

2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

MOJCA KARIN REHAR

MOJCA KARIN REHAR

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

NAČINI VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE

Mojca Karin Rehar

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Internacionalizacija je velikega pomena za podjetja v majhnih državah (npr. Slovenija) zaradi širjenja poslovanja na večje trge, ki v zameno za večja tveganja nudijo večje priložnosti za uspeh. Po odločitvi, da bo podjetje začelo s poslovanjem na tujem trgu, pa je potrebo sprejeti še vrsto drugih odločitev, med katerimi je zelo pomembna odločitev o načinu vstopa na tuj trg. Med branjem literature in praktičnih primerov sem ugotovila, da splošnega recepta o najboljšem načinu vstopa na nove trge preprosto ni. Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na to odločitev, in najpomembnejše je, da podjetje upošteva vse dejavnike in se odloči po natančni analizi ter se pri tem čim bolj zavaruje tako, da lahko kljub neuspešnemu nastopu na tujem trgu nadaljuje s poslovanjem doma.

Ključne besede: internacionalizacija, mednarodna tveganja, vstopni trg, mednarodno sodelovanje, mednarodna trgovina.

SUMMARY

Internationalisation is of great importance for companies in small countries (such as Slovenia), for it contributes to the extension of business across national borders to larger markets that offer more opportunities for success but at the same time bring greater risks. After having decided to take its business to a foreign market, a company is confronted with a number of other decisions. One of the most important refers to the way in which the company will enter a foreign market. After a detailed examination of various written sources and practical examples, I concluded that there is no general recipe for the best way to enter a new market. This decision is influenced by a number of factors. It is important that the company takes account of all of them, deciding only after a thorough consideration. It should strive to protect itself to the largest extent possible so that in the event of failure, conflicts etc. the company would, despite a possible failure on a foreign market, still be able to continue its business at home.

Key words: internationalisation, international risks, market entry, international cooperation, international trade.

UDK: 339(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Draganu Kesiču za vodenje pri pisanju diplomske naloge.

Posebna zahvala gre tudi moji babici in stricu za vso finančno in moralno podporo v času študija.

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 2 | Internacionalizacija | 2 |
| 2.1 | Pomen internacionalizacije za državo in podjetje | 4 |
| 2.1.1 | Pomen za Slovenijo kot majhno državo | 4 |
| 2.1.2 | Pomen internacionalizacije za podjetje | 5 |
| 2.2 | Pasti in priložnosti internacionalizacije za podjetje | 5 |
| 2.2.1 | Različna tveganja | 6 |
| 2.2.2 | Zavarovanja pred tveganji | 7 |
| 3 | Strategije vstopa podjetij na tuje trge | 11 |
| 4 | Načini vstopa podjetij na tuje trge | 14 |
| 4.1 | Izvoz kot oblika vstopa na tuj trg | 15 |
| 4.1.1 | Posredni izvoz | 16 |
| 4.1.2 | Neposredni izvoz | 18 |
| 4.2 | Pogodbene oblike vstopov na tuje trge | 20 |
| 4.2.1 | Licenčno poslovanje | 21 |
| 4.2.2 | Franšizing | 22 |
| 4.2.3 | Pogodbena proizvodnja | 24 |
| 4.2.4 | Dolgoročna proizvodna kooperacija in poslovno tehnično svetovanje | 24 |
| 4.2.5 | Dogovor o vodenju v tujini | 25 |
| 4.3 | Investicijski načini vstopa podjetij na tuje trge | 25 |
| 4.3.1 | Skupna vlaganja | 25 |
| 4.3.2 | Prevzemi podjetij | 26 |
| 4.3.3 | Združitve podjetij | 28 |
| 4.3.4 | Prodajne podružnice in lastne prodajalne na tujem trgu | 30 |
| 4.3.5 | Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu | 30 |
| 4.3.6 | Sestavljalnice in skladišča | 30 |
| 4.3.7 | Regionalni centri | 30 |
| 4.4 | Elektronsko poslovanje kot nova priložnost v mednarodnih okvirih | 31 |
| 5 | Posebnosti malih in srednjih podjetij pri vstopu na tuje trge | 32 |
| 6 | Analiza izbranega podjetja x | 34 |
| 6.1 | Predstavitev podjetja X | 34 |
| 6.2 | Primer vstopa na tuj trg | 36 |
| 6.3 | Drugi možni načini vstopa na tuj trg | 37 |

| | |
|------------------------|-----------|
| 7 Sklep..... | 40 |
| Literatura..... | 41 |
| Viri..... | 42 |

PONAZORILA

| | |
|--|----|
| Slika 1: Internacionalizacija | 3 |
| Slika 2: Potek izvoznega posla | 16 |
| Slika 3: Pripojitev | 29 |
| Slika 4: Spojitev..... | 29 |
| Slika 5: Organizacijska struktura podjetja X..... | 35 |
| | |
| Preglednica 1: Primerjava značilnosti velikih in malih ter srednjih podjetij | 33 |
| Preglednica 2: SPIN analiza odprtja lastne prodajalne v tujini | 37 |
| Preglednica 3: SPIN analiza povezovanja oz. zavezništva s tujimi partnerji..... | 38 |
| Preglednica 4: SPIN analiza vstopa na tuj trg preko posrednika | 39 |
| Preglednica 5: SPIN analiza nujenja servisa v tujini..... | 39 |

KRAJŠAVE

| | |
|-------|--|
| JAPTI | Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije |
| BDP | bruto domači proizvod |
| WTO | Svetovna trgovinska organizacija |
| SID | Slovenska izvozna družba |
| GATT | Splošni sporazum o carinah in trgovini |
| SZ | strateško zavezništvo |

1 UVOD

Za mednarodno poslovanje se odločajo podjetja zaradi različnih vzrokov. Cilj vključevanja v mednarodno poslovanje pa je vsem skupen, in sicer razvoj poslovanja ter doseganje dobička. Seveda se cilji delijo na kratkoročne in dolgoročne, glede na to pa se tudi poslovanje s tujino deli na kratkoročno in dolgoročno. Večinoma se stopnje internacionalizacije začnejo pri kratkoročnih poslih s tujino (kratkoročni izvozni posli), nadaljujejo z večletnimi pogodbami, v primeru uspešnega poslovanja pa se podjetja odločijo za strateške povezave s tujino.

Podjetja, ki že imajo izkušnje s poslovanjem s tujino, lažje iščejo nove trge in se odločajo v zvezi z načini vstopa, zavarovanji itd., medtem ko podjetja, ki še niso poslovala s tujino, to počnejo težje in morajo veliko pozornosti nameniti raziskavi potencialnega trga, kar pomeni velike stroške, vendar jim kljub temu ne zagotavlja uspeha in stoddotnega zavarovanja pred tveganji. V ta namen za pomoč podjetjem pri vstopu na tuje in nepoznane trge obstaja veliko organizacij, med katere v Sloveniji sodi JAPTI – Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

Ko se podjetje odloči za internacionalizacijo, se mora soočiti z veliko odločitvami glede štirih pomembnejših vprašanj, jaz pa se bom osredotočila na eno vprašanje, ki je osrednja tema diplomske naloge, in bom v teoretičnem delu skušala čim bolj predstaviti načine vstopov na tuje trge.

V praktičnem delu diplomske naloge bom teorijo povezala s prakso podjetja X, in sicer z njihovimi izkušnjami glede poslovanja na trgu Slovaške. Namen in cilj diplomske naloge je predstaviti pomen internacionalizacije tako s teoretičnega kot tudi praktičnega izhodišča, povezati prakso in teorijo ter predlagati ustrezne rešitve in predloge.

2 INTERNACIONALIZACIJA

Vsako aktivno udeležbo podjetja pri mednarodnem poslovanju imenujemo internacionalizacija, ki je proces razvoja mednarodnega poslovanja in s tem podjetja, kot tudi končni produkt tega procesa Internacionalizacijo lahko merimo kvantitativno, kar je lahko povečanje obsega izvoza, ali kvalitativno, kar je lahko vključevanje novih načinov vstopa na tuje trge (Dubrovski 2006, 62).

Pojmovanje nekaterih terminov (Dubrovski 2002, 21–37):

- Mednarodno poslovanje: poslovanje, ki zajema dve ali več držav, med katerimi potekajo vse poslovne transakcije (opravila);
- Mednarodna trgovina ali menjava: v najširšem smislu uvozni in izvozni posli;
- Internalizacija: ustvarjanje notranjih trgov večnacionalnih podjetij, s pomočjo organiziranja transakcij na stroškovno učinkovitejši način v primerjavi z nakupom ali prodajo na zunanjem trgu in s sočasnim zagotavljanjem nadzora nad lastnim znanjem (know-how);
- Transferne ali interpodjetniške cene: so cene, ki se obračunavajo v primeru internalizacije, ko z nad- ali podfakturiranjem izkoriščajo carinske in davčne možnosti glede obdavčitev in valutarnih sprememb;
- Upsalla model internacionalizacije: proces internacionalizacije je opisan kot postopno povečevanje privrženosti podjetja mednarodnemu poslovanju. Podjetje najprej vstopi na sorodne trge, pozneje pa razvije višje stopnje internacionalizacije (Makovec Brenčič et al. 2009, 22–23);
- Mrežni pristop k internacionalizaciji: Mreže sestavljajo podjetja različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo in so na ta način povezana. Pri tem so najpomembnejši odnosi in delovanje teh odnosov. Podjetje se internacionalizira z vzpostavljanjem odnosov v tujih mrežah (Makovec Brenčič et al. 2009, 24–25);
- »Born globals«: je model, ki ga uporabljajo podjetja, ki delujejo globalno že od ustanovitve, gre za visoko tehnološka podjetja z visokimi investicijami v raziskave in razvoj (Makovec Brenčič et al. 2009, 25).

Pri internacionalizaciji in njenem razvoju imajo pomembno vlogo različne organizacije in sporazumi, ki so koristni za vse udeležence pri mednarodni menjavi blaga. Najpomembnejši izmed sporazumov je GATT – Splošni sporazum o carinah in trgovini, katerega glavni cilj je gospodarska rast na osnovi odprtosti trga. Pomembna je še Svetovna trgovinska organizacija – WTO, ki je nadomestila GATT kot institucijo, kot sporazum pa ga je dopolnila še z intelektualno lastnino in storitvami (Dubrovski 2006, 63–64).



Slika 1: Internacionalizacija

Vir: Hočevar 2009.

Ko se podjetje odloči za internacionalizacijo, se mora soočiti s štirimi vprašanji (Dubrovski 2006, 94):

- Kaj bo dolgoročno prodajalo?
- Na katere trge bo prodajalo?
- Na kakšen način bo vstopilo na tuj trg?
- Kako bo nastopilo na tujem trgu?

Razvoj internacionalizacije podjetij z različnih vidikov (Dubrovski 2002, 29–30):

- Glede na različne stopnje mednarodne poslovne usmerjenosti ločimo podjetja, ki prehajajo čez te stopnje na:
 - Domače podjetje: etnocentrična stopnja, kar pomeni osnovno usmerjenost na domač trg;
 - Mednarodno podjetje: še vedno etnocentrično usmerjeno podjetje, vendar pa se že izkoriščajo priložnosti na tujih trgih;
 - Večnacionalno podjetje: policentrična stopnja, ker se upoštevajo razlike med posameznimi državami, katerim se prilagaja izdelek in strategije;
 - Globalno podjetje: geocentrična stopnja, oblikovanje globalne strategije in soočanje z globalnimi tekmeci.
- Z vidika časa vstopa na tuj trg:
 - Zgodnji začetnik: imenujemo podjetje pri nizki stopnji internacionalizacije podjetja in nizki stopnji internacionalizacije trga. Podjetje se aktivno vključuje v razvoj internacionalizacije;
 - Pozni začetnik: je na visoki stopnji internacionalizacije trga in nizki stopnji internacionalizacije podjetja. Zaradi zasedenih najboljših položajev mora za svoj uspeh ponuditi visoko diferencirane izdelke;

- Osamljeni mednarodni tržnik: z visoko stopnjo internacionalizacije podjetja in nizko internacionalizacije trga ima podjetje veliko možnosti izkoriščanja prednosti;
- Mednarodni tržnik v mreži vseh drugih: visoka stopnja internacionalizacije trga in podjetja.

Najpogostejše težave, s katerimi se podjetje srečuje pri vstopu na tuj trg (Petavs 2010):

- Pomanjkanje menedžerjev, ki bi bili pripravljeni za dlje časa (vsaj štiri leta) oditi v tujino.
- Nezaupanje lokalnih podjetij v tujo kulturo (strah pred sklepanjem pogodb ...).
- Lokalna delovna sila: potrebno izobraževanje, prilagajanje njihovi kulturi ...
- Otežena komunikacija zaradi jezika.
- Državne in druge omejitve.

Po podatkih Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) se slovenski podjetniki najbolj zanimajo za trge Bosne in Hercegovine, Hrvaške, Srbije, Avstrije, Italije, Nemčije, Makedonije, Francije ter Rusije in Kitajske (Petavs 2010).

2.1 Pomen internacionalizacije za državo in podjetje

Internationalizacija je velikega pomena v današnjem času, kjer vlada velika konkurenca, ki podjetja in državo vodi v razvoj, zato je pomembno, da država pomaga domačim podjetjem pri procesu internacionalizacije.

2.1.1 Pomen za Slovenijo kot majhno državo

Velja pravilo, da čim manjše število prebivalcev in čim manjša površina države v kombinaciji s čim večjim BDP pomeni tem višjo gospodarsko razvitost države v povprečju. Seveda pa to niso edini dejavniki, ki vplivajo na gospodarsko razvitost držav. Eden izmed teh dejavnikov je tudi zemljepisna lega države, kjer je Slovenija v prednosti, saj je znano dejstvo, da so evropske države med najbolj razvitimi, kar bi lahko pojasnili z obstojem velikega in odprtega trga v kombinaciji z določenimi skupnimi vrednotami in s tem, da sta se industrializacija in gospodarski razvoj začela v Evropi. Problem ogroženosti gospodarske rasti v majhnih državah se lahko pojavi zaradi visokega deleža zunanje trgovine v BDP in blagovne ter geografske koncentracije zunanje trgovine. Gospodarska rast v majhnih državah naj bi bila ogrožena tudi zaradi manjše proizvodne diverzificiranosti. Obstaja pa še veliko argumentov, ki so v prid majhnim državam, kot je Slovenija, ki je zaradi kulturne in socialne homogenosti bolj prilagodljiva, kar vladi v državi omogoča hitrejše ukrepanje v primeru kriznih situacij. Mednarodna menjava ali internacionalizacija je za majhne države neprecenljiva, saj jim po eni strani izvoz omogoča izgradnjo velikoserijske proizvodnje in doseganje ekonomij obsega, uvoz pa pridobivanje najrazličnejših dobrin, katerih lastna proizvodnja bi pomenila neracionalnost. Hkrati pa lahko država z izvozom pridobljene tuje valute uporabi pri uvozu.

