledično so v mednarodnem okolju uspešna predvsem tista podjetja, ki so sposobna bolje od konkurentov analizirati posamezna tveganja ter izbrati primerne metode, tehnike in instrumente zaščite.

4.1 Katera tveganja poznamo

Najprej bi rada opisala definicijo tveganja. V strokovni literaturi namreč obstajajo številne opredelitve. Tveganje v splošnem razumemo kot negotovost v zvezi s prihodnjimi dogodki, ki lahko zmanjšajo verjetnost doseganja zastavljenih ciljev podjetja in negativno vplivajo na uspešnost njegovega poslovanja (Tayeb 2000, 25). Številni drugi avtorji (med njimi je tudi Jus 1999, 17) pri tem poudarjajo, da imajo tveganja za posledico delno škodo ali popolno izgubo, ki prizadene udeležence v poslu. Ta škoda pa lahko nastane kljub uporabi ustreznih tehnik, strategij in organizacijskih struktur.

V osnovi lahko tveganja razvrstimo v tri večje skupine (prirejeno po Tayeb 2000, 32):

- *deželno*: zajema vsa tveganja, ki nastanejo zaradi političnih, pravnih in ekonomskih sprememb v državi gostiteljici ter negativno vplivajo na poslovanje podjetja,

- *finančna*: zajemajo vsa tveganja, ki vplivajo na vrednost premoženja podjetja,
- *poslovna*: nastanejo v okviru procesov, ki se dogajajo pri opravljanju osrednje dejavnosti podjetja.

Treba je omeniti, da zavarovanje pred tveganji ni zastoj, saj je uporaba vsakega izmed instrumentov povezana s stroški (na primer nakup opcije, plačilo zavarovalne premije ...). Načeloma so varnejši instrumenti tudi dražji. Prav zaradi tega mora podjetje dobro proučiti stopnjo izpostavljenosti tveganju in na osnovi tega presoditi, kateri je najbolj učinkovit in cenovno sprejemljiv instrument zaščite. V praksi le večja multinacionalna podjetja uporabljajo kompleksnejše finančne instrumente zavarovanja pred tveganji (ti so načeloma dražji in zato primerni predvsem za večje ter bolj tvegane mednarodne posle).

Tabela 4.1 Vrste tveganj v mednarodnem poslovanju

DEŽELNO TVEGANJE	FINANČNA TVEGANJA	POSLOVNA TVEGANJA
Politična tveganja, ki izvirajo iz ekonomskega in pravnega okolja.	Plačilna tveganja in tržna tveganja (tečajna, obrestna, cenovna).	Tveganja na področju tehnoloških inovacij, oblikovanja izdelka, trženja, upravljanja s človeškimi viri, priprave dokumentacije, prevozna in manipulativna tveganja.

Vir: prirejeno po Tayeb 2000, 25.

4.2 Upravljanje s tveganji

a) Deželno tveganje

V praksi sta se uveljavila dva pristopa analize deželnega tveganja, pri čemer je eden nadgradnja drugega. Prvi pristop zajema vnaprej pripravljena poročila deželnega tveganja, ki jih pripravljajo specializirane ustanove. Večina pri analizi deželnega tveganja uporablja kvalitativen pristop, pri čemer strokovnjaki s posameznih področij podajo lastno oceno glede vrednosti političnih, makroekonomskih in pravnih kazalcev deželnega tveganja.

Vnaprej pripravljena poročila deželnega tveganja so načeloma dobro izhodišče pri ocenjevanju tveganosti države, vendar nikakor niso dovolj. Posledično se je v praksi uveljavil tudi drugi pristop analize deželnega tveganja, ki je bolj prilagojen potrebam podjetja in panoge, v kateri podjetje posluje. Ta pristop se bolj osredotoča na mikro raven in obravnava izpostavljenost podjetja državnim ukrepom ter drugim okoljskim spremembam. V okviru tega pristopa so se razvili številni modeli, ki so podjetjem v podporo pri tej zahtevni nalogi. Med najpreprostejšimi sta analizi PEST, ki je

mednarodnim tržnikom v pomoč pri postopnem odkrivanju prvin političnega, ekonomskega, sociokulturnega in tehnološkega okolja, ter SPIN, ki omogočata celovit pristop pri ugotavljanju prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja.

Najpreprostejša in pogosto najučinkovitejša metoda zaščite pred deželnim tveganjem je redno spremljanje političnih, ekonomskih in pravnih dogajanj v gostujoči državi. Pri tem lahko podjetje uporabi več virov informacij. Zaradi večje preglednosti je smiselno ločevati med notranjimi in zunanjimi viri informacij. Med notranjimi viri informacij so najbolj dragoceni prav zaposleni, in to predvsem predstavniki srednjega ter vrhnjega managementa, ki imajo večletne izkušnje s poslovanjem na mednarodnih trgih. Podjetja imajo običajno tudi druge interne vire, kot so na primer interne baze podatkov, ki so še posebej pomembne v začetnih fazah raziskovanja.

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

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

b) Finančno tveganje

Plačilno tveganje zajema verjetnost, da plačilni zavezanec ne bo mogel ali ne bo želel poravnati svojih pogodbenih obveznosti ob zapadlosti in v skladu s sklenjeno pogodbo. Razlogov za neizpolnitev je lahko več, v osnovi pa ločimo dve skupini. Prva zajema razloge, na katere imajo udeleženci vpliv in so zato komercialne narave. Mednje štejemo plačilno nesposobnost poslovnega partnerja, s katero se običajno soočimo takrat, ko je nad premoženjem poslovne stranke uveden stečajni postopek ali postopek sodne oziroma izvensodne poravnave (Falatov 1997, 5). V to skupino se dodatno uvrščajo tudi razlogi, povezani z nezainteresiranostjo poslovnega partnerja za izpolnitev pogodbe. Druga skupina pa vsebuje razloge, ki so povezani s političnimi tveganji in so

torej nekomercialne narave. Mednje uvrščamo prepoved plačil v tujino, moratorij plačil in prepoved konverzije domače v tujo konvertibilno valuto.

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

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

c) Poslovno tveganje

Gre za tveganja, ki jih mednarodno delujoče podjetje sprejme, da bi povečalo premoženje delničarjev. Tovrstna tveganja nastanejo v okviru procesov, ki se dogajajo v podjetju pri opravljanju osrednje dejavnosti ter vključujejo tveganja na področju tehnoloških inovacij oblikovanja izdelka in načrtovanja proizvodnega procesa, trženja, upravljanja s človeškimi viri ipd. (Tayeb 2000, 27). Med operativnimi tveganji imajo v mednarodnem poslovanju še posebej pomembno vlogo tveganja pravilne dokumentacije, postavitve ustrezne cene ter prevozna in manipulativna tveganja. Prav pri teh morajo biti podjetja pri upravljanju zelo pozorna:

- tveganja pravilne priprave dokumentacije. Če ugotovijo nepravilnosti, lahko zaustavijo potek mednarodnega posla. Z namenom, da bi se podjetja izognila tovrstnim nevšečnostim, morajo biti še posebej pozorna na popolnost in

pravilnost posameznih dokumentov. Zato morajo svoje zaposlene primerno izobraziti in strokovno usposobiti,