Izvoz je najpomembnejša komponenta osnovne razvojne strategije majhne države (Damijan 1996, 78–115).

Razvoj držav je v veliki meri odvisen od mednarodne trgovine, predvsem izvoza, ki pa je odvisen predvsem od majhnih podjetij.

2.1.2 Pomen internacionalizacije za podjetje

Podjetja se med seboj razlikujejo in tako se tudi pomen internacionalizacije razlikuje od organizacije do organizacije. Za nekatera podjetja je internacionalizacija nepotrebna, saj jim zadostuje domači trg in ne potrebujejo širjenja na tuje trge. Obstajajo podjetja, ki so se znašla v krizi in jim internacionalizacija pomeni potencialno rešitev. Logično je, da bodo v ta korak pripravljeno vložili veliko truda in finančnih ter drugih sredstev. Nekateri organizacije so zelo uspešne in jim domači trg ne zadostuje v smislu povpraševanja, zato iščejo kupce na tujem trgu. Včasih pa se podjetje brez načrtnega razmišljanja in dogovarjanja o vstopu na tuj trg znajde v procesu internacionalizacije, ko se npr. nenadoma pojavi priložnost za poslovanje v tujini. Teh priložnosti je vedno več, saj je internacionalizacija že nekaj povsem vsakdanjega za večino podjetij. Raba interneta vse še pospešuje in olajšuje.

2.2 Pasti in priložnosti internacionalizacije za podjetje

Vsaka trgovinska dejavnost je povezana s tveganji, vendar pa je zunanjetrgovinska dejavnost še posebej tvegana zaradi različnih dejavnikov. Po navadi so ti posli večjega obsega ali vrednosti in zato lahko že nizka stopnja negotovosti povzroči večje izgube. Potem so tukaj še druga tveganja, npr. spremembe vrednosti valute, nepoznavanje tujih običajev, prevozna tveganja itd. Pomembno je, da poskuša podjetje ugotoviti čim več možnih nepričakovanih dogodkov, jih vnaprej izmeriti in ugotoviti, v kakšni meri se lahko pojavijo, predvideti, na kaj lahko vplivajo, ter kako pogosto se pojavljajo (Hrastelj 1990, 318).

Podjetje se z internacionalizacijo poslovanja spreminja in posledično razvija. Spremembe so po eni strani nujne, ampak so lahko tudi negativne ali neobvladljive, kar je za podjetje neugodno in vodi v razvojne krize. Če menedžment pozna razvojne modele, lahko takšne krize prepreči, ublaži ali pozdravi. Bleicherjev model razvoja poteka v šestih zaporednih fazah, pri prehodu iz ene v drugo fazo pa predvideva krizno stanje, ki lahko vodi v propad podjetja (Dubrovski 2002, 60–61).

Ovire pri internacionalizaciji (Izvozno okno 2009):

- Trgovinske ovire v sodobnem svetovnem gospodarstvu.
- Tarifne ovire. Čeprav se te s številnimi večstranskimi trgovinskimi pogajanjmi zmanjšujejo, predstavljajo visoke tarife za izvoznike EU še vedno problem.

- Obremenjujoči carinski postopki za uvoz, izvoz in tranzit ter nepravilni ali diskriminacijski davčni predpisi in prakse.
- Tehnični predpisi, standardi in postopki za ugotavljanje skladnosti, ki niso v skladu s pravili WTO o tehničnih ovirah v trgovini (Sporazum o TBT).
- Zloraba zdravstvenih in fitosanitarnih ukrepov, tj. tistih ukrepov, ki v okviru obstoječih pravil WTO niso utemeljeni z zdravstvenimi in varnostnimi razlogi.
- Omejitve dostopa do surovin, zlasti omejevalne izvozne praske, vključno z izvoznimi dajatvami, ki znatno zvišujejo cene proizvodov, kot so kože in usnje ter pomembni minerali in kovine, pa tudi sistemi dvojnih cen.
- Neučinkovita zaščita intelektualne lastnine in geografskih označb ter nepravilno izvajanje in uveljavljanje.
- Ovire za trgovino s storitvami in tuje neposredne naložbe, kot so neupravičene zgornje meje tujega lastniškega deleža, obveznosti pri ustanavljanju mešanih podjetij ter diskriminacijsko obravnavanje.
- Omejujoča pravila vladnih naročil in prakse, ki podjetjem EU preprečujejo uspešno sodelovanje v postopkih javnih naročil v tretjih državah.
- Zloraba instrumentov trgovinske zaščite s strani tretjih držav in/ali njihova uporaba, ki je v nasprotju s pravili WTO.
- Nepoštenne državne pomoči in druge subvencije tretjih držav, ki ovirajo dostop na trg.

2.2.1 Različna tveganja

Finančna tveganja

Poznamo dve vrsti finančnih tveganj, plačilna in tržna tveganja. Med plačilna tveganja uvrščamo dve skupini razlogov, zaradi katerih kupec ne poravnava svoje obveznosti oz. kupnine. Prva skupina razlogov je komercialne narave, kar pomeni, da lahko udeleženci nanje vplivajo. Po navadi gre za plačilno sposobnost poslovnega partnerja, predvsem v času njegovega stečaja, lahko pa se tudi zgodi, da poslovni partner ne želi poravnati dolga zaradi pomanjkljivo sklenjene prodajne pogodbe ipd. Druga skupina razlogov je nekomercialne narave, ker vsebuje razloge politične narave, in sicer: moratorij plačil, prepoved plačil v tujino ipd. Tržna tveganja delimo na tečajna, obrestna in cenovna. Tečajna tveganja predstavljajo gibanja deviznega tečaja, pred katerim se lahko prodajalec zaščiti s tem, da se s kupcem dogovori, da bo plačal v domači valuti prodajalca, vendar to ni vedno lahko, saj je valuta eden izmed dejavnikov cene, ki določa konkurenčnost ponudbe. Ločimo tri vrste tečajne izpostavljenosti, in sicer transakcijsko, ekonomsko in računovodsko. Pri prvi morata biti izpolnjena dva pogoja, da je pogodbeno obveza izražena v tuji valuti in da bo denarni tok nastal v prihodnosti. Gre za tveganje spremembe deviznega tečaja med dnevom sklenitve pogodbe in dnevom plačila. Ekonomskim tveganjem so izpostavljena tudi podjetja, ki uvažajo

iz tujine, saj so njihovi prilivi odvisni od tečajnih nihanj. Pri računovodski izpostavljenosti že ime pove, da gre za računovodsko tveganje, ki pa ne prizadene realnih denarnih tokov in izhaja iz pravne obveze matičnega podjetja in hčerinskih družb. Tečajna tveganja so vedno manjša, saj monetarne integracije spodbujajo rast mednarodne trgovine, za kar je še zlasti pomemben razvoj in širitev Evropske monetarne unije in uvedba evra. *Obrestna tveganja* se nanašajo na tveganje posojilojemalca, ki je sklenil kreditno pogodbo z banko, ki mu pri tem zaračunava variabilne obresti, ki lahko narastejo in s tem pomenijo višje obveznosti do banke. To je le primer obrestnega tveganja, ki pa se pojavlja povsod, kjer so v različnih pogodbah določene variabilne obresti. *Cenovno tveganje* se nanaša na spremembo cen, ki so lahko posledica neusklajenosti med svetovnim povpraševanjem in ponudbo, sprememb cen osnovnih surovin, povečanja splošne ravni cen v določenem gospodarstvu (Makovec Brenčič et al. 2009, 133–144).

Deželna tveganja

Deželno tveganje je tveganje izvoznika, da ne bo dosegel želenega rezultata pri prodaji zaradi gospodarske, finančne ali socialne nestabilnosti druge države, v katero bo izvažal. To tveganje je značilno za nerazvite in nestabilne države. Makro politično tveganje velja za vsa tuja podjetja in se nanaša na odvzem premoženja brez sleherne kompenzacije. Vlade tujih držav lahko ukrepajo tudi tako, da zahtevajo večinsko domicilno udeležbo v skupni naložbi. Vendar je teh tveganj vedno manj, ker postajajo tuje naložbe zelo dobrodošle. V mikro politično tveganje pa sodijo vladni ukrepi v smislu reguliranja poslov. Obstaja sintetični kazalnik deželnega tveganja, ki razvršča države sveta med bolj ali manj tvegane po različnih kriterijih. Najbolj znana kazalnika sta Institutional`s Investor in Euromoney. Tako kot kazalnik za tveganost različnih dežel, obstajajo tudi bonitetna poročila o podjetjih, ki jih pripravlja multinacionalka Dun&Bradstreet (Kenda 2001, 99–101).

Poslovna tveganja

So tista tveganja, ki so povezana s sposobnostjo ustvarjanja poslovnih prihodkov, obvladovanjem poslovnih procesov in ohranjanjem vrednosti sredstev. Sem sodijo: tveganje pravilne priprave dokumentacije, tveganje postavitve pravilne cene, prevozna in manipulativna tveganja (Makovec Brenčič et al. 2009, 145–146).

2.2.2 Zavarovanja pred tveganji

Zavarovanja pred finančnimi tveganji

Če podjetje sproti spremlja vrednost zapadlih terjatev in vodi njihovo evidenco po starosti, lažje spremlja višino dolgov in tako ugotavlja glavne dolžnike. Podjetje lahko doseže, da mu

kupec plača vnaprej s ponujenimi diskonti. V mednarodnem podjetju se lahko odločijo tudi za določanje limita kupcem glede na njihovo plačilno sposobnost in jim po presežku tega limita ne dobavljajo več blaga, dokler ni dolg poravnán. Najpogosteje se izvozna podjetja zavarujejo *pred tveganji glede plačila* na različne načine: dokumentarni akreditiv, zavarovanje kredita, bančna garancija, forfaiting in faktoring. *Dokumentarni akreditiv* je nastal zaradi nasprotujočih si interesov uvoznika in izvoznika, torej kupca in prodajalca. Kupec se je želel zavarovati na ta način, da ni želel plačati blaga pred prejemom le-tega, prodajalec pa ni želel predati blaga pred prejemom plačila. Zato se je pojavila tretja oseba, ki jamči za plačilo in to je banka. Akreditiv zato ni klasični kredit, ampak je predvsem jamstvo, da bo izvozniku zagotovljeno plačilo takoj, ko bo izpolnil svoje obveznosti. Značilno za akreditiv je: da se uporablja pri kratkoročnih transakcijah, da je zelo drag instrument (zato se ga redkeje uporablja, in sicer samo v primerih, ko sta rizična tako dežela kot tudi kupec; če je rizičen samo kupec, je boljše uporabiti bančno garancijo), da ima izvoznik zavarovanje urejeno že v času priprave blaga (jamstvo je zagotovljeno od trenutka otvoritve akreditiva) in da izvoznik nima plačilnega tveganja, tudi če gre banka v stečaj. *Bančna garancija* je podobna akreditivu, glavna razlika pa je v tem, da bo banka pri akreditivu izvozniku izplačala kupnino na osnovi predloženih pogodbeno dogovorjenih dokumentov, pri bančni garanciji pa le, če kupec ne bo mogel izpolniti svoje plačilne obveznosti na prvi poziv. Pri *forfaitingu* gre za to, da institucija forfaiter odkupuje terjatve brez pravice priziva, pri tem pa za nadomestilo gotovinskega plačila dobavitelju zaračunava provizijo, ki jo sestavljata obrestna mera in marža. Gre za dolgoročno financiranje posla do petih let, zaradi česar je ta oblika zavarovanja še zlasti primerna za izvoznike investicijske opreme, ki zahteva za pripravo proizvodnje več časa. Pri *faktoringu* gre za prepustitev izvoznikove terjatve faktorju, ki financira posel in ga hkrati zavaruje pred komercialnim, političnim in tečajnim rizikom, poleg tega pa skrbi še za velik del administracije. Prevzema največ 80 % terjatve, za kar zaračunava približno 3 % nad povprečno obrestno mero. Izvoznik prejme plačilo do faktorja, ne glede na to, ali bo kupec plačal ali ne. Tovrstne družbe delujejo v razvitih državah in še to pogosto v parih, kjer eden skrbi za izvozno izvedbo posla, drugi pa spremlja kreditno sposobnost uvoznika in prevzame plačilni riziko (Kenda 2001, 112–115).

Pred *tečajnimi tveganji* se lahko podjetja zavarujejo s terminskimi pogodbami, finančnimi terminskimi pogodbami, opcijami in transakcijskimi swapi. S *terminsko pogodbo* stranki določita vrednost valute na točno določen dan. Na ta način se podjetja zavarujejo pred tveganjem, hkrati pa se tudi odpovejo možnim dobičkom v primeru spremembe deviznega tečaja. Pri finančnih terminskih pogodbah nastopa kot vmesni člen borzno-klirinška hiša, ki prevzema tudi tveganje neplačila in so zato te pogodbe še varnejše. Trguje se na organiziranem trgu in gre za standardizirane posle, pri katerih so, razen cene, vnaprej določeni vsi elementi pogodbe. V primeru nakupnih opcij ima imetnik pravico, da pridobi valuto po vnaprej dogovorjeni ceni, v primeru prodajne opcije pa ima pravico prodati valuto po vnaprej dogovorjeni ceni. *Transakcijske swape* je najlažje razložiti na primeru, da želi slovensko podjetje investirati v ZDA in se dogovori z ameriškim podjetjem, da mu posodi evre, ono pa

njemu dolarje. V določenem času si vrneta izposojene zneske. Na ta način obe podjetji pridobita vire financiranj v tuji valuti in se izogneta tečajnim tveganjem (Makovec Brenčič et al. 2009, 136–139).

Oblike zavarovanj pred *obrestnimi tveganji* (Raiffeisen Bank b. l.):

- Obrestna zamenjava (IRS – Interest Rate Swap) je zavezujoča pogodba med podjetjem in banko, s katero se lahko izvede preklon iz variabilne obrestne mere v fiksno ali nasprotno. Tako lahko podjetje, ki je najelo posojilo po variabilni obrestni meri, fiksira stroške financiranja, ne glede na to, da se na trgu pričakuje dvig obrestnih mer. V nasprotni situaciji (če ima trg obrestnih mer padajoče tendence), pa se lahko izvede zamenjava fiksnih obrestnih mer v variabilne obrestne mere.
- Dogovor o terminski obrestni opciji (Forward Rate Agreement). Obrestni terminski posel (FRA) je zavezujoč dogovor med podjetjem in banko o fiksiranju obrestne mere za najem določenega denarnega zneska v določenem časovnem obdobju v prihodnosti. Kupec FRA se na ta način zavaruje pred porastom obrestnih mer, prodajalec FRA pa pred padcem obrestnih mer.
- Navzkrižne obrestne zamenjave (Cross Currency Swap). Predstavljajo zavezujoč dogovor med dvema strankama, ki določa, da bosta v dogovorjenem časovnem obdobju izvrševali zamenjavo variabilnih in fiksnih denarnih zneskov v dveh različnih valutah in da bosta ob zapadlosti posla izmenjala zneska glavnice po predhodno dogovorjenem tečaju.
- Obrestna kapica (Interest Rate Cap). Obrestna kapica je pogodba, ki kupcu daje pravico (ne pa tudi obveznost), da lahko v primeru, ko je tržna obrestna mera nad izvršilno (zapisano v pogodbi), da od izdajatelja instrumenta zahteva izplačilo razlike v pripadajočem obrestnem znesku. Tako se posojilodajalec zavaruje pred tveganjem porasta tržnih obrestnih mer nad zanj sprejemljivo višino.
- Obrestno dno (Interest Rate Floor). IRF varuje posojilodajalca pred padcem obrestnih mer pod v pogodbi dogovorjeno višino. Obrestno dno daje kupcu pravico zahtevati od izdajatelja plačilo razlike med opredeljeno izvršilno obrestno mero in veljavno nižjo tržno obrestno mero.
- Obrestna ovratnica (Interest Rate Collar). V tem primeru gre za kombinacijo, ki je sestavljena iz hkratnega nakupa obrestne kapice ter prodaje obrestnega dna. Tako lahko podjetje minimizira stroške varovanja pred porastom ali neželenim padcem obrestnih mer ali pa jih celo izniči (zero cost collar).

Podjetja se pred *cenovnimi tveganji* lahko zavarujejo z blagovnimi klavzulami, kjer udeleženci poslovnih transakcij ob sklenitvi pogodbe vežejo vrednost denarne obveznosti na denarno vrednost, ki jo bo imel dogovorjeni blagovni standard ob dospelosti plačila. Pri teh klavzulah se stranki dogovorita za revalorizacijo denarne obveznosti, s čimer želita zmanjšati oz. odpraviti tveganje spremembe notranje vrednosti določene valute, ki se pojavi zaradi inflacije. Poseben primer blagovnih klavzul so indeksne klavzule, pri katerih je višina denarne obveznosti ob dospelosti odvisna od takratne tržne cene določenega blaga oz. storitve. Ta

standard običajno predstavlja košarica določenih dobrin, lahko pa gre tudi zgolj za eno dobrino (Makovec Brenčič et al. 2009, 144–145).

Zavarovanja pred deželnimi tveganji

Pred deželnimi tveganji se podjetja lahko zavarujejo že s sprotnim spremljanjem političnih in drugih dogajanj v gostujoči državi, razvile pa so se tudi posamezne metode, ki so namenjene obvladovanju političnih tveganj. Podjetje se lahko zavaruje pri različnih institucijah, ki jih imenujemo izvozno-kreditne agencije in so ustanovljene s strani države, katere interes je spodbujanje izvoza in mednarodne menjave blaga nasploh. Te institucije so tesno povezane z matično državo, kar jim daje večjo moč in prednost pri pogajanjih z gostujočo državo, da ne bi uvedla ukrepov, ki bi škodovali izvoznikom. Primeri takšnih agencij so: Overseas Private Investment Corporation (OPIC) v ZDA in Slovenska izvozna družba (SID) v Sloveniji. S pomočjo integracije z lokalnim okoljem se lahko podjetje zavaruje pred različnimi ukrepi države ali lokalnih oblasti, saj le-te ne bi želele škodovati svojim domačim podjetjem in državljanom. To lahko podjetje doseže na različne načine: z zaposlovanjem lokalnega prebivalstva, s povezovanjem v strateška partnerstva, sodelovanjem z lokalnimi podjetji ... Podjetja, ki imajo v tujini hčerinske družbe, se lahko poslužujejo tehnike selitev dobičkov preko transfernih cen, kjer hčerinska podjetja posredujejo dobrine matičnemu podjetju po napihnjenih cenah, s čimer naredijo dobičke manj opazne. Podjetja lahko s pomočjo lobiranja in uresničevanja družbeno odgovornih projektov dosežejo, da bodo lokalne oblasti sprejele njim ugodne politične in ekonomske ukrepe (Makovec Brenčič et al. 2009, 126–128).

Zavarovanja v strateškem zavezništvu

Že na začetku sklenitve strateškega zavezništva je pomembno, kako je sestavljena pogodba o strateškem zavezništvu. Pravice in obveznosti vseh strank pogodbe morajo biti določene jasno in popolno. Vendar to še ne pomeni, da je zavezništvo s tem rešeno vseh tveganj, neskladij in sporov. Prav je, da so dovoljene spremembe in preoblikovanja, drugače je zavezništvo obsojeno na propad. Kot instrument zavarovanja vitalnih interesov družabnikov se lahko uporabi t. i. črna skrinjica ali black box, ki jo predlaga Lorange in se razprostira na celotno dolžino trajanja zavezništva. V to skrinjico vsak družabnik vloži tisto, kar je za drugega družabnika nedostopno in tako ohranjata del notranjega razvoja znanj. SZ gredo skozi številne faze razvoja in preden stopijo v fazo zasičenosti, lahko družabnika ali družabniki posodablajo SZ z dodajanjem prispevkov iz črne skrinjice (Hrastelj 2001, 219).

3 STRATEGIJE VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE

Strategije glede na smer, s katere želi podjetje doseči rast (Pučko, Čater in Rejc Buhovac 2006, 68):

- strategija vodoravne integracije,
- strategija navpične integracije,
- strategija koncentrične diverzifikacije,
- strategija konglomeratne diverzifikacije.

Vodoravna integracija na splošno pomeni spojitve dveh celic, ki imata enako ali podobno ključno značilnost in "ležita" vodoravno.

V gospodarstvu pa pomeni priključitev ali združitve podjetja s pomembnim tekmecem, ki pa ni nujno, da predstavlja neposredno konkurenco. Ta strategija prinaša tako prednosti kot tudi slabosti. Prednosti so: povečanje tržnega deleža, olajšan vstop na tuj trg in s tem zmanjšanje tveganj, povezanih z vstopom, povezani viri in zmožnosti in doseganje učinkov ekonomije obsega, vse to pa prinaša konkurenčno prednost. Med slabosti štejemo: manjšo fleksibilnost, razdalje med mestom proizvodnje in mestom porabe se povečujejo, kar posledično prinaša večje stroške (Pučko, Čater in Rejc Buhovac 2006, 68).

Praktični primer neuspešne vodoravne integracije je združitve Daimler-Benz AG in Chryslerja. Gre za nemškega in ameriškega avtomobilskega proizvajalca, ki sta se uradno združila 18. 11. 1998 v podjetje, imenovano DaimlerChrysler AG. Prvi problemi, ki so se pojavili po združitvi, so bila nesoglasja in nasprotovanja zaradi kulturne neenakosti, kateri na obeh straneh niso posvetili dovolj pozornosti in prihajalo je do odhodov menedžerjev. Daimler-Benz ni bil dovolj pozoren pri preverjanju Chryslerja pred združitvijo, saj je Chrysler že dosegel vrh uspeha in je bil na poti upadanja, čeprav je imel visoke dobičke, ki so Daimler-Benz pravzaprav zaslepili. Podjetje se je pozneje znašlo v številnih sodnih postopkih, kjer so jim med drugim očitali, da je bil Chrysler v resnici prevzet. Končna odločitev je bila prodaja Chryslerja Cerberus Capital Managementu (Japelj 2005, 14).

Navpična integracija je priključitev podjetij, ki sta med seboj v razmerju dobavitelj surovin, materialov ipd. in kupec teh dobrin, ki jih uporabi za proizvodnjo svojega izdelka, storitve ... Lahko gre tudi za priključitev podjetja z njegovim distributerjem ali odjemalcem. Ta strategija je uspešnejša v primerih, ko gre za podjetja v zrelih panogah in manj za podjetja v rastočih panogah. Povzroča manjšo fleksibilnost in težavo po usklajevanju obsegov proizvodnje. Hkrati pa večji sistem pomeni večjo ekonomsko varnost. *Strategija koncentrične diverzifikacije* je omejeno ali povezano uvajanje oz. povečevanje raznovrstnosti. Omejeno ali povezano pa zato, ker so novi proizvodi ali storitve na neki način povezani z obstoječimi, bodisi preko tehnologije ali kako drugače. Vsekakor je dobro za podjetje, da izdelek, ki ga želi prodajati na tujem trgu, spremeni, ga dodela ali kakor koli prilagodi novemu trgu.

Konglomeratna diverzifikacija podjetja pomeni, da želi nastopiti na tujem trgu s povsem novim izdelkom ali storitvijo, ki na noben način ni povezana z obstoječimi izdelki ali storitvami podjetja. Pri tem podjetje sledi želji uveljavljanja v novi panogi, kar pa je dokaj nevarno, saj se podjetje pri tem sooča s številnimi neznanimi dejavniki. Velikokrat izberejo to strategijo podjetja, ki želijo reinvestirati svoje dobičke (Pučko, Čater in Rejc Buhovac 2006, 68–70).

Strategije glede na način, s katerega želi podjetje doseči rast, pa so pogodbene, investicijske in izvozne.

Strategije vstopa na tuj trg za podjetja iz dežel v razvoju (Dubrovski 2006, 173):

- Strategija cenениh izdelkov temelji na poceni delovni sili ali materialu. Njena ciljna prednost je doseganje dodatne prodaje ali izvoza. Slabost te strategije so nižji stroški delovne sile drugod. Primerna je za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in prodajo čajev igrač ...
- Strategija proizvodnje za tujo blagovno znamko predstavlja prednost glede razvoja novih znanj in spoznavanja potrošnikovih preferenc. Omejene marže in možnost odhoda odjemalcev sodita med največji slabosti te strategije. Največkrat jo uporabljajo proizvajalci potrošne elektronike, obutve ...
- Strategija proizvajalca komponent omogoča dostop do novih tehnologij in pridobivanje novih izkušenj. Vendar je proizvajalec v razmerju do odjemalca na visoki stopnji odvisnosti. To strategijo uporabljajo proizvajalci avtomobilskih delov, računalniških komponent ...
- Strategija stroškovne vodje omogoča razvoj izdelkov z ugodnim razmerjem med stroški in vrednostjo izdelka ter vključitev novih trgov in tržnih segmentov. Paziti je treba na stroške, ki nastanejo pri razvoju in vzdrževanju vrednostne verige.
- Strategija osredotočenosti na poseben segment predstavlja prenos obstoječe tehnologije in izdelkov na tuje trge. Njene ciljne prednosti so izkoriščanje obstoječih zmožnosti in širjenje tržnega območja. Slabost so omejene priložnosti, primer uporabe te strategije pa so gume za velika vozila.
- Strategija usmerjenosti v nišo. Jedro te strategije je uporaba znanj za niše v svetovnem merilu. Prevzemanje celotne vrednosti v vrednostni verigi je njena ciljna prednost. Vzdrževanje vrednostne verige in razvoj prinašata višje stroške. Primer pa so homeopatski pripomočki.

Mednarodno poslovanje je nadaljevanje vojn z drugimi sredstvi in obstajajo strategije, ki imajo podlago v vojaških vedah (Hrastelj 1995, 48–51):

- Frontalni napad pride v poštev pri velikih globalnih podjetjih. Bistvo te strategije je napad na močne točke tekmecev. Podjetje lahko s to strategijo uspe le, če ima resnično boljše izdelke, jih izdeluje po bistveno nižjih stroških, ima širšo prodajno mrežo, več finančnih virov itd.

- Napad z bokov pomeni napad na slabo branjeno točko tekmeca. Je manj tvegana strategija kot frontalni napad in prinaša več možnosti za uspeh. Znan je primer Volkswagna, ki je v ZDA premagal domače tekmece po podražitvi nafte, predvsem zaradi odličnega servisiranja.
- Gverilska strategija predstavlja končni cilj, tj. lokalno zmago v dolgotrajni vojni. Podjetje se lahko poslužuje selektivnega zniževanja cen, najemanja pribežnikov od tekmecev. IKEA je imela geslo: Ni za bogate, vendar za pametne!
- Pri obvoznem napadu gre za kombinacijo vztrajanja na obstoječem trgu in pridobivanja novih trgov z novimi različicami tradicionalnih izdelkov ali storitev, ki so za velike tekmece nezanimive.
- Strategija niš. Pomeni vstop v majhne in specializirane trge. Velikost segmentov mora biti dovolj velika, da se podjetju izplača oblikovati poseben program trženja, in hkrati ne prevelika, da ne bi pritegnili močnejših tekmecev.
- Strategija obkrožitve je primerna za finančno močna podjetja, ki napadajo določene segmente tekmecev, da bi odkrili njihove šibke točke.

4 NAČINI VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE

Veliko podjetij daje prednost določenim načinom vstopa na tuje trge. Nekatera najrajši izvažajo, ker to zmanjšuje tveganje, druga se odločijo za prodajo licence, saj gre za preprost način služenja denarja, ki ne zahteva velikih naložb ... Vztrajanje na enem izmed načinov ni smiselno, predvsem zato, ker se različni trgi med seboj razlikujejo, zato mora podjetje, ki želi uspešno nastopati na tujih trgih, obvladati vse načine vstopov in se prilagoditi trenutnim okoliščinam.

Vsak vstop na tuj trg zahteva strokovno pripravo in usklajen ter premišljen izvedbeni program. Izbira načina vstopa največkrat poteka po treh pravilih (Dubrovski 2006, 183):

- Naivno pravilo: ne upošteva se heterogenost trgov in možnost "tunelske" vizije, zato se uporablja enak način vstopa na vseh tujih trgih.
- Pragmatično pravilo: na začetku se vstopi na način, ki prinaša najmanjše tveganje, ki pa se ga zamenja v primeru, da se izkaže za neustreznega.
- Strateško pravilo: vsi možni načini so sistematično primerjani in ovrednoteni.

Podjetja, ki se ukvarjajo z mednarodnim poslovanjem prehajajo čez različne stopnje internacionalizacije:

- Brez izvozne dejavnosti.
- Občasno izvažanje preko zastopnikov.
- Ustanovitev prodajnih podružnic.
- Ustanovitev proizvodnih enot v tujini.

Strategija japonskih podjetij pri vstopu na tuj trg, poteka tako, da v ciljno državo pošljejo skupine raziskovalcev, ki tam ostanejo dlje časa, ocenijo trg in izdelajo strategijo vstopa. Ocenijo tudi znanje in tehnologijo tamkajšnjih domačih proizvajalcev. Začnejo s proizvodnjo doma in pogosto prodrejo na tuj trg tako, da svoj izdelek prodajo lokalnemu trgovcu na tujem, ki ga opremi s svojo blagovno znamko. Pozneje uvedejo lastno blagovno znamko za enak izdelek, ki je cenejši. Glavna značilnost njihove strategije je, da si rajši najprej pridobijo tržni delež, čakajo nekaj let in šele nato začnejo pobirati dobiček (Kotler 1994, 426).