- tveganja postavitve ustrezne cene so prisotna pri poslih, pri katerih med sklenitvijo in izvršitvijo posla preteče nekaj mesecev, včasih tudi nekaj let. Na ta tveganja vplivajo številni zunanji in notranji dejavniki postavitve ustrezne cene,
- prevozna in manipulativna tveganja so v mednarodni trgovini prisotna v večji meri kot pri poslovanju na domačem trgu, saj so razdalje med kraji večje. Poleg tega je večje tudi število manipulacij, kar še dodatno povečuje tveganje na poti. Podjetja se lahko temu izognejo na dva načina. Prvič, prevozna in manipulativna tveganja lahko prenesejo na drugo stranko z uporabo primerne prevozne klavzule (Incotermsi). Drugič, tovrstna tveganja prenesejo na tretjo osebo tako, da se zavarujejo.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje AJM – okna, vrata, senčila, d. o. o., Kozjak nad Pesnico 2a (v nadaljevanju AJM) je bilo ustanovljeno leta 1990. Marija in Janez Ajlec sta se po dvajsetih letih dela v Nemčiji vrnila v domovino in del prihrankov vložila v obrtno dejavnost. Direktor podjetja Janez Ajlec je oče ideje poslovne priložnosti na področju proizvodnje stavbnega pohištva. Na začetku je bil deležen posmehovanja, ko je dejal, da bi rad izdeloval plastična okna. Pri ustanavljanju podjetja sta poleg zakoncev Ajlec sodelovala dva tuja družabnika, s tretjinskim vložkom začetnega kapitala, predvsem v strojno opremo. V letu 1993 je prešlo lastništvo podjetja v celoti v last družine Ajlec, zaradi umika še zadnjega tujega družabnika.

V novonastali situaciji je bilo poslovanje oteženo, kar je zahtevalo sodelovanje in pomoč vseh družinskih članov ter prijateljev. Vendar sta prepričana v idejo vztrajno vodila podjetje v razvoju do enega izmed najuspešnejših podjetij v Podravski regiji. Že v šestih letih obstoja se je število zaposlenih in promet podjetja povečal za več kot desetkrat. Danes AJM predstavlja vodilno podjetje v svoji panogi (t. i. tržni vodja) in je v 100-odstotni lasti družine Ajlec (družinsko podjetje). Kot sem že omenila, sta bila v začetkih obstoja še dva tuja družabnika, ki sta se kasneje umaknila iz lastniške strukture. Danes ima AJM hčerinsko firmo v Zagrebu, na Kalinovi 3, ki je prav tako uspešno kot to v Sloveniji. Ob tem ima še dve dodatni poslovni enoti v Ljubljani (Šmartinska cesta 100) in Kranju (Cesta Staneta Žagarja).

Podjetje AJM ima status zasebnega družinskega podjetja, ker je v 100-odstotni lasti družine Ajlec. Podjetje upravljajo lastniki in njihovi pooblaščenici, ki so tudi člani nadzornega sveta.

Ime in priimek: Janez Ajlec

solastnik družbe AJM, okna – vrata - senčila, d. o. o.,
solastnik hčerinskega podjetja AJM, montaža in trgovina, d. o. o.,
solastnik hčerinskega podjetja A.J.M. Zagreb, d. o. o.

Ime in priimek: Marija Ajlec

solastnica družbe AJM, okna – vrata – senčila, d. o. o.,
solastnica hčerinskega podjetja AJM, montaža in trgovina, d. o. o.,
solastnica hčerinskega podjetja A.J.M. Zagreb, d. o. o.

Ime in priimek: Jasmina Keuc Ajlec

solastnica družbe AJM, okna – vrata – senčila, d. o. o.,
solastnica hčerinskega podjetja AJM, montaža in trgovina, d. o. o.,
solastnica hčerinskega podjetja A.J.M. Zagreb, d. o. o.

Predstavitev podjetja

Ime in priimek: Monika Krempf

Status: vodja računovodstva družbe AJM, okna – vrata – senčila, d. o. o.,
solastnica družbe AJM, okna – vrata – senčila, d. o. o.,
solastnica hčerinskega podjetja AJM, montaža in trgovina, d. o. o.,
solastnica hčerinskega podjetja A.J.M. Zagreb, d. o. o.

Ime in priimek: Julija Ajlec Težak

Status: direktorica družbe AJM, montaža in trgovina, d. o. o.,
vodja marketinga družbe AJM, okna – vrata – senčila, d. o. o.,
solastnica družbe AJM, okna – vrata – senčila, d. o. o.,
solastnica hčerinskega podjetja AJM, montaža in trgovina, d. o. o.,
solastnica hčerinskega podjetja A.J.M. Zagreb, d. o. o.

Ime in priimek: Marko Plečko

Status: direktor družbe AJM, okna – vrata – senčila, d. o. o.,

Ime in priimek: Robert Težak

Status: vodja nabave

Ime in priimek: Trivo Krempf

Status: direktor prodaje

Ime in priimek: Igor Miholic

Status: vodja prodaje PVC

Ime in priimek: Zoran Perdija

Status: vodja prodaje ALU

Ime in priimek: Milan Fijavž

Status: vodja veleprodaje

Ime in priimek: Damjan Behin

Status: vodja zimskih vrtov

Ime in priimek: Drago Aberšek

Status: vodja montaže

Ime in priimek: Tomaž Vršič

Status: vodja odpreme

Ime in priimek: Goran Grahovac

Status: vodja reklamacije in servisne službe

Ime in priimek: Darko Murkovič

Status: vodja razvoja in tehnologije

Ime in priimek: Bogdan Sirk

Status: vodja PVC-proizvodnje

Ime in priimek: Damijan Švajncer Butinar

Status: vodja ALU-projektive in tehnološke priprave

Ime in priimek: Vinko Botica

Status: objektni vodja

Ime in priimek: Božo Valher

Status: objektni vodja

Ime in priimek: Sonja Canjko

Status: vodja računovodstva

Ime in priimek: Jožef Babič

Status: vodja kakovosti in kontrole

Ime in priimek: Bojan Marko

Status: vodja informatike

Ime in priimek: Daniel Divjak

Status: vodja PE Ljubljana

Ime in priimek: Primož Košir

Status: vodja PE Kranj

Vir: AJM 2009b.

Trenutno je v podjetju zaposlenih preko 300 delavcev, od tega prevladujejo moški. Na začetku je v podjetju delalo zgolj 10 ljudi, kar pomeni, da se je zaposlovanje povečalo za 25-krat. Večina je zaposlena redno, ker podjetje AJM ne želi sprememb. Želi delovati na dolgi rok, se utrditi in verjamejo, da jim bo to z zvestim in zadovoljnim kolektivom tudi uspelo. Ženski del kolektiva dela predvsem v prodajnem delu in v administraciji, medtem ko moški delajo v proizvodnji. Izobrazba v nadzornem svetu je visoka (končane fakultete), delavci v prodaji in predelavi pa imajo končano srednjo šolo. Za podjetje AJM velja, da je dokaj mlado podjetje.

5.1 Predstavitev programov

AJM ponuja relativno širok asortiman izdelkov in storitev. Kot je razvidno iz naziva firme, ponuja podjetje specializiran program za okna, vrata, senčila, ponuja tudi komplementarne izdelke glavni skupini izdelkov, kakor tudi samostojne specializirane prodajne programe. Glavna materiala, iz katerih je sestavljen celoten asortiman izdelkov, sta pvc in aluminij. AJM nudi tudi storitve montaže in se odziva na morebitne reklamacije. Zaradi velike uporabe pvc- in alu-programa, bom le-ta razložila podrobneje.

- Ponudba oken je tako iz pvc-materiala kot tudi iz aluminija. V pvc-programu so trije tipi oken: ideal 3000, 5000 in 6000. Ti se razlikujejo predvsem po tehničnih značilnostih, cenovnem razredu in različnih prednostih uporabe.
- Naslednja skupina izdelkov so vrata, ki se prav tako kot okna delijo na pvc- in alu-program. Tudi pri vratih so številni modeli in različne kombinacije oblik, barv in materialov, cenovni razredi in različne prednosti uporabe.
- V naslednjo večjo skupino izdelkov spadajo senčila in se delijo na: notranje in zunanje žaluzije, lamelne zavese, notranje ter zunanje rolete, pvc- in alu-polčna.
- Kot sem že navedla, obstajajo v celotnem asortimanu izdelkov še komplementarni, ki dopolnjujejo glavno skupino in s tem zaokrožajo ponudbo ter možnosti zadovoljitve zahtev odjemalcev. V to skupino spadajo kljuge, stekla, police, komarniki. Vsako od podskupin je možno kombinirati z ustrezno glavno skupino izdelkov.
- AJM ponuja tudi specializirane, samostojne skupine izdelkov, kot so zimski vrtovi, garažna vrata, strešna okna.

Med storitve podjetja AJM uvrščamo tudi montažo izdelkov iz celotnega prodajnega asortimana, strokovno svetovanje pri nakupu, poprodajne aktivnosti, povezane z reklamacijami, vzdrževanjem in ostalimi dodatnimi zahtevami odjemalcev. Z zagonom alu-programa so pridobili delovna mesta in tako je nov oddelek kadrovskega sestavljen iz: vodje komerciale, komercialista, vodje proizvodnje, delovodje, tehnologa,

vodje objekta in devetih delavcev za različna dela. Za zaposlene s pvc-izkušnjami so poskrbeli tudi z dodatnim izobraževanjem. Zaposlene v alu-programu so poslali na dodatno usposabljanje v Hydro Building System v Avstrijo. Pri tem usposabljanju je bil dan velik poudarek spoznavanju profilov, sistemu dela in računalniške opreme, ki se uporablja v proizvodnji. Kadrov imajo trenutno dovolj, vendar ne izključujejo možnosti dodatnega zaposlovanja. Prav zaradi teh novosti sem se odločila, da bom podrobneje opisala program alu-izdelkov.

5.2 Odločitev za internacionalizacijo

Prvo vprašanje, ki sem ga postavila Trivu Kremplu, direktorju prodaje, je bilo, zakaj so se v podjetju odločili za internacionalizacijo poslovanja. Dejal je, da je prostor v Sloveniji premajhen. Vsi se zavedamo, da je AJM, d. o. o., tržni vodja v svoji panogi. V Sloveniji je 100 proizvajalcev stavbnega pohištva, od tega je 10 velikih. Drugi največji proizvajalec dosega 60 % prodaje podjetja AJM, d. o. o. Tako tržni delež podjetja znaša dobrih 18 %. Ker je podjetje največje v tej panogi, saj delujejo korektno, in ker se njihovi izdelki uvrščajo v sam vrh stavbnega pohištva, se lahko primerjajo s proizvajalci iz zahodnih evropskih držav. Podjetje je konkurenčno doma in tudi na tujem. Izvedela sem, da njihovi izdelki dosegajo ugodne cene predvsem v Švici, Italiji in Avstriji. Na tujih trgih jim gre celo tako dobro in imajo že izdelano svoje dobro ime (good will), zaradi česar so lahko njihovi izdelki na teh trgih dražji za 15 do 20 % v primerjavi s tistimi od domačih proizvajalcev. Z gotovostjo lahko zatrdim, da AJM, d. o. o., konkurira tujim podjetjem.

Ob tem pa je podjetje želelo poskusiti tudi nekaj novega. Želeli so izziv, internacionalizacija pa je bila pravšnja zanje. Zavedali so se vsakega tveganja, ki ga prinaša vstop na tuji trg. Danes, v sodobnem poslovanju, se podjetja spreminjajo, da bi se obvarovala pred krizo in bi se v takšnem stanju najbolje znašla. Zato nenehno iščejo organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale obdržanje ali povečanje konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu.

Internationalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost tako, da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni.

5.3 Izbira trgov podjetja

Naslednje vprašanje, ki je sledilo, je bilo povezano s tujimi trgi. Na kakšen način se odločajo za te in kaj se jim zdi pri odločitvi najpomembneje. Trivo Krempl je dejal, da jim je pomembna bližina, da izbirajo na podlagi velikosti trgov, cen in izzivov:

- *bližina*: upoštevajo radij prodaje 300 kilometrov. Bolj je država oddaljena, višji so tudi transportni stroški. V primeru velike oddaljenosti države od Slovenije se

bolj spleta vzpostaviti novo, lastno proizvodnjo v tisti državi, kot pa prevažati izdelke,

- *izziv*: tuji trgi so vedno izziv za dobro delujoča podjetja. Tudi za podjetje AJM je tako. Na tujih trgih se lahko vidi, kam in v katero smer gredo trendi, kar nato s pridom uporabljajo tudi doma. Na tujih trgih so tudi nove stvari, novi izdelki, nove proizvodnje pa testirajo,
- *cene*: Podjetje AJM v tujini dobro deluje in tako dosega tudi boljše cene kot doma. Ker imajo že uveljavljeno ime, se lahko s cenami celo malo poigrajo. Prav tako pravijo, da v tujini ni težav s plačili in nakazili,
- *velikost trgov*: vsakemu podjetju je nekakšen izziv vstopiti na nek nov, večji trg. Menijo tudi, da je na večjih trgih lažje načrtovati rast obsega prodaje in s tem povezane proizvodnje.

Podjetje AJM se je kot mlado delujoče podjetje odločilo, da poskusi svojo 'srečo' na bližnjih trgih, torej v sosednjih državah in v nekaterih državah Evropske unije. Odločili so se, da ne bodo šli dlje od radija 300 kilometrov, kajti vse, kar bi bilo dlje od tega, bi bilo predrago. Vsak vstop na tuji trg ima svoje negativne kot tudi pozitivne lastnosti. Podjetje je sprva oklevalo, ali naj sploh gredo na tuji trg. Nato pa so se odločili, da je zanje smotrno spoznati tuji trg, kajti doma so vodilni v svoji panogi. Menijo tudi, da podjetje lahko doseže še več kot je doslej, to pa lahko naredijo le z vstopom na tuji trg. Pri tem so bili pazljivi na velikost trga. Poskušali so ga primerjati s slovenskim. Seveda je za vsako podjetje vstop na tuji trg poseben izziv. Z izbiranjem tujih trgov je podjetje moralo narediti selekcijo. Izbrali so najzanimivejše in tiste, za katere predvidevajo, da bodo prek njih lahko širili svoje tržne aktivnosti. Odgovorni v podjetju AJM so tuje trge izbirali na dva načina: prakticistično/intuitivno in sistematično/načrtovano. V podjetju so se zavedali, da je analiza potencialnih tujih trgov osnova za njihovo izbiro. Za to pa so morali spoznati: negospodarsko in gospodarsko okolje, pa tudi tržno. V podjetju AJM so naredili selekcijo trgov. Najprej so tuje trge geografsko selekcionirali, glede na politične, pravne, sociološko-kulturne, demografske razmere in podobno, nato pa so naredili prednostno listo, kateri je sledila tržna raziskava. Po tem so se odločili za tuje trge. Menim, da so pravilno ravnali, kajti vsako podjetje ne more oziroma ne zmore iti na vsakršen trg. Ob tem se morajo zavedati svojih prednosti in tudi svojih slabosti. V podjetju AJM so za izbor tujih trgov pripravili posebne dejavnike, ki so prikazani v tabeli 5.1.