Za odločitev glede načina vstopa si mora podjetje najprej zastaviti dve vprašanji (Dubrovski 2006, 221):

- Ali bo podjetje v celoti izvažalo gotove izdelke, ali bo izvažalo sestavne dele, ali pa bo proizvajalo v tujini?
- V kakšnem obsegu bo podjetje imelo nadzor nad aktivnostmi na tujem trgu? Če ne želi lastniškega nadzora, se lahko odloči za licenčno poslovanje ali franšizing, lahko je solastnik ali pa 100 % lastnik.

Vstop na tuj trg s pomočjo *strateških povezav* je primeren, ko gre za primanjkovanje kapitala, ko je razdalja (fizična, kulturna) med podjetjema velika, ko državni predpisi zahtevajo

kapitalsko participacijo (Kitajska, Brazilija) in ko so skupne naložbe ugodno obravnavane s strani vlade (Indija, Kitajska) (Dubrovski 2006, 221–224).

Strateška zaveznitva pa prinašajo poleg koristi tudi pasti in tveganja (Hrastelj 2001, 215–216):

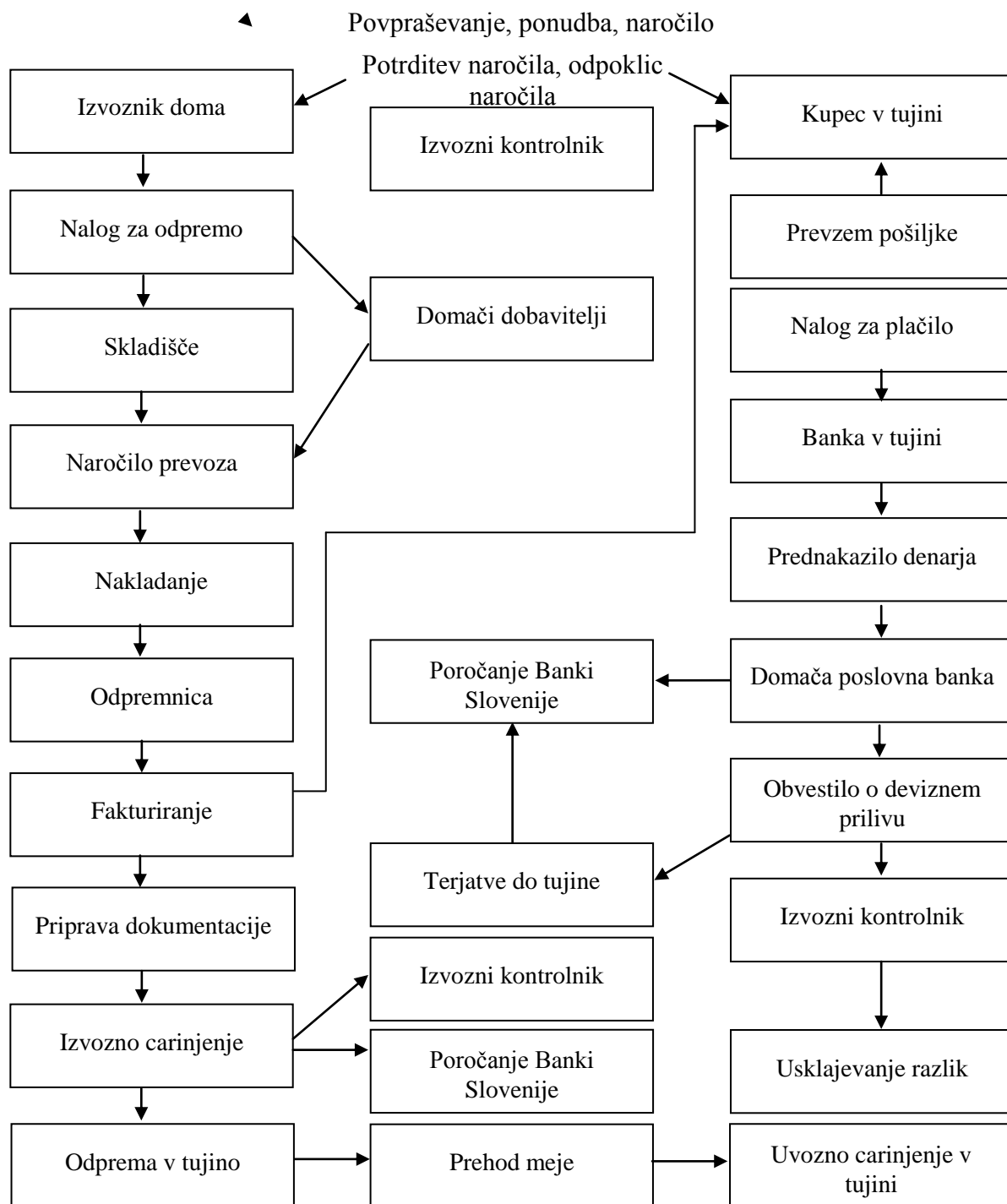
- Neuskklajenost družabnikov, ki jo je mogoče predvideti in zmanjšati v fazi izbire družabnikov in predhodnih pogovorov, pri tem pa mora biti vodstvo pozorno na razlike v organizacijski in narodni kulturi.
- Informacije se obravnavajo kot poslovna skrivnost, so pa nujne za delovanje strateške zveze.
- Posredne in ne dovolj pregledne razdelitve koristi med družabniki.
- Strah pred izgubo avtonomije in prevzemi.

Vstop na tuj trg lahko podjetju pomeni edini izhod iz krize, pri čemer gre lahko za zdravljenje ali preprečevanje krize. V tem primeru je za takšno podjetje najbolj primeren vstop na tuj trg s strateškimi povezavami, pri čemer gre za povezavo šibkega in močnejšega podjetja, s čimer so tudi njuni položaji neenakovredni (Dubrovski 2006, 225).

4.1 Izvoz kot oblika vstopa na tuj trg

Do izvoza na tuj trg lahko pride iz različnih razlogov, najpogostejši pa je uspešna prodaja na domačem trgu. Lahko pa gre tudi za izvoz, ki je posledica povpraševanja iz tujine. Prednost izvoza je v tem, da podjetje postopoma spozna tuji trg in nanj izvaža postopoma, glede na odziv tržišča. Če je odziv dober, pa se lahko odloči za druge, bolj tvegane oblike vstopa na tuj trg. Zaradi tega velja izvoz za prvo fazo internacionalizacije podjetja. Slika 2 prikazuje potek izvoznega posla.

Podjetje lahko izvaža samostojno ali pa zato poišče posrednika oz. distributerja. Prednost samostojnega izvažanja je dober vpogled na tuj trg in s tem prepoznavanje prednosti in slabosti trga ter posledično ugotavljanje tveganj in priložnosti podjetja. Podjetju, ki samostojno izvaža, ni treba plačevati provizije distributerju, vendar pa prevzema vsa tveganja, odgovornosti in naloge.



Slika 2: Potek izvoznega posla

Vir: Špec in Turk 2000, 262.

4.1.1 Posredni izvoz

Običajno se v podjetjih internacionalizacija prične s posrednim izvozom. Aktivnosti, povezane z izvozom, preda podjetje posredniku oz. izvozniku. Te aktivnosti so: priprava dokumentacije, prevoz, distribucija in promocija. Za posredni izvoz velja tudi prodaja blaga

grosistu za izvozne namene. Te vrste izvoza ne uporabljajo podjetja, ki imajo namen vključevanja v dolgoročno internacionalizacijo, ker si na ta način pridobijo malo izkušenj z mednarodnim poslovanjem, pa tudi donosi so nižji. O posrednem izvozu govorimo, ko podjetje izvaša preko domačih posrednikov. Posredni izvoz ima dve prednosti: prvič zahteva manjše naložbe, saj podjetju ni treba razviti izvoznega oddelka, ne potrebuje lastnega prodajnega osebja oziroma neposrednih stikov, in drugič, posredni izvoz zahteva manj tveganja. Mednarodni posredniki s svojim znanjem in storitvami pomagajo, da dela kupec čim manj napak. Med slabost posrednega izvoza spada izolacija izvoznika, ki nima direktnega pregleda nad odzivom uporabnikov in cenami (Kenda 2001, 156–157).

Med najpogostejše oblike posrednega izvoza štejemo (Makovec Brenčič et al. 2009, 78):

- Oprtni izvoz: Podjetje, ki že posluje na tujem trgu zaradi uveljavljanja in poznavanja trga, prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja.
- Komisionar: Sklepa posle v svojem imenu, a za tuj račun. Opravi vse v zvezi z dokumentacijo, blaga ne kupuje od proizvajalca, opravi le posel kupoprodaje. Pri tržnem nalogu komitent zaupa vse aktivnosti v zvezi z izvozom komisionarju, in sicer po načelu najugodnejših tržnih pogojev. Pri limitnem nalogu pa daje komitent natančna navodila za izvedbo posla in tudi nosi posledice in odgovornost za neuspeh.
- Izvozni kupec: dela v svojem imenu in za svoj račun. Kupi blago in ga z dodano maržo proda v tujini.
- Provizijski posrednik: posluje v tujem imenu in za tuj račun. Njegova naloga je vzpostaviti stik med uvoznikom in izvoznikom, njegovo plačilo pa je provizija.
- Posli a conto meta: Vmesna oblika med posli za svoj račun in komisionarskimi posli. Gre za udeležbo dveh komisionarjev, in sicer uvoznega komisionarja in izvoznega komisionarja.

Izvozna združenja sodijo med oblike posrednega izvoza, njihov namen pa je s skupnim nastopom izboljšati konkurenčnost v izvozu. Primerna so za majhna in srednja podjetja, katerih dejavnost je pod nadzorom, saj bi združenja večjih podjetij lahko pomenila kršitev zakonodaje glede ustvarjanja monopola. Pogosto gre za združenja podjetij enakih dejavnosti, zaporedne proizvajalce ali proizvajalce komplementarnih proizvodov. Prednost je v zmanjšanju stroškov izvoza. Od kartelov se razlikujejo, ker je pri združenjih poudarek na skupni prodajni organizaciji, pri kartelih pa na dogovorih o cenah. Njihovo poslovanje urejajo zakoni in statuti. *Splošna izvozna družba*: Gre za velike družbe, ki so specializirane za posebna geografska področja, na katerih je poslovanje oteženo zaradi različnih dejavnikov. Od proizvajalcev kupujejo blago in ga prodajajo na drugih trgih. Gre za staro organizacijsko obliko, ki dobro pozna tržišča, ima dobre poslovne zveze in posluje neodvisno. Najbolj znane so japonske trgovske družbe. *Družba za izvozni menedžment*: lahko je v sklopu družbe ali pa je pravno povsem ločena. Gre za majhne profesionalne družbe, katerih izvedenci so specialisti in poznavalci zakonodaje, finančnih posebnosti in logistike na določenih trgih. Poznamo več vrst združenj (Kenda 2001, 158–161):

- Centralna prodajna organizacija, ki sprejme naročila, se pogaja in manipulira z blagom.
- Usmerjevalec izvoza svojih članov, tako da prejemajo člani naročila s posredovanjem obstoječih poslovnih zvez.
- Samostojna trgovinska organizacija, ki od svojih članov kupuje blago z namenom, da ga proda v tujino.

4.1.2 Neposredni izvoz

Je izvoz brez posrednika. Podjetje samo opravi vse aktivnosti, povezane z izvoznim poslom. Med neposredni izvoz sodi tudi poslovanje s pomočjo posrednikov na tujem trgu. Pomen neposrednega izvoza povečuje urejanje gospodarskih razmer, dvig splošne kulturne ravni poslovnih krogov in izenačevanje poslovnih navad in običajev (Hrastelj 1990, 39).

Neposredni izvoz predstavlja višjo stopnjo internacionalizacije kot posredni izvoz in zato prinaša tudi več prednosti: vpogled na dogajanje na tujem tržišču, neposredni stik s tujimi odjemalci, zagotovljen dotok vnaprejšnjih in povratnih informacij, izvajanje lastnih strategij, krepitev lastnega ugleda in izgradnja lastnega omrežja v tujini in nadzor nad njim. Predizvozne aktivnosti, ki jih morajo v podjetju opraviti in so povezane z določenimi stroški (ki so v primeru posrednega izvoza vključeni v plačilo posrednika), so: poslovna potovanja in pridobivanje neposrednih informacij o trgu, priprava predstavitev gradiv, operativne marketinške aktivnosti (pridobivanje certifikatov, razgovori z lokalnimi uvozniki in drugimi posredniki) in predstavitve podjetja na lokalnem trgu (Dubrovski 2006, 189).

Vrste neposrednega izvoza (Hrastelj 1990, 40–44):

- Fiksirana izvozna naloga. Je najbolj preprosta oblika izvoza, ki obstoji tudi takrat, ko podjetje uporablja posredne oblike izvoza. Izvozne dejavnosti so vezane na eno ali več oseb: vodilnega pri izvozu, računovodsko, administrativno in pravno službo. Gre za ekonomično in prožno obliko izvoza, ki pa je primerna za manjša podjetja, kjer so izvozna naročila manjša od tistih za notranje tržišče, pri čemer trpijo škodo izvozna naročila, kar za dolgoročno internacionalizacijo ni primerno.
- Posebni izvozni oddelek. Podjetje ga organizira in ustanovi, če to zahteva obseg posla. Delo v izvoznem oddelku je natančnejše kot pri fiksirani izvozni nalogi. Locirano je lahko v podjetju ali izven podjetja.
- Podružnice in sestrsko podjetje. Predstavljajo za podjetje velike fiksne stroške in s tem povezana tveganja. Slabost te oblike vstopa je še pritisk države glede predpisov in gospodarskopoličnih sprememb. Podružnice in sestrsko podjetje pa prinašajo za podjetje številne prednosti, kot so: celovit vpogled na trg, sprotno spremljanje sprememb glede povpraševanja, direktni kontakti s strankami, širjenje dobrega ugleda na tujem trgu, pridobivanje povratnih informacij in med drugim omogoča zagotavljanje servisa za prodane izdelke. Med podružnico in sestrskim podjetjem je razlika v tem, da je sestrsko podjetje pravno in bilančno samostojno in mora upoštevati predpise uvozne države glede

kavcij, poroštev, minimalnega kapitala in sodelovanja države. Ta oblika vstopa je primerna za trge, katere je podjetje analiziralo in ugotovilo dolgoročne potrebe in povpraševanje po njihovih izdelkih ali storitvah. Če podjetje izvaža v večjem obsegu in dlje časa, je prav tako smotrna ustanovitev podružnice ali sestrskega podjetja.