Tabela 5.1 Dejavniki izbiranja tujih trgov podjetja AJM, d. o. o.

<i>Privlačnost trga:</i>	<i>Tveganja:</i>	<i>Strateški pomen trga:</i>
- velikost,	- splošna tržna,	- ključni trgi,
- stopnje rasti,	- komercialna,	- potencialni trgi,
- fizična distanca,	- politična.	- priložnostni trgi.
- trgovinske ovire,		
- psihološka distanca,		
- kulturna distanca;		
- značilnosti konkurence.		

Vir: AJM 2009a.

Izbor tujih trgov podjetja AJM je temeljil tudi na osebnem poznanstvu, naključnem povpraševanju iz tujine, interesih zastopnika in distributerja v tujini, sodelovanju na sejmih ter drugih trgovskih prireditvah, enostavnih in manj zahtevnih tržnih raziskavah.

5.4 Izbira strategije vstopa podjetja

Zanimalo me je tudi, kakšnih strategij se poslužujejo v podjetju. Dejali so mi, da ima vsak trg svojo specifikacijo in s tem drugačno strategijo vstopa. V podjetju imajo tako v Avstriji na primer zastopnike, s katerimi imajo sklenjene pogodbe, da le-ti zanje tržijo in prodajajo njihovo blagovno znamko. So torej pogodbeni partnerji in je zaenkrat sodelovanje z njimi uspešno. Na Hrvaškem imajo celo lastno podjetje – hčerinsko v Zagrebu, ki je tudi distribucijsko središče in od koder transportirajo izdelke državam ter krajem, ki so bližje Zagrebu kot Mariboru. Na Hrvaškem so tako sami svoji lastniki, 100 % lastniki in sami tržijo svojo blagovno znamko. V sredini maja leta 2009 so začeli z novim projektom, projektom Albanija. Na začetku bo vse potekalo po vzoru 50/50. AJM, d. o. o., bo skrbel za proizvodnjo, kjer bodo Albanci skrbeli za tržišče. Doma, v Sloveniji, ima podjetje lastne salone, trženje, malo prodajo, prodajo prek zastopnikov in trgovinskih mrež – Merkur, Obi (sodelovanje).

Slovenija je bila v nekdanji Jugoslaviji gospodarsko na robu Zahodne Evrope, tudi geografsko. Gospodarsko sta bili njeni pomembnejši sosedi Avstrija in Italija, kot na primer tudi Hrvaška. Mednarodna trgovina, svetovna trgovina, globalizacija in v novejšem času tudi internacionalizacija se začnejo pri sosedih. Tudi podjetje AJM je začelo pri svojih sosedih. Tako imajo danes na voljo široko paleto možnosti, kako vstopiti na tuji izbrani trg. Seveda izbira ne temelji samo na željah managementa v podjetju, ampak je treba upoštevati tudi značilnosti sestavin okolja, značilnosti in posebnosti izdelkov/storitev, značilnosti ter posebnosti trgov, strateških usmeritev in zmožnosti podjetja.

Ko je način prodora na tuj trg izbran, ga je nemogoče zamenjati, ne da bi s tem tvegali dodatno izgubo časa in denarja. Dilema, ki se pojavi že na začetku je, ali bomo iskali sodelovanje z območnimi partnerji, ali pa se bomo raje odločili za popolno internacionalizacijo lastnih operacij. Prednost sodelovanja z območnimi akterji je v tem, da skrajša čas, potreben za prodor na izbrani trg. Območna podjetja praviloma pomagajo pri odstranitvi tovrstnih ovir. Čeprav sodelovanje z območnimi akterji prinaša veliko prednosti, pa ima tudi nevarne pasti. Ob takšnem sodelovanju namreč pogosto prihaja do 'kulturnih trkov', ki postajajo čedalje izrazitejši. Če vodstvo podjetja ne odreagira pravočasno, je to lahko vzrok neuspešnega prodora na želeni trg. O sodelovanju s tujimi partnerji je zato treba temeljito premisliti. Nevarnost, ki jo prinaša takšno sodelovanje, je tudi v tem, da smo primorani razkriti določene poslovne skrivnosti. To lahko na dolgi rok ogrozi konkurenčnost podjetja, še zlasti, če partner ne igra z 'odprtimi kartami'. Če je znanje ključnega pomena za obstoj podjetja, se je takšnemu sodelovanju bolje izogniti.

Podjetje AJM pa ne bi tako dobro delovalo doma in v tujini brez svojih dobaviteljev, s katerimi ima zelo dobre odnose. Vsi se zavedamo, da je izbor dobaviteljev zelo pomemben segment nabave in je eden izmed temeljev uspešnosti poslovanja podjetja. Zelo je pomembno, da je izbor pravilno zastavljen in nato tako tudi izveden. Nobeno podjetje in tudi podjetje AJM ni izjema. Z najpomembnejšim postopkom nabave pa želi pridobiti dobavitelja, ki zagotavlja kakovost izdelkov ali storitev, dobavlja pravočasno in se prilagaja željam kupcev, ob tem pa ima dostopne ter konkurenčne cene, je fleksibilen ipd. Pravilna izbira dobaviteljev temelji na dobri raziskavi trga in pravilnem postopku izbire. To je izjemno zahtevna naloga, saj je vsaka nabavna služba le toliko dobra, kolikor so dobri njeni dobavitelji. Ostali oddelki ocenjujejo nabavo le po tem, kakšne so nabavne dobrine, kdaj jih dobijo in koliko denarja morajo v podjetju odšteti zanje. Zato je pomembno, da podjetje pred začetkom izbora opredeli zahteve, ki bi jih naj dobavitelj čim bolj zagotovil.

Podjetje AJM veliko pozornosti namenja tudi odnosu do dobaviteljev. Smotno je, da se podjetje pred izborom opredeli, kakšen odnos bo imelo z njim. Težnje na trgu so partnerski odnosi z dobavitelji. V podjetju se zavedajo, da ima dober dobavitelj za njih neprecenljivo vrednost.

V sodobnem poslovnem svetu so odnosi med dobavitelji in odjemalci izredno pomembni. Nedvomno ima partnerski odnos odjemalca in dobavitelja prednost pred tekmovalnim odnosom, kar se čedalje bolj odraža tako v ekonomski teoriji, kot tudi v gospodarski praksi. V velikem konkurenčnem boju postaja partnerski odnos ključni dejavnik preživetja tako za odjemalca, kakor tudi za dobavitelja (Vukovič in Završnik 2007, 38).

Podjetje AJM s svojimi dobavitelji pogosto sklepa dolgoročne pogodbe, kajti vodilni v njem verjamejo in zaupajo v dolgoročne odnose. Ob tem si prizadevajo, da bi

delovali na prijateljski ravni, čeprav se po drugi strani tudi zavedajo, da v poslu ni dobro imeti prijateljev. Poznamo dobre in slabe lastnosti dolgoročnih pogodb z dobavitelji. Pri prednostih lahko omenimo dostop do informacij, zavarovanje nabave, osredotočenost na druge dejavnike poleg nabave, povezovanje z dobaviteljem, razvijanje dolgoročnega sodelovanja, možnost skupnega napredka in iskanje zmagovalnih poslovnih priložnosti. Obstajajo pa tudi določene slabosti, kot na primer, da so potrebni večji resursi managementa, da dobavitelji ne predlagajo izboljšav zaradi dominantne vloge le enega dobavitelja in da ti ne sledijo spremembam na trgu. Tudi zamenjava dolgoročnega dobavitelja, če se ta izkaže za neustreznega. Za zelo težavno pa se pokaže tudi zamenjava dobavitelja.

Kot vemo, je nabava zelo kompleksno področje in v kolikor nismo pozorni, lahko pozabimo na kakšno aktivnost, ki nam kasneje povzroči marsikatero nevšečnost. Zato so oblikovani natančno opredeljeni nabavni postopki, ki vodijo od začetka do konca nabavnega procesa.

5.4.1 Prva stopnja: Specifikacija nabavnega naročila

V tej fazi se je podjetje že odločilo, kaj bo izdelovalo samo in za kaj bo poiskalo pogodbene izvajalce. Pri oddajanju del po pogodbi se postopek začne s sestavljanjem specifikacije materialov, ki vključuje več stopenj (Vukovič 2005, 78):

- *funkcionalna specifikacija* – sestavi se jo glede na opredelitev funkcij, ki jih mora imeti material za uporabnika,
- *tehnična specifikacija* – podrobno se razvije s pomočjo natančnih opisov tehničnih značilnosti materiala,
- *specifikacije logistike in vzdrževanja* – opisuje način dostave materiala, okoliščine, v katerih bo material predelan ali v katerih deluje oprema za predelavo, zahteve glede vzdrževanja in poprodajnih storitev.

5.4.2 Druga stopnja: Izbira dobavitelja

Na osnovi opisa nabavnih potreb v specifikacijah lahko nabavni referent začne raziskovati trg. Prvi dve stopnji nabavnega procesa se prepletata, saj se pri sestavljanju tehničnih specifikacij ocenjuje stroške in izvedljivost projekta v praksi. Izbira dobavitelja je sestavljena iz več stopenj (Vukovič 2005, 79):

- določitve načina oddajanja del po pogodbi,
- izbire morebitnih dobaviteljev in sestavljanje seznama ponudnikov,
- priprava in analiza ponudb/predračunov,
- izbira dobavitelja.

Dobavitelja se lahko zadalži s celovitim oddajanjem del po pogodbi, kjer je za vse odgovoren en sam dobavitelj, ali delnem oddajanju del po pogodbi, kjer so dela razdeljena med več dobaviteljev, s katerimi se z vsakim posebej sklenejo pogodbe (Vukovič 2005, 79).

5.4.3 Tretja stopnja: Pogodba o nabavi

Pogodba o nabavi je sestavljena iz tehnične vsebine ter komercialnih in pravnih pogojev. Vsebina pogodbe je prilagojena posamezni panogi in seveda posameznemu podjetju. V praksi se v nabavnih pogodbah uporabljajo različni dogovori o ceni (Vukovič 2005, 83): fiksna cena plus stimulacija, pogodba na način 'stroški plus', pogodba za povračilo stroškov, pogodba z usklajevanjem cen.

Plačevanje v obrokih je običajen dogovor pri nabavi osnovnih sredstev in opreme, tudi zaradi velikega vlaganja dobavitelja v proizvodnjo zelenega izdelka, ob čemer je treba upoštevati vpliv plačilnega sistema na končno ceno. Najpogostejši način plačila temelji na dobaviteljevem izvajanju del (jamstvo za izvajanje) (Vukovič 2005, 83-84).

Dobavitelji morajo jamčiti za dobavljene izdelke skladno z nabavnimi pogoji nekaterih podjetij, in sicer (Vukovič 2005, 84):

- da je izdelek kakovostno skladen z dogovorjenimi zahtevami, specifikacijami, pogoji, načrti, vzorci itd. in ga je mogoče uporabiti za dogovorjeni namen,
- da je izdelek nov, brez napak in so bili pri izdelavi uporabljeni novi materiali ustrezne kakovosti; pri izdelavi je sodelovalo prvovrstno tehnično in strokovno osebje,
- so bili upoštevani pravni predpisi držav, kjer ima dobavitelj svoj sedež, tako da izdelek in njegova uporaba ne ogrožata zdravja ljudi, njihove varnosti, premoženja in okolja.

5.4.4 Četrta stopnja: Naročanje in izpolnitev naročila

Nabavni oddelek je pri naročanju lahko odgovoren za (Vukovič 2005, 86):

- kasnejše spremljanje izpolnitve naročila v dobaviteljevem obratu,
- pogajanja o posledicah zahtevanih sprememb,
- izpolnitev naročila do dogovorjenega dobavnega roka,
- poravnava finančnih zadev,
- vso komercialno korespondenco z dobaviteljem,
- obravnavanje morebitnih garancijskih zahtevkov,
- izbira dobrega dobavitelja je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja.

V podjetju AJM se nenehno pojavljajo vprašanja, kakšen oziroma kateri je najboljši dobavitelj. Zavedajo se, da je to tisti, ki zagotavlja konstantno kakovost svojih izdelkov, jih dobavlja v dogovorjenih rokih, se je sposoben prilagajati željam kupcev, ima dostopne oziroma konkurenčne cene, izdelke in storitve, ki vsebujejo določene standarde, dobro logistično podporo, je sposoben hitro ter zavzeto odpravljati morebitne napake in podobno. Zavedajo se tudi, da je iskanje in izbiranje dobavitelja oziroma dobaviteljev zapleten proces. Prav tako vedo, da je iskanje in izbiranje dobaviteljev v tujini še težje ter ima svoje specifične lastnosti. S sprostitvijo mednarodnih nabavnih trgov se je povečalo število dobavnih virov v tujih državah. Vendar pa je to prineslo tudi številne slabosti, kot so težji stik z dobavitelji, daljši čas nabave, težave z denarno valuto plačila, transport, zamude ...

Razlogi, zakaj podjetje AJM išče dobavitelje v tujini in iz tujine so naslednji:

- nedosegljivost blaga na domačem trgu,
- nezadostna zmogljivost domačega trga za zadovoljitev povpraševanja,
- 'zavarovalni' razlogi, kot na primer: podjetje kupuje v tujini, da si zagotovi stalnost zalog, ki bi bile lahko ogrožene zaradi pomanjkanja surovin ali stavk,
- konkurenčnost virov nabave v tujini, na primer nižje cene, boljša dostava, boljša kakovost,
- recipročno trgovanje, predvsem zaradi pritiskov s strani posameznih vlad.

Trim (1994, 70) navaja naslednje prednosti pri odločitvah o dobavljanju s tujih trgov:

- dobički – cene zunanjih dobaviteljev so lahko nižje zaradi cenejše delovne sile, materialov ali režijskih stroškov,
- visok nivo tehnološkega znanja - nekatere dežele imajo za določena področja bolj razvito tehnologijo, oziroma so izdelki bolj kakovostni od domačih,
- konkurenca - morebitna tuja konkurenca vpliva na domače dobavitelje v smeri kakovostnejših in cenejših izdelkov,
- dobavitelji se lahko pojavljajo tudi v vlogi odjemalcev.