- Potniki. Pogosto so potniki samo dopolnilna oblika neposrednega izvoza, hkrati so lahko tudi tehnični izvedenci za montažo in popravila. Uporaba potnikov je primerna za organizacije, ki imajo standardizirane proizvode ali storitve z blagovno znamko. Posebna vrsta potnikov so delegati, ki jih proizvajalci pošljejo v tujino na daljše bivanje z namenom obdelovanja širšega področja in pozneje poročanja doma. Kombinirani potniki prodajajo blago dveh nekonkurenčnih podjetij hkrati. Potnik mora biti osebnost. Njegov značaj mora biti zmeren in mora se znati kontrolirati v vseh stanjih. Poznati mora tuje kulture in navade ter se jim prilagajati in govoriti njihov jezik. Svoje delo mora opravljati natančno, ker lahko napake vodijo do nezaupanja in posledično do prenehanja sodelovanja. Pomembno je tudi, da dobro pozna izdelek oz. storitev, ki jo prodaja.
- Izvozna prodajna družba, ki jo ustanovi matično podjetje. Gre za samostojno pravno osebo, ki jo ustanovi proizvajalec in priskrbi kapital. Ta oblika omogoča večjo specializacijo in intenzivnejšo obdelavo tujih tržišč, omogoča možnost izvoza nekonkurenčnih proizvodov drugih podjetij, kar pomeni dodaten vir zaslužka, natančnost kalkulacij in obračuna stroškov.

Trgovinski zastopnik sodi v obliko neposrednega izvoza. Zastopniška pogodba ne sme vsebovati določil, ki bi bile v nasprotju s prisilnimi zakonskimi predpisi države uvoznice. Najpomembnejša določila zastopniške pogodbe (Kenda 2001, 163–166):

- Predmet zastopanja, ki pomeni točen spisec blaga, na katerega se pogodba navezuje.
- Območje zastopanja: točna geografska določitev zastopanja.
- Ekskluzivno zastopanje pomeni, da se zastopnik v zameno za večjo provizijo obveže, da bo na območju zastopanja zastopal samo enega principala in mu s tem omogočal monopolni položaj.
- Pravice in dolžnosti principala. Pravočasno mora obvestiti zastopnika o vseh spremembah glede cene, izdelka in drugih pogojev. V pogodbi mora določiti, ali pooblašča zastopnika za pripravo poslov ali tudi za izvedbo. Posebej se morata dogovoriti o predstavitvah na sejmih in drugih promocijah ter o potnih in drugih stroških, ki niso vključeni v provizijo itd.
- Pravice in dolžnosti zastopnika. Delovati mora kot dober gospodarstvenik v korist principala ter upoštevati njegove dobavne in prodajne pogoje. Uvede lahko podzastopnike s privolitvijo principala, ne sme sprejemati naročil plačilno nesposobnih kupcev, upoštevati mora konkurenčno klavzulo ...
- Del credere klavzula pomeni, da zastopnik jamči principalu za neplačane kupnine v zameno za dodatno provizijo del credere.

- Nagrada ali provizija. Nagrado je možno določiti proporcionalno, regresivno-degresivno ali fiksno.
- Prenehanje pogodbe in pravica do odškodnine. Posli, ki jih sklene zastopnik, s katerim se prekine pogodba, lahko še vedno trajajo.
- Uporabljeno pravo in pristojnost sodišča.

Zastopnike delimo na (Hrastelj 1990, 48–49):

- Zastopnik distributer prodaja opremo za svojega principala, vendar prodaja za to opremo rezervne dele za svoj račun.
- Zastopnik s skladiščem.
- Zastopnik s servisom. Principal prodaja opremo, za katero je potrebno redno vzdrževanje, servisiranje ipd., za kar poskrbi zastopnik. Blago s tem pridobi ugled in redno prodajo.
- Zastopnik svetovalc. Zastopnik si ogleda kupčev prostor in mu svetuje glede na njegove želje. Najpogosteje gre za svetovanje pri napeljavah gretja in drugih napravah. V provizijo je všteto svetovanje, ne pa tudi montaža.
- Zastopnik organizator. Ta oblika zastopstva je primerna za izvoznika, ki ima velik interes na tržišču in zahteva njegovo stalno prisotnost. Ta zastopnik kontrolira delo drugih zastopnikov in spremlja spremembe na tržišču in predlaga spremembe poslovanja. Ti zastopniki prinašajo prednost izvozniku zato, ker so pogosto tesno povezani z državno upravo, imajo lastno grosistično ter detajlistično mrežo za prodajo. Zastopnik prejema stalne prispevke in možno udeležbo pri dobičku.
- Delegat kontrolor zastopstev. Je primerna oblika zastopstva za podjetje, ki izvaža velik asortiment različnih izdelkov in za to uporablja številne prodajne poti. Takšen zastopnik blaga ne prodaja sam, ampak za to uporabi krajevne zastopnike, sam pa poskrbi za organizacijo, koordiniranje in kontroliranje prodajne organizacije skupine tržišč. Izvoznik mu izplačuje stalno plačo in možno udeležbo pri dobičku. Gre za manj samostojno obliko zastopstva, kot pri zastopniku organizatorju, in za poslovanje izključno za matično hišo.
- Nakupni zastopnik. Gre predvsem za prakso v ameriških podjetjih, ki imajo nakupne pisarne v središčih, katera so izvor novih idej in proizvodov.
- Zastopnik najemnik. Zastopnik najame blago od principala in ga daje v najem kupcu. Lahko pa le posreduje najemni odnos med prodajalcem in kupcem.

4.2 Pogodbene oblike vstopov na tuje trge

Na svetovnem trgu se srečuje veliko podjetij, ki si med seboj konkurirajo do te mere, da podjetje z lastnimi viri in znanji ne more dosegati želene uspešnosti in biti v konkurenčni prednosti. Zato se podjetja povezujejo in skupaj uporabljajo sredstva v namen razvoja. Ta povezovanja imenujemo strateška povezovanja, ki so lahko poslovna povezovanja (ne kapitalska), kjer podjetja ohranjajo svojo pravno obliko. Sem sodijo pogodbene oblike vstopov ali kapitalska povezovanja, kamor sodijo investicijske oblike vstopov. Med njima

prevladujejo nekapitalska povezovanja. Nekapitalske oblike oz. pogodbene oblike vstopov se od kapitalskih (investicijskih) oblik vstopov razlikujejo po lažjem umiku iz zveze, večji samostojnosti, medodvisnosti in po težjem vodenju, saj ni čvrste vezi med povezanima podjetjema. Nasploh pa se strateška zveza od klasičnega kupoprodajnega odnosa loči po dolgoročnem partnerstvu (Dubrovski 2006, 217–219).

Za to obliko vstopa se uporabljajo tudi drugi izrazi: vstopne oblike na podlagi proizvodnje na tujem ali oblike prenosa na tuje. Ločimo posredne in neposredne oblike prenosov proizvodnje, pri čemer neposredne vključujejo izvoz kapitala. Ta oblika se razlikuje od izvoza po tem, da se v tem primeru ne izvažata samo izdelkov ali storitev, ampak proizvodnjo oz. proizvodno znanje. S tem kupci na tujem trgu podjetje boljše sprejmejo (Makovec Brenčič et al. 2009, 83–84).

4.2.1 Licenčno poslovanje

Licenca je dovoljenje (iz latinske besede licentia – dovoljenje), ki ga da dajalec licence, ki je nosilec industrijske lastnine, jemalcu licence za opravljanje določene dejavnosti ali uporabo know-howa. V zameno plača jemalec licence licenčnino, ki je običajno sestavljena iz več delov. Prvi del je začetno plačilo, ki predstavlja začetne prenose proizvodnje in ni povezano z obsegom proizvodnje. Drugi del je minimalna licenčnina, ki se plačuje letno, tretji del pa tekoča licenčnina, ki predstavlja določene odstotke od cene ali pa fiksne zneske na količino proizvodnje. Licenčno poslovanje ni povezano z velikimi stroški v fazi vstopa na tuj trg, zato je primerno za mala in srednja podjetja. Predmet licenčne pogodbe je lahko blagovna znamka, patent, know-how ali žig. Blagovne znamke so lastninske pravice, ki pa za razliko od patentov nimajo časovne omejitve za pravice lastnikov, dokler opravljajo obveznosti, ki izvirajo iz te znamke. Know-how pa je znanje, ki ga ni možno patentirati, prav tako njegov lastnik nima pravice preprečevati njegovega razvoja s strani tretjih oseb (Hrastelj 1990, 89–91).

O navzkrižnem licenčnem poslovanju govorimo, ko dajalec licence zadrži glavni del proizvodnje, ostali manj pomembnejši in tehnološko manj zahtevnejši del pa prepusti jemalcu licence, ki kupuje ostale dele, potrebne za dokončno proizvodnjo pri dajalcu (Makovec Brenčič et al. 2009, 89).

Prednosti in slabosti licenc (Kenda in Hazabent 1992, 82):

- Prednosti za prodajalca:
 - Ne zahteva veliko kapitala, zato lahko vstopijo tudi manjša in srednja podjetja, če razpolagajo s posebnimi znanji.
 - To je praktičen način spoznavanja tržišča in pridobivanja izkušenj za poznejše zahtevnejše in bolj tvegane oblike.
 - Transfer v obliki plačila licenc je preprostejši od plačila obresti ali odplačila glavnice.

- Slabosti za prodajalca:
 - Prodajalec si lahko vzgoji tekmeca, ki ga bo morebiti izločil ne le s svojega tržišča, marveč tudi s tržišča nekaterih tretjih držav.
 - Licenčnina znaša v povprečju 5 %, naložbe v tujini pa od 10 do 20 % od prodaje, čeprav so tveganja večja.
 - Kontrola kakovosti in prodaje na pogodbeno določenem teritoriju je težavna. Kupca licence je težko povezati v splošni razvojni koncept matičnega podjetja, če ta nastopa kot samostojna organizacija.
- Prednosti za kupca:
 - Skrajšan čas uvajanja proizvoda, ker za njim stoji znano podjetje z blagovno znamko.
 - Ni visokih stroškov raziskav.
 - Ni napak proizvodnih in prodajnih metod.
- Slabosti za kupca:
 - Praviloma ne bo pridobil najnovejših licenc, ampak tiste, ki so v razvitih državah že zastarale.
 - Velikokrat prevladuje slepo posnemanje organizacije in marketinga, brez dodajanja lastnih, mogoče boljših idej in znanj.

4.2.2 Franšizing

Sodi v posebno vrsto licenčnega poslovanja. Gre za vertikalno tržno kooperacijo, ki je začela nastajati na področju hitro pokvarljivega blaga. Najbolj značilen primer je Coca Cola. Glavne prednosti franšizinga za obe stranki so hitro širjenje poslovanja na tuje trge, deljeno tveganje, dostop do znanj, surovin, širjenje ugleda ... Partnerji v franšiznem odnosu so večji privrženci skupnega sistema, kot pri licenci. Njegova značilnost in hkrati največja prednost je možnost hitre ekspanzije in hitrega dominiranja v določenem tržnem segmentu (Hrastelj 1990, 92).

Franšizni odnos nastane, ko so partnerji pripravljene prevzeti distribucijo nekega proizvoda ali storitve po navodilih franšizorja in v to vložiti kapital. Prihodek dajalca franšize je licenčnina, kot plačilo najema proizvodnih sredstev, ali pa je všteta v ceno temeljne surovine ali pa se zaračunava po prometu. V letu 2001 je v ZDA franšizing predstavljal enega izmed najpogostejših načinov začetkov poslov. Za začetnika franšizinga velja proizvajalec šivalnih strojev Singer, nadaljevalo se je z General Motorsom, preporod pa se je začel z McDonaldsom in Burger Kingom (Kenda 2001, 186).

Prednosti in slabosti franšizinga za franšizorja (FranAdria 2010):

- Prednosti:
 - Širitev poslovne mreže. Omogoča mrežno rast, ki bi bila z ustanavljanjem lastnih poslovalnic otežena ali onemogočena zaradi visoke stopnje investiranja in s tem tudi tveganja. Jemalec franšize poskrbi za najem in opremljanje poslovnih prostorov, izobražuje in usposablja zaposlene ter skrbi za trženjske aktivnosti. Širša poslovna mreža pomeni večji tržni delež in večjo konkurenčnost.
 - Donosnost. Največji donos predstavljajo finančni prispevki, določeni kot odstotek franšizijevega prometa, ki so kljub temu, da so manjši prihodki kot tisti, ki bi jih dajalec franšize prejemal v primeru lastniške poslovalnice, bolj donosni, saj so doseženi na nižji stopnji investicij.
 - Motivirani kadri. Franšiziji so bolj motivirani in se bolj potrudijo kot zaposleni v tujem podjetju.
 - Hitro povrnjena investicija. S širjenjem preko franšiz se hitreje povrne začetna investicija, predvsem zaradi prepoznavnosti blagovne znamke. Prav tako je dajalec franšize skupaj z franšiziji večji in ima večjo pogajalsko moč. S pomočjo franšizijev lažje prodira na trge, ki jih sam ne pozna.
- Slabosti:
 - Izguba popolnega nadzora nad poslovnimi enotami.
 - Visoka stopnja rasti, ki jo franšizing omogoča, je lahko za podjetje tudi usodna, zato mora franšizor dosti sredstev nameniti podpori franšizijev in imeti zaposlene strokovnjake s področja rasti.
 - Nesporazumi v franšiznih mrežah, ki se jim je s stalno podporo in pomočjo franšizijem mogoče izogniti.
 - Možnost utaj in prikazovanja lažnih podatkov s strani franšizija.
 - Možnost ustvarjanja novega tekmeca. Franšizi se lahko po preteku franšizne pogodbe spremeni v tekmeca franšizorja, kar pa je ob nepopolni in ne dobro sestavljeni franšizni pogodbi mogoče že pred pretekom le-te.

Prednosti in slabosti za franšizija (Povalej 1992, 59–61):

- Prednosti:
 - Od franšizorja pridobi vsa strokovna, tehnološka in druga znanja, ki jih sam nima in mu pomagajo pri trženju.
 - Čeprav je samostojno podjetje, pridobiva od franšizorja, ki je praviloma ugledno podjetje, vso tržno pomoč, finančno in marketinško podporo, poleg tega pa dokaj svobodno uveljavlja lastne inovacije.
 - Od franšizorja pridobiva tržne informacije.
 - Ko se odloča za naložbe, mu pri tem pomaga franšizor in mu tudi olajšuje dostop do bančnih kreditov in drugih virov.

- Reprodukcijski in porabni material nabavlja pri franšizorju, zato je nabava vedno dostopna in hitra.
- Slabosti:
 - Nadzor franšizorja lahko daje franšiziju občutek in dejansko sliko podrejenosti.
 - Lahko je oškodovan, če franšizor sprejme odločitve na ravni sistema skupnih aktivnosti, ki se izkažejo za škodljive.
 - Ne more vplivati na morebitne negativne pojave pri drugih dobaviteljih, s katerimi posluje franšizor.
 - Po preteku pogodbe je njegova vrednost podjetja zmanjšana zgolj na vrednost nepremičnin.