V podjetju AJM bistveno raje sklepajo pogodbe na dolgi rok, isto velja tudi za dobavitelje. Prepričani so, da je to nuja, saj menijo, da je dober posel tudi posledica dolgoročnega sodelovanja, katero lahko na trenutke temelji tudi na prijateljstvu. V podjetju so redni plačniki, pa naj gre za domače ali tuje dobavitelje, tiste, s katerimi delujejo na dolgi rok ali pa tiste, s katerimi sodelujejo občasno ali samo po potrebi. Ker je podjetje uspešno v tujini in ker se seli na tuje trge, še posebej na trge držav na območju nekdanje Jugoslavije, je pomembno, da imajo dobre odnose z obstoječimi dobavitelji. Podjetje vedno znova in znova išče nove izzive in priložnosti, kajti zavedajo se, da zmorejo prodreti tudi na največje evropske trge.

Seveda pa se podjetje AJM v tujini prilagaja tujim trgov, njihovim potrošnikom, odjemalcem in kulturi. Zavedajo se, da če ne sprejmejo tujih navad, njihove kulture, podjetje na teh trgih ne bo zmožno delovati. Tako podjetje AJM svoje izdelke prilagaja povpraševanju na tujem trgu. Kot zanimivost naj dodam, da sta Avstrija in Nemčija znani po tem, da sta tehnika in kakovost visoko na listu želja kupcev. V teh državah so tudi najdlje s tehnologijo. Za Avstrijo je značilno, da podjetje AJM v tej državi proda največ izdelkov, prevlečenih z aluminijem. Za Italijo je po drugi strani značilen dizajn. PVC-ja še ne poznajo najbolj, imajo samo alu-izdelke. Podjetje AJM tako v Italiji proda največ barvnih oken. Pestrost barv je pri izbiri za Italijane najpomembnejša. Vsak izmed trgov ima tako svojo specifiko.

5.5 Konkurenca podjetja

Iz analize konkurence v panogi pri stavbnem pohištvu sem ugotovila povečanje koncentracije konkurentov v zadnjih nekaj letih. AJM-ovi najresnejši domači konkurenti so: Gašper, Mik, Senčila Klarex, Menea, Vratko in Interokno. Seveda obstajajo še drugi. Tržni delež posameznih udeležencev se zmanjšuje zaradi rasti domačega trga in vse večjega števila ponudnikov. Tržni potencial tržnega udeleženca se tako konsistentno zmanjšuje z vsakim novim ponudnikom na trgu. Zaradi tega je tudi podjetje AJM moralo storiti nekaj, s čimer bi se razlikovali od drugih. Tako so se odločili, da za ohranitev tržnega deleža in vodilnega položaja podjetja razširijo svoj asortiman izdelkov. V podjetju so se odločili, da na vse 'prednosti' drugih podjetij, kot so na primer ugodne cene, drugačen način proizvodnje in dobave ali drugačen asortiman izdelkov, odgovorijo s svojim znanjem, izkušnjami, kakovostnimi izdelki, sodobno tehnologijo, blagovno znamko, imidžem ter kadrovskim potencialom. Direktor prodaje v podjetju, Trivo Krempel, se zaveda, da je konkurenca velika tako doma kot tudi v tujini. Ker so doma trenutno dovolj prepoznavni, se ukvarjajo s konkurenčnostjo v tujini. Uvodoma je treba doseči prepoznavnost. Vsaka tuja država ima drugačne trge, drugačne potrošnike in odjemalce. Nekatere 'pritegne' nekaj, druge spet nekaj povsem drugega.

Lahko bi rekli, da konkuriranje ne poteka samo znotraj iste gospodarske panoge, v katerem ima lahko neko podjetje dominanten položaj, temveč tudi v drugih smereh, kar pa ne dopušča niti najmanjše pasivnosti v strateškem razvojnem delovanju. Konkurenčno delovanje mora biti tako z ustreznimi ukrepi usmerjeno v vse smeri, pri čemer je treba upoštevati, da je konkurenca zmeraj aktivna in si želi izboljševati svoj položaj na račun poslabšanja položaja drugega podjetja.

6 SKLEP

Internacionalizacija poslovanja je zahteven proces, ki ga spremlja veliko pasti. Vendar je nagrada za uspešen prodor na tuj trg velika in je vredno poizkusiti. Najpogostejši razlog za širitev poslovanja v tujino je širjenje prodaje in s tem ohranjanje visoke stopnje rasti podjetja. Nastop na več trgih izboljša 'ekonomijo velikega obsega', s tem pa podjetje zniža stroške (na primer za raziskave in razvoj) na enoto proizvoda. V podjetju AJM so prepričani, da je naslednja privlačna nagrada za uspešno internacionalizacijo dostop do idej, znanj in priložnosti, ki sicer niso dostopna na domačem trgu. Kot mednarodni igravec podjetje pridobi boljši pogajalski položaj pri nastopu do območnih oblasti. Z uspešno širitvijo na mednarodne trge pa se porazdelijo tudi tveganja poslovanja. Domača podjetja pogosto zagrenijo življenje novim prišlekom z raznovrstnimi ovirami ob vstopu na njihov območni trg, saj bolje poznajo zakonodajo, jezik, politiko in kulturo. Podjetje je še posebej ranljivo v trenutku prvega vstopa na tuji trg. Takrat morajo paziti, da ne sprovcirajo nacionalnih čustev območnih akterjev. Kot primer lahko dodam zelo znan Unileverjev poskus preboja na norveški trg. Območno podjetje je ob vstopu tujega konkurenta začelo igrati na karto nacionalnih čustev. Agresivno so oglaševali nacionalne simbole in hkrati poudarjali kakovost območnih surovin ter dobaviteljev. Izvedena akcija je odvrnila kupce Unileverjevih izdelkov in dosegla njihov umik z norveškega trga (Jordanov 2009). V našem obravnavanem podjetju se zavedajo, da je analiza potencialnih tujih trgov in izbira tujih trgov del strateškega načrtovanja. Z izbiranjem informacij in izbiro tujih trgov izberemo najbolj perspektivne tuje trge. Izbiranje le-teh pa daje informacijsko podlago za oblikovanje učinkovitih strategij in programa trženja.

Ugotovitve in sklepi

Trenutna strateška internacionalna prioriteta podjetja AJM ostaja trg Albanije. Pri tem so v fazi ocenjevanja in razmišljanja, kakšno strategijo tržnega nastopa naj podjetje izbere. Predvidevajo, da bodo tudi tam dobro delovali, kajti tržna analiza, ki so jo naredili na albanskem trgu, napoveduje dobre izide. V Albaniji imajo trenutno zgolj obrtne delavce, nimajo velikih proizvajalcev, tako da ne morejo izdelati večje količine tovrstnih izdelkov. Tako bi podjetje AJM lahko v Albaniji oskrbovalo celotno državo, ob tem pa tudi južno Italijo. To je njihov namen. Upajo, da se bodo njihovi načrti uresničili. Albanija pa ni edini projekt, ki so si ga zastavili za prihodnost. Usmerjajo se tudi na druge trge, povečati želijo prodajo tudi v Avstriji in Nemčiji. Direktor prodaje Trivo Krempl je ob začetku leta na seji kolegija predlagal tudi kadrovske okrepitve, in sicer v izvozu, kar daje vedeti, da želi podjetje AJM v procesu internacionalizacije doseči še veliko več. Direktorja sem vprašala tudi za njihove načrte pri širitvi na vzhod, torej v vzhodne države. Zaenkrat nimajo konkretnih načrtov, kajti v tem delu sveta je

več dobrih proizvajalcev tovrstnih izdelkov. Naslednje pa je, da je oddaljenost zelo velika in povečini tudi iz radija 300 kilometrov. Direktor prodaje je dejal, da bi bilo v primeru širitve na vzhod najbolj smotno tam postaviti lastno podjetje, proizvodnjo in tam tudi proizvajati, sicer bodo transportni stroški preveliki. Čeprav imajo veliko načrtov za internacionalizacijo, pa Slovenije ob tem ne nameravajo zanemarjati. Pri tem se nahajajo v fazi izdelovanja in razvijanja novih izdelkov. Razvijajo se namreč v smeri energetike. Prav tako želijo še bolj povečevati energetske učinke in izdelovati okolju prijazne izdelke. Predpostavljam, da bo podjetje s širitvijo programa v smeri energetike povečalo svoj tržni delež in obdržalo dominantni položaj tržne vodje v Sloveniji. V podjetju se zavedajo, da je to le začetek, a je že sedaj zelo spodbuden. Stopili so na področje višje tehnologije in potreb po večjem in širšem znanju. Na področjih višje in visoke tehnologije se ustvarja največja dodana vrednost, hkrati pa tukaj prihaja do selekcije slabih, dobrih in najboljših. Ni skrivnost kam meri podjetje AJM. Prvi koraki pa že sedaj kažejo sliko dobrega, bodočega tekača. Danes je konkurenca velika, zaradi česar tudi na domačem trgu ne smejo 'zaspati' na lovorikah. Prepričani so tudi, da je potrebno biti uspešen in prizadeven doma in tudi v tujini. Kajti, če nisi uspešen doma, tudi v tujini ne moreš biti, kaj šele kvalitetno in dolgoročno konkurirati mnogim svetovnim proizvajalcem.

LITERATURA

- Albaum, Gerald. 1989. *International marketing and export management*. Workingham: Addison-Wesley.
- Antončič, Boštjan in Robert D. Hisrich. 2000. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Belak, Janko. 2002. *Politika podjetja in strateški Management*. Maribor: MER-MER Evrocenter.
- Bloomstermo, Anders in Deo Sharma. 2003. *Introduction to special issue on learning in international business networks*. Stockholm School of Economics, Department of Marketing.
- Buckley, Peter. 2004. *The Challenge of international business*. Palgrave Macmillan.
- Burton, Fred in Frank McDonald. 2002. *International Business*. 1st ed. London: Thomson.
- Czinkota, Michael in Ilkka Ronkainen. 1998. *International Marketing*. 5th ed. Fort Worth: Dryden Press.
- Česen, Tina in Marko Jaklič. 1996. *Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev*. Maribor: Naše gospodarstvo - revija za aktualna gospodarska vprašanja. Št. 42, str. 111-125.
- Devetak, Gabriel. 2002. *Temelji trženja in trženjska zasnova*. Koper: Fakulteta za Management.
- Dubrovski, Drago. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Piran: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper. Fakulteta za management.
- Falatov, Peter. 1997. *Plačila v mednarodnem poslovanju*. Ljubljana: CISEF.
- Grahek, Stane. 1989. *Avstrija naš poslovni partner*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Habjanič, Darja in Tanja Ušaj. 1998. *Osnove trženja*. Ljubljana: Aladin.
- Hill, Charles. 2005. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 5th Edition. International Edition. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Hočevar, Marko in Marko Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 175.
- Hollensen, Svend. 2001. *Global Marketing: A Market-responsive Approach*. London: Prentice Hall.
- Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing: A Decision Oriented Approach*. London: Prentice Hall.
- Hopkins, Tom. 1997. *Prodajanje za telebane*. Ljubljana: Pasadena.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Zbirka Manager.
- Hvastija, Branko, Mojca Kopše, Maja Ferlinc, Tilen Peče, Marko Kosin, Andrej Kumar in Vinko Zupančič. 2004. *Slovenski gospodarski predstavnik v tujini*. Ljubljana: Center za mednarodno sodelovanje in razvoj.
- Jaklič, Marko in Marko Hočevar. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.

Literatura

- Jaklič, Marko in Hans Thorelli. 1996. *Strategije internacionalizacije srednjih in malih podjetij iz držav s hitro gospodarsko rastjo*. Delovni zvezek. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jus, Miran. 1999. *Nekaj elementov primerjave ocene mednarodne konkurenčnosti slovenske izvozne družbe*. Ljubljana: IB Revija. Št. 1, str. 13-21.
- Kesič, Dragan. 2008. *Mednarodno poslovanje*. Predstavitve tematike s predavanj. Koper: Fakulteta za management.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management - Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Leban, Janja in Maja Osojnik. 2001. *Izvozni priročnik za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Makovec Brenčič, Maja. 2003. *Mednarodno poslovanje*. Gradivo za vaje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Muhlbacher, Marco, Lee Dahringer in Helmuth Leih. 2006. *International marketing. A global perspective*. London.
- Popper, Karl. 1992. *In search of a better world: lectures and essays from thirty years*. London, New York: Routledge.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- Root, Franklin. 1994. *Foreign Market entry strategy*. Lexington Books-Lexington Mass.
- Sierra, Margaret. 1995. *Managing global alliances: key steps for successful collaboration*. Workingham: Addison-Wesley Publishing Co.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Slovenija v mednarodnih odnosih: zaključno poročilo o rezultatih opravljenega znanstveno-raziskovalnega dela na področju temeljnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šuštar, Boris. 1997. *Zunanjetrgovinsko poslovanje*. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja. 1996. *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Novi Forum.
- Tayeb, Monir H. 2000. *International human resource management: A Multinational company perspective*. England: Oxford university Press.
- Trim, Peter. 1994. *The strategic Purchasing manager*. London: Financial Times Pitman.
- Trtnik, Andreja. 1999. *Internationalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vukovič, Goran. 2005. *Nabavno poslovanje*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Vukovič, Goran in Bruno Završnik. 2007. *Obvladovanje nabave*. Celje: Visoka komercialna šola.

Young, Stephen. 1989. *International Market entry and Development*. London: Prentice Hall.

VIRI

AJM 2009a. O podjetju/kontakti. [Http://www.ajm.si/index.php?pg=25](http://www.ajm.si/index.php?pg=25) (31. 5. 2009).

AJM. 2009b. Interno gradivo, AJM, d.o.o.

Dakić, L. 2009. *Temelji uspešnega poslovanja v tujini*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?article=2120&mod=articles](http://www.poslovni-bazar.si/?article=2120&mod=articles) (9. 3. 2009).

Jordanov, D. 2009. *Iskanje poti na tuje trge*. [Http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2147](http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=2147) (16. 4. 2009).

Rajtner, M. 2009. *Priložnost, izziv ali nujna poslovna odločitev?* [Http://www.ozs.si/obrniki/prispevek.asp?IDpm=3979&ID=14182](http://www.ozs.si/obrniki/prispevek.asp?IDpm=3979&ID=14182) (15. 5. 2009).

Svetličič, M. 2006. Internacjonalizirati se ali umreti. *Kažipot* 35: 2-3.