4.2.3 Pogodbena proizvodnja

Gre za posle med dvema partnerjema oz. podjetjema, ki imata neenak tržni položaj. Kontraktor plasira pri kooperantu iz tujine naročilo za proizvodnjo delov, komponent, sklopov, katere nato sam vgrajuje in trži. Pri tem je kooperant omejen na navodila, normative in recepture kontraktorja, njegova funkcija pa je predvsem obvladovanje razvoja izdelka in razvoja trga. Po navadi se povežeta kontraktor iz razvite in kooperant iz nerazvite države. Kontraktor si s pogodbeno proizvodnjo zniža proizvodne stroške, krepi položaj na tržišču in veča konkurenčno prednost (Kenda in Hazabent 1992, 88).

4.2.4 Dolgoročna proizvodna kooperacija in poslovno tehnično svetovanje

V tem primeru se poveže več partnerjev iz različnih držav, ki skupaj izvedejo neki projekt, program ali zahtevnejšo nalogo, katera bi v primeru posameznega izvajanja prinesla večje stroške, kot pa v povezavi med njimi. Bistveno je, da so partnerji na enaki ravni in na podobni stopnji razvitosti. Primer takšnega sodelovanja v Evropi je Concorde – izdelava nadzvočnega letala v sodelovanju med Francijo in Veliko Britanijo.

Prednosti takšnega sodelovanja (Kenda in Hazabent 1992, 89–90):

- Razvojna prednost: povezana s pridobitvijo novega znanja. Z raziskavami in razvojem pridobljeno znanje v času trajanja projekta se multiplicira na vsa sodelujoča podjetja.
- Proizvodna prednost. Proizvodni stroški na enoto se znižajo zaradi prihranka na ekonomiji obsega zaradi delitve dela, nastanka velikih serij in s povečanjem produktivnosti.
- Trženjska prednost. Vsak izmed partnerjev lahko poleg svojih nabavnih in prodajnih virov vključi povezave svojih partnerjev.
- Finančna prednost. Pri večjih meddržavnih poslih so vključene tudi državne subvencije in pomoči.

4.2.5 Dogovor o vodenju v tujini

Partnerja iz dveh različnih držav se dogovorita o prenosu znanj in izkušenj, pri čemer pa lastništvo nad proizvodnimi sredstvi ostane naročnikovo. Gre za prenos menedžerskih in marketinških znanj, s katerimi razpolaga partner iz razvite države, partner iz manj razvite države pa jih potrebuje. Naročnik ne želi predati lastništva tujemu partnerju, ampak zaradi pomanjkanja domačih kadrov išče rešitev v tujem upravljanju, vodenju in trženju. Najpogosteje se te oblike poslužujejo v bolnišnicah in hotelih (Kenda in Hazabent 1992, 91).

4.3 Investicijski načini vstopa podjetij na tuje trge

Tako kot pri nekapitalskih povezavah (pogodbenih oblikah vstopa), gre tudi tukaj za cilj povečanja skupne konkurenčnosti. Po eni strani cilji temeljijo na doseganju razvoja, po drugi strani pa na izkoriščanju prednosti, ki jim jih lahko prinese povezovanje. Seveda pa cilji sodelujočih podjetij niso enaki, saj enim strateško povezovanje pomeni razrešitev krize, v kateri so se znašli, drugim pa ohranitev konkurenčnega položaja. Sodijo med strateške kapitalske povezave, pri katerih gre za kapitalske, lastninske in statusne spremembe pri sodelujočih podjetjih. Kapitalske povezave so: združitve (pripojitve in spojitve podjetij), prevzemi in skupne naložbe (podjetja se odločijo, da bodo skupaj ustanovila novo podjetje, sama pa bodo naprej poslovala nespremenjeno). Največja prednost kapitalskih povezav pred samostojnim vstopom na tuj trg je hitrost vstopa in dostop do potrebnih materialnih in nematerialnih sredstev. Slabost kapitalskih povezav na kratek rok pred neposrednim vstopom pa predstavlja nevarnosti, da denar, ki pride v tujino, ne gre v produktivne namene, da se ne povečuje zaposlovanje in manjša verjetnost prenosa znanja (Dubrovski 2006, 219–220).

Ko govorimo o vstopu na tuj trg z udeležbo kapitala, pa ne smemo pozabiti na samostojni vstop na trg, ki ga predstavljata dve skupini (Kenda 2001, 209–210):

- "Greenfield" naložbe: izgradnja novih proizvodnih in trgovskih obratov v tujini.
- "Brownfield" naložbe: nakup obstoječega realnega premoženja v tujini.

V primeru, ko se strateško povežeta dve podjetji, ki med seboj nista enakovredni zaradi enega, ki je v krizi, se tisto podjetje, ki je močnejše, zaščiti z ukrepi, ki jih je treba uvesti pred povezavo: poravnave, dezinvestiranja in stečaji (Dubrovski 2002, 57).

4.3.1 Skupna vlaganja

V tem primeru podjetje ne vstopi samo na tuj trg in govorimo o kooperativni internacionalizaciji. Gre za lastniško udeležbo dveh ali več podjetij pri na novo ustanovljenem podjetju, s katerim si partnerji zagotavljajo skupne interese. Število takšnih podjetij v svetu strmo narašča, predvsem zaradi hitrega tehnološkega razvoja, ki bi mu podjetja brez skupnih vlaganj težje sledila in bi bila nesposobna izrabiti vseh priložnosti, ki so na voljo. Pomembna

je izbira partnerja, ki je lahko v tuji državi vlada, podjetje v večinski lasti vlade ali pa neodvisno podjetje. Sodelovanje z vladnim podjetjem prinaša posebne ugodnosti z vidika političnega tveganja, prinaša pa tudi nekaj slabosti (Kenda 2001, 211–212):

- Vlada dobi vpogled v tehnologijo, marketing, upravljanje ... zato se lahko odloči za nacionalizacijo podjetja.
- Interesi so si lahko nasprotujoči, saj vlada želi čim večjo zaposlenost in čim boljše makroekonomske učinke, za kar je pripravljena žrtvovati dobiček podjetja.
- Konflikt zaradi strukture, ki je pri vladi zbirokratizirana, pri zasebnem podjetniku pa racionalna.

Podjetja, ki se odločijo za skupno vlaganje, morajo biti previdna predvsem pri sestavljanju in podpisu pogodb o skupnem vlaganju, ki je posebna vrsta družbene pogodbe. Pogodbena določila morajo biti v skladu z zakonskimi določili. Še posebna previdnost pa je potrebna pri naslednjih določilih (Stanjko 2002, 12):

- pravni naravi pogodbe,
- opredelitvi strank, njihovih obveznostih in pravic,
- imenu novega podjetja in namenu njegovega obstoja,
- pogojem prenehanja pogodbe,
- pravilom za imenovanje poslovodij,
- pogojem in postopkom za povečanje kapitala,
- arbitražni klavzuli,
- pravilom za spremembo pogodbe ...

4.3.2 Prevzemi podjetij

Prevzem je pogojen predvsem z ekonomsko močjo prevzemnika, ki lahko s prevzemom dosega različne cilje: prevzem tehnologije, vzpostavitev razmerja odvisne in obvladujoče družbe, katerih večino se da doseči tudi na druge načine, vendar prevzem predstavlja hitrejšo in preprostejšo rešitev. Poznamo tri pogoje za prevzem (Tekavc in Pučnik 2002, 25–35): *Obstoj kapitalskih družb*. Prevzeti je mogoče kapitalске družbe, katere upravljaljske pravice so izražene v denarju, ni pa mogoče prevzeti osebnih družb, kjer je pravica do upravljanja vezana na osebo družbenika. Do prevzema v kapitalskih družbah pride, ko si prihodnji prevzemnik zagotovi toliko delnic, da mu je omogočen ključen položaj pri odločanju. Nekaterе družbe lahko imajo v statutu zapisano, da je glasovalna pravica omejena in je s tem tudi možnost prevzema veliko manjša. Vsaka država ima določene predpise glede meje, ki določa dosego ključnega položaja pri odločanju. *Pogoj obstoja vrednostnih papirjev*. Velja za relativni pogoj, saj je pravno prevzem pogojen z obstojem vrednostnih papirjev, ekonomsko stališče pa je drugačno in širše. Prevzem je opredeljen s ciljem pridobitve nadzora. Ožji ali pravni pomen prevzema predstavlja zgolj odraz trenutne zakonske dikcije. Vseeno pa je treba poudariti, da s stališča prevzemov ločimo dve vrsti delnic, in sicer: imenske in prinosniške.

Prve so manj pogoste in manj primerne za prevzem, prenašajo se z indosamentom, ki ga mora izpolniti dosedanji lastnik, potreben je vpis v delniško knjigo in mogoče jih je vinkulirati. Vinkulirano delnico je mogoče prenesti samo s soglasjem uprave družbe, kar pomeni, da je takšna družba dokaj zaprta in jo je težje prevzeti. Ločimo tudi delnice, ki prinašajo glasovalno pravico in tiste, ki je ne. *Pogoj obstoja trga*. Tudi ta pogoj velja za relativnega, saj se nanaša na pogoj obstoja vrednostnih papirjev oz. na trg vrednostnih papirjev. V primeru prevzemov prihaja do srečevanja najrazličnejših interesov in s tem tudi zapletov, ki pa se jim lahko do neke mere podjetje izogne, in sicer z določitvijo temeljnih načel:

- Enakost delničarjev: vsi delničarji enakega razreda morajo biti obravnavani enako. Dobivati morajo enake informacije in imeti enake možnosti, da sprejmejo ponudbo, prodajo delnice in so v primeru privilegijev privilegirani vsi v enaki meri.
- Enak dostop do informacij: med trajanjem prevzema ne smejo biti posredovane informacije delničarjem, če te niso dostopne vsem.
- Zadostnost in resničnosti informacij: gre za to, da morajo imeti delničarji zadostne informacije in zadostno količino časa, ko se odločajo glede ponudbe. Še zlasti pomembne so informacije o prihodnjih poslih ali nestabilnosti ponujenih nadomestnih vrednostnih papirjev. Kršitev tega načela je lahko podlaga za odškodninske zahtevke.
- Skrbnost dobrega gospodarstvenika je zelo pomembna, saj lahko zaradi neodgovornih ravnanj prevzemnika oz. ponudnika pride do neobvladljivih nihanj cen vrednostnih papirjev in posledično do destabilizacije trga vrednostnih papirjev, kar zmanjša zaupanje vlagateljev. Tudi ta kršitev načela je podlaga za odškodninske zahtevke.

Prevzem podjetja je zelo podoben združitvi, saj lahko prevzem opredelimo kot enega od načinov za izpeljavo združitve, saj je s pomočjo mehanizma prevzema mogoče zbrati zadostno količino upravljavskih pravic, ki omogočajo zadostno moč odločanja, da se lahko na skupščini izglasuje sklep o združitvi. Pripojitev in prevzem pa sta si zelo podobna in se prekrivata predvsem zato, ker oba predstavljata odnos med ekonomsko močnejšim in šibkejšim podjetjem. Tako bi lahko za večino združitev in pripojitev rekli, da gre za prevzeme. Velika razlika se pokaže v primeru sovražnih prevzemov, saj združitve temeljijo na usklajevanju interesov. Prevzeme delimo glede na poudarjene cilje na (Tekavc in Pučnik 2002, 42–47):

- Prevzem z nakupom delnic je najbolj pogosta oblika prevzemov. Cilj ponudnika je pridobitev večine in pravice do upravljanja. Razlika med nakupom delnic v postopku prevzema in izven postopka je, da lahko izven postopka prevzema ponudnik izbira, s kom in za koliko bo sklenil pogodbo o nakupu, v postopku prevzema pa te izbire nima.
- Delna ponudba za prevzem omogoča ponudniku, da določi število delnic, ki jih namerava kupiti, seveda pa mora ta količina znašati manj kot 100 %, saj bi v nasprotnem primeru šlo za popoln prevzem. Pri tem so delničarji varovani na več načinov, kot je npr.: prepoved ponudniku delne ponudbe za prevzem, da bi v času trajanja te ponudbe in naslednje leto kupoval delnice ciljnega podjetja. To ponudniku onemogoča, da bi pridobil

več delnic, kot je navedel v delni ponudbi za prevzem, in onemogoča privilegiranje določenih delničarjev, katerih delnice bi lahko pozneje kupil po višji ceni, s tem, ko bi ponudil ugodnejše pogoje za odkup, z namenom pridobitve večjega deleža v podjetju, za katerega je pripravljen plačati višjo ceno.

- Prevzem preko izdaje novih delnic. V tem primeru ne gre za prevzem v strogem pomenu besede, ampak za pridobitev dodatnih delnic zaradi povečanja osnovnega kapitala z izdajo novih delnic.

Ta oblika vstopa na tuj trg je ena izmed najbolj tveganih prav zaradi višine vloženih sredstev, vendar se kljub temu veliko podjetij odloča za ta način vstopa, ki je najhitreje rastoč v zadnjih desetih letih. Podjetje s prevzemom pridobi dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljenih blagovnih znamk in tržnih segmentov. Kljub negativnemu prizvoku prevzemov in nenaklonjenosti javnosti dosega ta oblika vstopov visoko stopnjo letne rasti in se večinoma ne odvija sovražno, ampak prijateljsko med prevzetim in prevzemnim podjetjem. Napovedi pravijo, da se bodo na svetovnem trgu vedno bolj uporabljale neposredne oblike vstopov podjetij, ki predstavljajo najbolj tvegane in nadzorovane oblike vstopa (prevzemi). Ti načini vstopa naj bi bili najbolj izraženi na področju e-trgovine, medijev, računalniške proizvodnje, bank in zavarovalnic (Makovec Brenčič et al. 2009, 109–111).

4.3.3 Združitve podjetij

O združitvah govorimo, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno podjetje. Pri procesu združitve je treba upoštevati zakone, ki veljajo v državah podjetij, ki sodelujejo pri združitvi. Pri tem je pomembno, da se oblikuje enotno upravljanje in vodenje udeleženih gospodarskih subjektov, ki se lahko povezujejo s pripojitvami ali spojitvami (statusne spremembe). Posledica tega je lahko omejitev ali izguba gospodarske samostojnosti (Ivanjko in Kocbek 1996, 427).

Pri združitvah gre lahko za horizontalni ali vertikalni prevzem. Pri horizontalnem prevzemu prevzemno podjetje prevzame podjetje iz iste panoge, pri vertikalnem prevzemu pa je prevzemno podjetje dobavitelj ali kupec prevzetega podjetja (Evropska komisija b. l.).

Pripojitev

Eno ali več podjetij (prevzeto podjetje) se pripoji k drugemu (prevzemniku). Največkrat večje podjetje kupi manjšega in ga pripoji. Obstajajo tudi primeri "povratne združitve", kjer se večje podjetje pripoji k manjšemu, in sicer zaradi licenc in blagovnih znamk, ki jih ima to podjetje v lasti in jih ni možno prenesti na drugo podjetje. Lahko gre tudi za pripojitve k podjetju, ki že kotira na borzi (Bešter 1996, 31).