PRILOGA

Priloga 1 Intervju z direktorjem prodaje podjetja AJM d.o.o., gospodom Trivom
Kreplom

INTERVJU Z DIREKTORJEM PRODAJE PODJETJA AJM, D. O. O., GOSPODOM TRIVOM KREMPLOM

Za začetek je gospod Krempl povedal, da je v Sloveniji 100 proizvajalcev stavbnega pohištva, 10 je velikih, drugi največji pa ima 60 % prodaje podjetja AJM. Tržni delež podjetja AJM je 18 %.

Na kratko bom opisala vprašanja, ki sem jih postavila, in nato podala tudi odgovore intervjuvanca, Triva Krempla, direktorja prodaje.

2. Zakaj internacionalizacija?

Prostor v Sloveniji je premajhen. Izdelki podjetja AJM sodijo v sam vrh stavbnega pohištva. Pri tem se lahko popolnoma primerjajo s proizvajalci iz zahodnih držav. V podjetju so ugotovili, da so na tujih trgih zelo konkurenčni. Predvsem na zahodu, v Švici, Italiji in Avstriji, kjer njihovi izdelki dosegajo zelo ugodne cene. Z dobrim imenom so si ustvarili dobre ime, zato so cene njihovih izdelkov lahko od 15 do 20 % višje od cen domačih izdelkov. Podjetje AJM lahko konkurira tujim proizvajalcem stavbnega pohištva.

3. Ko ste izbirali trg, na kaj ste gledali? Na kaj ste bili pozorni in kaj je bilo pomembno?

- *Bližina:* Pri odločitvah upoštevajo radij prodaje 300 kilometrov. Bolj kot je država oddaljena, višji so tudi transportni stroški. V primeru velike oddaljenosti države od Slovenije se bolj splača zgraditi novo, lastno proizvodnjo, kot pa transportirati izdelke.
- *Izziv:* Tuji trgi so vedno izziv za dobro delujoče podjetje. Tudi za podjetje AJM je tako. Ob tem je na tujih trgih razvidno, kam in v katero smer gredo trendi, kar lahko podjetje s pridom izrabi tudi doma. Hkrati so lahko na tujih trgih prisotne tudi nove stvari in novi izdelki ali pa testirajo nove proizvodnje.
- *Cene:* Podjetje AJM v tujini dobro deluje in dosega boljše cene kot doma. Ker imajo že uveljavljeno ime, se lahko s cenami celo malo 'poigravo'. Pri tem opažajo, da v tujini ni težavi s plačili blaga ali storitev.
- *Velikost trgov:* Vsakemu podjetju je nekakšen izziv vstopiti na nek nov, večji trg. V podjetju menijo, da je mogoče na večjih trgih načrtovati rast prodaje.

4. Kakšne strategije ste se posluževali ob vstopu na tuje trge?

Podjetje AJM se pri izvozu poslužuje različnih strategij:

- *Italija, Avstrija, Švica:* V Avstriji, na primer, imajo zastopnike, s katerimi imajo sklenjeno pogodbo, da ti zanje tržijo in prodajajo njihovo blagovno znamko. So pogodbeni partnerji, kjer je zaenkrat sodelovanje uspešno. Ob tem menijo, da je v Avstriji in Nemčiji tehnologija zelo napredna in je zelo težko konkurirati, vendar jim zaenkrat to uspeva.
- *Hrvaška:* Na Hrvaškem imajo celo lastno podjetje – hčerinsko podjetje v Zagrebu, ki je tudi distribucijsko središče in od koder transportirajo izdelke državam in krajem, ki so bližje Zagrebu kot Mariboru. Tako so na Hrvaškem sami svoji lastniki, 100-odstotni, in sami tržijo svojo blagovno znamko.
- *Albanija:* To je sicer projekt, ki se je začel dogajati sredi maja tega leta. Iz baznega podjetja se razvija mreža po vzoru Avstrije. V začetku bo v Albaniji potekalo vse 50/50. AJM bo tako skrbel za proizvodnjo, Albanci pa za tržišče.
- *Slovenija:* Doma imajo lastne salone, trženje, maloprodajo, prodajajo tudi prek zastopnikov in trgovskih mrež - OBI, MERKUR (sodelovanje).

5. Konkurenca na tujem trgu?

Ta je velika. Najprej pa je treba doseči prepoznavnost. Vsaka tuja država ima namreč drugačne trge, potrošnike in odjemalce. Nekateri pritegne nekaj, druge spet nekaj povsem čisto drugega. Avstrija in Nemčija sta znani po tem, da sta tehnika in kakovost visoko na listi želja kupcev. Prav tako so v teh državah tudi najnaprednejši s tehnologijo. Pomembno je, kako stvari delujejo in so uporabne. Za Avstrijo je značilno, da tam podjetje AJM proda največ izdelkov, prevlečenih z aluminijem.

Za Italijo je po drugi strani značilen dizajn. PVC-ja še ne poznajo najbolj, imajo samo alu-izdelke. Podjetje AJM tako v Italiji proda največ barvnih oken. Pestrost barv je pri izbiri za Italijane najpomembnejša.

Vsak izmed trgov ima svojo specifikko.

6. Obeti za prihodnost v tujini in doma?

Predvsem Albanija je zdaj prioriteta. So v fazi ocenjevanja in razmišljanja, kaj se bo zgodilo. Predvidevajo, da bodo tudi tam dobro delovali, kajti tržna analiza, ki so jo izdelali za albanski trg, napoveduje dobre izide. V Albaniji imajo trenutno zgolj obrtne delavce, nimajo velikih proizvajalcev, tako da ne morejo izdelati večje količine izdelkov. Tako bi podjetje AJM lahko v Albaniji oskrbovalo celotno državo in tudi področje južne Italije. To je njihov namen. Upajo, da se bo ta uresničil.

Albanija pa ni edini projekt, ki so si ga zastavili za prihodnost. Usmerjajo se tudi na druge trge, prav tako želijo povečati prodajo v Avstriji in Nemčiji. Direktor prodaje

Trivo Krempl je v začetku leta na seji kolegija predlagal tudi kadrovske okrepitve, in sicer v izvozu, kar daje vedeti, da želi podjetje AJM doseči še bistveno več.

Prav tako sem postavila vprašanje za vzhod in širitev na trge vzhodne države. Zaenkrat nimajo konkretnih načrtov, kajti na vzhodu je veliko dobrih proizvajalcev. Druga stvar pa je, da je oddaljenost zelo velika in povečini tudi iz radija 300 kilometrov. Če bi, oziroma, če bodo kdaj 'šli' na vzhod, bo najbolj smotrno tam postaviti lastno podjetje, proizvodnjo in tudi proizvajati, saj so sicer transportni stroški preveliki.

Čeprav imajo v podjetju veliko načrtov za tujino, za širitev na tuje trge, pa Slovenije ob tem ne nameravajo zanemarjati. Trenutno so tudi v fazi izdelovanja in razvijanja novih izdelkov. Razvijajo se namreč v smeri energetike. Ob tem želijo še bolj povečevati energetske učinke in izdelovati okolju prijazne izdelke. Danes je konkurenca zelo velika, zato česar ne smejo 'zaspati' na doseženih uspehih na domačih tleh. Prepričani so, da je treba biti dober tako doma kot v tujini. Kajti, če nisi dober doma, tudi v tujini ne moreš biti, kaj šele konkurirati tujim proizvajalcem.