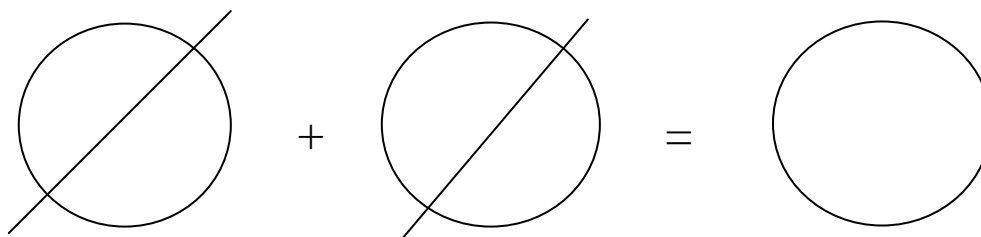
Slika 3: Prijopitev

Vir: Dubrovski 2004, 139.

Prijopitev se vpiše v sodni register, najprej po sedežu družb, ki se pripajajo, in nato po sedežu prevzemne družbe, s tem pa začne prijopitev veljati in se knjiži z datumom vpisa. Z vpisom v sodni register po sedežu prevzemne družbe preide premoženje prijopjenega ali prijopjenih podjetij na prevzemno družbo, s tem pa prevzeta podjetja prenehajo obstajati in izbris ni potreben. Zakon o davčni službi določa, da mora vsako podjetje v 15 dneh po nastanku spremembe – prijopitve o tem obvestiti urad. Prevzemnik mora javiti prijopitev družb, prevzete družbe pa prijopitev k družbi. Prevzete družbe prenehajo obstajati s sklepom sodišča, vendar so iz davčnega registra izbrisane šele, ko so njihove davčne obveznosti poravnane ali če so določene kot neizterljive (Kruhar Puc 2003).

Spojitev

V primeru spojitve se dve ali več podjetij združi v novo podjetje, prejšnja podjetja pa prenehajo obstajati. Pri spojitvi se finančna sredstva in obveznosti do virov sredstev seštejejo (Thomson 2001, 564).



Slika 4: Spojitev

Vir: Dubrovski 2004, 139.

Poznamo tudi posebne kapitalske povezave, imenovane "keiretsu", ki je japonski izraz za strateško zvezo, ki je predhodnik sodobnega strateškega povezovanja in se deli na horizontalni in vertikalni ali piramidni keiretsu. Prvi združuje zelo velika podjetja in osrednjo banko, pri vertikalnem pa gre za povezavo velikega podjetja s tisoči manjših podjetij, ki materialno in storitveno podpirajo osrednje podjetje in se deli na proizvodnega (združenje dobaviteljev in izvajalcev za končnega proizvajalca) ter distribucijskega (združeni detajlisti, grosisti in končni proizvajalec) (Dubrovski 2002, 52).

4.3.4 Prodajne podružnice in lastne prodajalne na tujem trgu

V obeh primerih je prodaja v celoti prenesena na tuj trg. Cilj obeh načinov je čim bolj se približati kupcu. Podjetja se pogosto odločajo za eno izmed oblik zaradi izkoriščanja različnih ugodnih pogojev države, v katero vstopa. Ti pogoji so lahko: nizke davčne stopnje (to še zlasti velja za podjetja, ki so locirana v državi, katera ima visoke davčne stopnje), različni zakoni, ki v domači državi omejujejo njihovo poslovanje ipd. Prodajna podružnica je podaljšana roka podjetja na tujem trgu in pravno del podjetja. Lastne prodajalne so v lasti in pod nadzorom ustanovitelja, ki pogosto obdrži centralno trženjsko funkcijo, lokalna prodajalna pa poskrbi za tisti del prodajne strategije, ki se nanaša neposredno na lokalni trg. Ustanovitelj in lokalna prodajalna si med seboj obračunavata cene, ki jih imenujemo notranje transferne cene (Makovec Brenčič et al. 2009, 105–106).

4.3.5 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu

Ta oblika vstopa je primerna za podjetje, ki trg dobro pozna in je že prej delovalo na vstopnem trgu, ker je lahko v nasprotnem primeru proces prilagajanja in razumevanja delovanja trga dolgotrajen. Kot ostale oblike, ki omogočajo velik nadzor in avtonomijo, tudi ta oblika predstavlja veliko stopnjo tveganja, ki se z večanjem investicije še povečuje. Vzroki, ki vplivajo na odločitev o ustanovitvi lastne prodajne in proizvodne enote na vstopnem trgu, so: izkoriščanje cenejše delovne sile, znižanje stroškov zaradi prevoza, ugodnejši državni pogoji, kot so: nižje davčne stopnje, omejitve glede uvoza, ohranjanje položaja na trgu, pridobitev novih poslov in rast, saj lokalna proizvodnja predstavlja veliko predanost trgu, povečanje prepoznavnosti, pridobivanje ugleda na tujem trgu, kar vpliva tudi ugled v domači državi (Makovec Brenčič et al. 2009, 106–107).

4.3.6 Sestavljalnice in skladišča

Vzroki za odločitev podjetja, da bo imelo sestavljalnico ali skladišča na tujem trgu, so cenejša delovna sila, nižje vstopne omejitve sestavnih delov kot končnih izdelkov. Če je končni proizvod sestavljen iz delov iz različnih držav, ga je smiselno sestaviti na končnem trgu (Makovec Brenčič et al. 2009, 107).

4.3.7 Regionalni centri

Naloga centrov je usklajevanje prodajne strategije na vstopnih trgih s strategijami in cilji s celotno strategijo razvoja podjetja in zagotavljanje harmoničnega delovanja vseh enot. Centri so lahko odgovorni za trženje in prodajo na regionalnem trgu, lahko pa tudi za celotno poslovanje (Makovec Brenčič et al. 2009, 108).

4.4 Elektronsko poslovanje kot nova priložnost v mednarodnih okvirih

Sama *spletna stran* podjetju še ne zagotavlja neposrednih prihodkov, mu pa odpira komunikacijske kanale in povečuje njegovo prepoznavnost, tako doma kot tudi v tujini. Je ena najcenejših in najpreprostejših oblik vstopa na tuje trge. Je tudi netvegana oblika vstopa, saj prinaša zelo nizke stroške. Pomembno je, da podjetje sproti spremlja uspešnost svoje spletne strani in ne pusti, da bi ta zastarala, saj lahko v tem primeru prinese več slabosti kot prednosti. Podjetje se mora na svoji spletni strani predstaviti profesionalno in podati vse pomembne podatke o sebi. S strani uporabnika prinaša prednosti, kot so: hiter dostop, ne glede na dejansko oddaljenost, udobnost, saj je na voljo 24 ur na dan in anonimnost. Podjetje lahko internetno predstavitev uporablja kot način za zniževanje stroškov v primeru, da mora neko informacijo posredovati večji množici ljudi: katalogi, prodajne akcije ipd. Prav *elektronski katalogi* so najosnovnejša oblika elektronskega poslovanja in so prvi korak k temu. Slabost teh katalogov pa je, da naročila in plačila še vedno potekajo ročno, kar je povezano z manjšo prilagodljivostjo in zamudnostjo. Internet in njegova orodja prinašajo prednost malim podjetjem, saj imajo možnost konkurirati velikim na mednarodnem trgu. Težava pri spletni predstavitvi se pojavi pri kulturnih razlikah glede jezika, podobe in barve. *Spletna trgovina* je dovršena oblika elektronskega poslovanja in se je razvila iz elektronskih katalogov, omogoča naročilo preko interneta, tako da je nakup poenostavljen in se uporabniki zanj rajši odločajo. Za spletno trgovino, kot obliko vstopa, je pomembno, da je integrirana v procese podjetja in ima razpoložljiv kader z ustreznimi znanji. Če je proces načrtovanja spletnih strani povezan z uvajanjem integriranega tržnega komuniciranja, zahteva popolno reorganizacijo podjetja, vključno s spremembami vrednot in kulture podjetja. Za doseganje tržnega deleža v mednarodnem okolju morajo biti spletne strani podjetij konkurenčne, inovativne, profesionalno izdelane, tako da vzbujajo zaupanje oz. zanesljivost, kar spodbuja pozornost spletnih obiskovalcev (Zalar b. l.).

Za slovenska podjetja je najpreprostejši vstop preko interneta v države EU, predvsem zaradi uživanja večjega zaupanja EU potrošnikov, kot ameriška ali druga podjetja.

Podjetja, ki se razlikujejo po velikosti, se različno poslužujejo predstavitev preko spleta. Večja kot so podjetja, večje je njihovo poslovanje preko spleta, manjša podjetja pa ga večinoma uporabljajo samo za iskanje informacij in komuniciranje, čeprav se s časom in z razvojem tudi to spreminja.

5 POSEBNOSTI MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ PRI VSTOPU NA TUJE TRGE

V letu 2005 je EU opredelila srednja podjetja za tista, ki imajo manj kot 250 zaposlenih, prihodke do 50 mio. EUR in sredstva, ki ne presegajo 43 mio. EUR. Mala podjetja pa imajo manj kot 50 zaposlenih, prihodki niso višji od 10 mio. EUR in sredstva prav tako ne presegajo 10 mio. EUR. Mikro podjetja so tista, ki imajo manj kot 10 zaposlenih, prihodki niso višji od 2 mio. EUR in prav tako sredstva niso višja od 2 mio. EUR. Za gospodarstvo so zelo pomembna podjetja, ki se uvrščajo v skupino t. i. gazel, ki so na začetku mala podjetja in so zelo uspešna in so hitro rastoča ter sposobna hitro ustvarjati nova delovna mesta. Največja slabost majhnih podjetij pri možnosti vstopa na tuje trge so omejena sredstva in težje pridobivanje zunanjih sredstev, kar onemogoča hitrejši razvoj in posledično rast. Večina slovenskih podjetij (98,5 %) je mikro ali malih podjetij (Dubrovski 2006, 77).

Mala in srednje velika podjetja se v mednarodnem poslovanju v večini primerov poslužujejo različnih oblik izvoza, poslovanja preko trgovskih potnikov in zastopnikov, pozneje pa tudi oblik skupnih vlaganj, pri katerih z lokalnim partnerjem ustanovijo mešana podjetja. To je tudi končna pravno organizacijska oblika, ki jo uporabljajo mala in srednje velika podjetja, saj omogoča najboljšo kombinacijo vlaganja, nadzora, porazdelitve tveganja in načina vodenja podjetja (Hočevar 2009).

Ovire majhnih podjetij pri vstopu na tuje trge (Dubrovski 2006, 85):

- pomanjkanje razvojnih sredstev,
- pomanjkljive izkušnje in znanje menedžmenta,
- neizdelane strategije, proceduralne in tehnične zahtevnosti,
- državni predpisi,
- tekmovanje z večjimi podjetji, prilagajanje lokalnim odjemalcem ...

Mala podjetja se osredotočajo na ozke segmente, ker je na večjih trgih odločilna prav strategija nizkih cen, ki se je kot majhna podjetja težje poslužujejo kot velika podjetja. Na večji izvoz malih podjetij vpliva tehnološki razvoj na področju transporta, komunikacij in finančnih transakcij. V nekaterih panogah so sposobna globalne udeležbe (npr. kot ponudniki določenih sestavnih delov za avtomobilsko industrijo itd.). Lahko pa konkurirajo na globalnem trgu preko marketinške strategije velikih podjetij, v katere so vključeni. Na globalnih trgih se ukvarjajo s tržnimi nišami, ki velikim niso zanimive ali se jim z njimi preprosto ne izplača ukvarjati. Tako so vedno bolj globalno usmerjena, velika podjetja pa se učijo od malih in postajajo vedno bolj lokalno odzivna. Razvilo se je ime za globalno usmerjena mala podjetja, in sicer anti-malo podjetje (anti-small business), ki se od klasičnih malih podjetij razlikuje predvsem po decentraliziranem vodstvu, visoki stopnji delovne specializiranosti, zahtevnem informacijskem sistemu in dolgoročnih strategijah (Dubrovski 2006, 86–91).

Pogosto se internacionalizacija v majhnih podjetjih začne z izvozom in nadaljuje s strateškimi povezavami z velikimi kooperanti, saj si tako omogočijo hiter vstop na tuj trg, pridobivanje novih znanj, večji ugled ... Da bi se podjetju internacionalizacija, s katero je povezanih veliko stroškov, izplačala in bila smiselna, mu mora prinašati dovolj velik dobiček. Manjša slovenska podjetja se v povprečju odločajo za investiranje na trge nekdanje Jugoslavije. Njihove največje prednosti so prilagodljivost, inovativnost in neobremenjenost z birokracijo, s katerimi lahko hitro zapolnijo novonastalo tržno nišo. Njihova majhnost pa prinaša tudi slabosti, ki jih omejujejo pri vstopih na tuje trge, te pa so: težko pridobivanje finančnih sredstev in ustreznih informacij o mednarodnem poslovanju. Vstop malega podjetja na tuj trg pomeni večje tveganje, kot pa vstop velikega podjetja, zato jim banke ne omogočajo dolgoročnih kreditov, zaradi tega so mala podjetja prisiljena gledati na kratkoročno korist in hitro žetev, kar pa pomeni hitrejšo izgubo trga. Naslednjo težavo pri vstopu pa predstavlja pomanjkljivo menedžersko znanje, saj majhna podjetja večinoma vodijo lastniki, ki so ozko strokovno usmerjeni ljudje. Slabe so tudi izkušnje iz mednarodnega poslovanja, kar je vsekakor posledica pomanjkanja finančnih in menedžerskih virov. Mala podjetja se zato poizkušajo povezati s tujim podjetjem, ki je večinoma malo podjetje, ki s seboj prinaša enake slabosti iz enako ali manj razvitega trga in tako se mala podjetja vrtijo v nekakšnem začaranem krogu (Dubrovski 2005, 47–48). Iz preglednice 1 so razvidne temeljne razlike podjetij, ki se razlikujejo po velikosti, glede dveh dejavnikov, ki sta pomembna pri odločitvi o vstopu na tuj trg.

Preglednica 1: Primerjava značilnosti velikih in malih ter srednjih podjetij

| | Velika podjetja | Mala in srednja podjetja |
|------------------------------|---|--|
| Prevzem tveganja | – Večinoma odpor do tveganja. – Osredotočenje na dolgoročne priložnosti. | – Včasih sprejem tveganja, včasih odpor do tveganja. – Osredotočenost na kratkoročne priložnosti. |
| Uporaba informacijskih virov | – Uporaba naprednih tehnik. | – Zbiranje informacij na neformalen in cenejši način. |

Vir: Dubrovski 2005, 47.

6 ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA X

Namen tega poglavja je predstaviti uspešno malo podjetje X, ki je v svoji zgodovini že večkrat poizkušalo uspeti na tujih trgih, vendar jim zaradi različnih vzrokov to ni vedno uspelo. Poskusila bom predstaviti, v kakšni meri se teorija ujema s praktičnimi izkušnjami tega podjetja, poiskala bom razloge za neuspeh in podala nekatere rešitve in ukrepe, ki bi jih podjetje lahko izvedlo v dani situaciji. V preglednicah 2, 3, 4 in 5 bom predstavila različne načine vstopa na dani tuji trg, s pomočjo SPIN analize, ki prikazuje notranje prednosti in slabosti ter zunanje izzive in nevarnosti.

6.1 Predstavitev podjetja X

Zgodovinski razvoj:

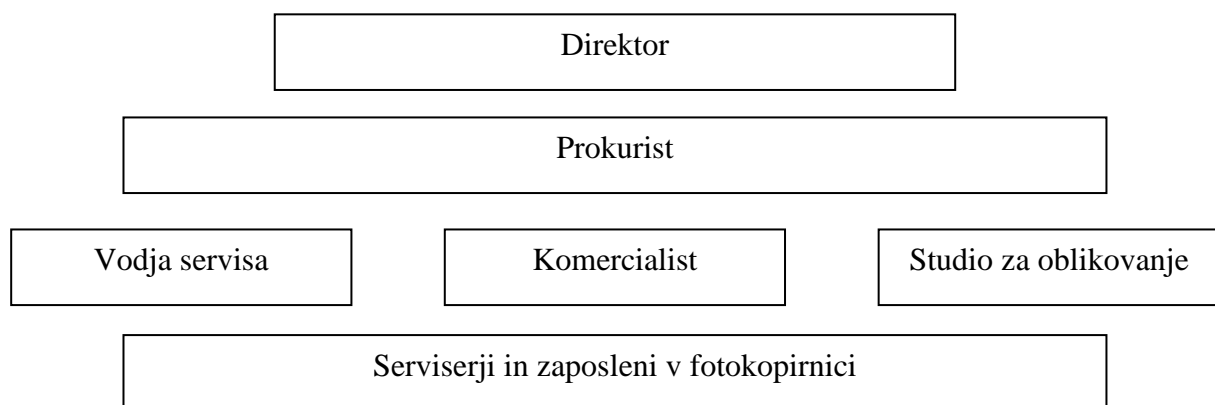
- Ustanovitev podjetja leta 1988.
- Rast podjetja in največ 20 zaposlenih.
- Padec podjetja po razpadu Jugoslavije zaradi izgube dobičkonosnega posla (tiskanje statotov za podjetja).
- Vzpon podjetja zaradi na novoustanovljenih podjetij po razpadu Jugoslavije. Velik del posla je predstavljalo izdelovanje žigov za nova podjetja.
- Ustanovitev novega oddelka za oblikovanje in izdelavo prospektov, logotipov, štamplik in propagandnega materiala.
- Visoke naložbe in visoki krediti za razvoj in poslovanje z avstrijskim podjetjem, ki se je po dveletnem poslovanju izkazalo za goljufa in neplačnika. Sledil je finančni polom podjetja, prodaja skladišč in visoki dolgovi.
- Ustanovitev in propad podjetja na Slovaškem.
- Poslovanje s Hrvaško, ki se je kmalu končalo zaradi slabega servisa in nove konkurence.

Podjetje X je malo zasebno podjetje, ki je začelo s poslovanjem v letu 1988 pod vodstvom enega lastnika, ki je bil takrat tudi edini zaposlen v podjetju. Podjetje se je takrat ukvarjalo večinoma s fotokopiranjem, izdelavo štamplik in žigov ter zastopstvom podjetja Rank Xerox v Sloveniji (predvsem v severovzhodni Sloveniji), ki je takrat predstavljala njihovo celotno tržišče. Zaradi vse večjega povpraševanja po njihovih storitvah so se začele pojavljati potrebe po nabavi večjih količin rezervnih delov in potrošnega materiala, zato so se v podjetju odločili za povezovanje s tujino, ki je omogočala dobavo velikih količin po nižjih cenah. Poleg prednosti, ki jim jih je poslovanje s tujino prineslo, pa je bilo tudi veliko tveganj in nevarnosti, ki so ogrožale njihov obstoj. Ker Slovenija še ni bila v Evropski uniji, je poslovanje z državami, kot so Nemčija, Avstrija in Italija, bilo težje kot danes, saj je prinašalo deželno tveganje, predvsem zaradi carin in ostalih omejitev s strani političnih sistemov. Največjo nevarnost je predstavljalo določilo, ki je zahtevalo izvor deviznih sredstev, kar je pomenilo, da deviz oz. tujih valut niso smeli kupovati in jih prosto prenašati skozi carine, zato

so to storili na nelegalen način in tako veliko tvegali, saj bi jim v primeru ugotovitve tega kaznivega dejanja ta denar odvzeli. Težave so jim predstavljale tudi omejitve glede količine uvoza, ki je bila določena s kvotami, na katerih višino je vplivala velikost podjetja oz. število zaposlenih, zato je bilo podjetje X, ki je malo podjetje, v težkem položaju. Poleg deželnega tveganja jim je nevarnost predstavljalo tudi finančno tveganje, natančneje tečajno tveganje, pri katerem gre za tveganje spremembe deviznega tečaja med dnevom sklenitve pogodbe in dnevom plačila.

Podjetje X na tuje trge najpogosteje vstopa na najbolj preprost način, z izvažanjem. Večinoma gre za neposreden izvoz, ki predstavlja višjo stopnjo internacionalizacije kot posredni izvoz in prinaša tudi več prednosti, saj omogoča neposredni stik s končnim uporabnikom. Ta način vstopa na tuj trg izbirajo zaradi majhnega tveganja, ker zunanje poslovanje na ta način raste počasi in dokaj varno. Odločitev glede nastopanja na tujih trgih je v podjetju X odvisna predvsem od zaznavanja ugodnih razmer okolja na tujem trgu, zato prihaja do izpuščanja nekaterih stopenj internacionalizacije, ki zato poteka hitreje, sam proces internacionalizacije pa ni načrtovan in kontroliran. Informacije o določenem trgu zbirajo večinoma neformalno, preko osebnih razgovorov.

Danes se podjetje ukvarja predvsem s prodajo, najemom in servisiranjem pisarniških fotokopirnih strojev, multifunkcijskih naprav, tiskalnikov in telefaksov. So dobavitelji pisarniške opreme in pisarniškega potrošnega materiala Kyocera, tonerjev in vrste kuhinjskih pripomočkov iz programa Kyocera. Nudijo tudi fotokopiranje in skeniranje velikih formatov, tako barvno kot tudi črno-belo, ter izdelavo šampiljk. Slika 5 prikazuje organizacijsko strukturo podjetja, kjer je trenutno zaposlenih 10 ljudi, od tega 2 z visoko izobrazbo.



Slika 5: Organizacijska struktura podjetja X

6.2 Primer vstopa na tuj trg

V podjetju X so se leta 1995 odločili za velik korak v smeri rasti in razvoja, in sicer za odprtje lastne prodajalne na Slovaškem, natančneje v glavnem mestu Bratislava. Na ta način so vstopili na trg zaradi velikega povpraševanja lokalnega prebivalstva po njihovih izdelkih in storitvah (predvsem fotokopiranje in izdelava stampiljk), ki jim jih ne bi mogli nuditi z izvozom, ker bi to predstavljalo visoke potne stroške, na ta način pa so se kupcu približali v največji možni meri. Takšen način vstopa na tuj trg je primeren, ko podjetje trg dobro pozna in ima izkušnje s poslovanjem na njem. V podjetju X so se za vstop na slovaški trg odločili na podlagi ugotovitve velikega povpraševanja po njihovih storitvah, na osnovi nizkih stroškov odprtja prodajalne, poceni delovne sile in ugodnih državnih pogojev. Na začetku poslovanja je vse kazalo dobro in v podjetju se niso obremenjevali z možnimi črnimi scenariji. V prodajalni so zaposlili človeka s primerno izobrazbo in izkušnjami ter mu prepustili vodenje trženjske strategije, ki se je nanašala na lokalni trg. Po zelo kratkem času so v podjetju ugotovili, da je nekaj močno narobe, saj poslovanje ni raslo, kljub temu, da so stroški dosegali visoke zneske, zato so se odločili za zaprtje prodajalne.

Menim, da bi v podjetju morali pred zaprtjem prodajalne dobro premisliti in se odločiti drugače. Največja napaka, ki so jo storili pri vstopu na slovaški trg, je bila, da so zaposlili napačnega človeka in da njegovega dela niso dovolj nadzorovali, vsi ostali dejavniki pa so bili dobri in so dajali možnosti za uspeh. Ko so v podjetju ugotovili, da poslovanje ne raste tako, kot so pričakovali, bi se morali bolj posvetiti tamkajšnjemu dogajanju in tja za nekaj časa poslati človeka, ki podjetje dobro pozna in v njem že dlje časa deluje. Vendar bi podjetje v tem primeru verjetno naletelo na težavo, s katero se sooča veliko podjetij pri mednarodnem poslovanju, in sicer nepripravljenost menedžerjev, da bi se za nekaj časa preselili v tujino. V primeru podjetja X gre za pomanjkljivost, s katero se sooča večina majhnih podjetij, in sicer pomanjkljivo menedžersko znanje (podjetje vodil lastnik sam) in pomanjkanje izkušenj mednarodnega poslovanja.

Preglednica 2: SPIN analiza odprtja lastne prodajalne v tujini

| Prednosti | Slabosti |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">– V neposredni bližini kupcev, katerih potrebe so lahko sproti spremljali in se prilagajali.– Podjetje je v tujini na ta način bolj opaženo in vredno zaupanja.– Tveganje je v primerjavi z možnim uspehom dokaj majhno. | <ul style="list-style-type: none">– Velika naložba in z njo povezano tveganje, ki se ne razporedi, ampak je vse na matičnem podjetju.– Otežena mrežna rast zaradi visoke stopnje investiranja.– Težave s kadri. |
| Priložnosti | Nevarnosti |
| <ul style="list-style-type: none">– V primeru dobrega poslovanja nam omogoča ta način širitev na tujem trgu brez posrednikov in s tem visoke prihodke, kar pomeni, da gre dolgoročno za zelo dober način vstopa na tuj trg. | <ul style="list-style-type: none">– V primeru nezadostnega poznavanja poslovnega okolja je lahko ta način vstopa zelo tvegan, saj se lahko slabosti pokažejo, ko je že prepozno.– Še posebej nevaren način vstopa za majhna podjetja, ki nimajo zadostnih finančnih virov in lahko neuspeh na tujem trgu močno vpliva na poslovanje doma.– Težji umik s trga. |

6.3 Drugi možni načini vstopa na tuj trg

Podjetje bi lahko krizo rešilo tako, da bi se *povezalo s tamkajšnjim lokalnim podjetjem*, ki ima več izkušenj s poslovanjem na trgu, ki je zanj domač, s tem pa bi podjetje X pridobilo ugled in pripadnost lokalnega prebivalstva, saj nanj ne bi gledali kot na tujca. Povezava z lokalnim podjetjem bi pomenila tudi zaščito pred deželnim tveganjem, saj država ne bi želela škodovati domačemu podjetju. Pri izbiri poslovnega partnerja je treba biti pozoren, da ne pride do povezave s podjetjem z enakimi slabostmi in se v tem primeru vstopi v začaran krog. Za strateškega partnerja bi bilo najbolj primerno podjetje, ki se ukvarja s podobno dejavnostjo in bi tako skupaj s podjetjem X postala večja in močnejša in bi lažje konkurirala na trgu. Strankam bi lahko ponudila kakovostnejšo oskrbo in dobro servisno podporo. Podjetje X bi lahko poiskalo pomoč tudi pri državni instituciji JAPTl.

Preglednica 3: SPIN analiza povezovanja oz. zavezništva s tujimi partnerji

| Prednosti | Slabosti |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">– Večji ugled in lokalna pripadnost.– Lažji in hitrejši vstop na trg z deljenim tveganjem.– Lažji dostop do finančnih virov, kar je še zlasti pomembno za majhna podjetja.– Poznavanje zakonodaje. | <ul style="list-style-type: none">– Možna nesoglasja s partnerjem.– Delitev dobička.– Možnost prikrievanja ključnih informacij s strani partnerja.– Oteženo organiziranje poslovnih aktivnosti in strategij.– Različni cilji, ki jih partnerja ne moreta uskladiti v zadostni meri, zato gledata vsak na svoje prioritete. |
| Priložnosti | Nevarnosti |
| <ul style="list-style-type: none">– Partner prenaša svoje znanje, izkušnje in poznanstva, ki se jih lahko uporabi tudi v primeru prekinitve sodelovanja, zato je ta način dolgoročno zelo dober.– Izraba partnerjevih slabosti. | <ul style="list-style-type: none">– Prenašanje svojih znanj in izkušenj na partnerja, ki je lahko nekoč tekmeč.– Izbira partnerja, ki ne prinaša zadostnih koristi.– Nezmožnost samostojnega poslovanja in dolgoročna odvisnost od partnerja.– Partner lahko izrablja slabosti drugega partnerja.– Kulturni trk med partnerjema. |

Če se v podjetju X ne bi odločili za obliko neposrednega vstopa na tuj trg, bi lahko izbrali možnost *vstopa preko posrednika*, kar bi prineslo prihranek pri denarju (vstop preko posrednika je cenejši in lažji, ker že ima razvite odnose s kupci) in času (hitrejši vstop zaradi poznavanja trga), ter zmanjšalo ovire zaradi kulturnih razlik. Pri poslovanju preko posrednika je pomembno dobro sodelovanje med njima. Prodajalec mora posredniku posredovati zadostne informacije in znanja glede izdelkov ali storitev, prav tako pa mora tudi posrednik informirati prodajalca o vseh pomembnih stvareh, ki se dogajajo na trgu. Pri poslovanju preko posrednika se lahko zgodi, da se prodajalec preveč usmeri na poglobljanje odnosov s posrednikom in zato ne pozna dovolj trga, na katerem se prodajajo njegovi izdelki ali storitve.

Preglednica 4: SPIN analiza vstopa na tuj trg preko posrednika

| Prednosti | Slabosti |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">– Lažji vstop na tuj trg zaradi krajšega vstopnega časa, manjših stroškov vstopa in izogiba kulturnemu trku.– V primeru majhnega podjetja je prednost v tem, da se lahko podjetnik posveti domačemu poslovanju in ga ne zanemari zaradi poslovanja v tujini.– Manjše obremenitve za podjetje glede deželnih in drugih tveganj. | <ul style="list-style-type: none">– Plačevanje provizije posredniku.– Možnost nerazumevanj in neskladij med podjetjem in posrednikom. |
| Priložnosti | Nevarnosti |
| <ul style="list-style-type: none">– Posrednik posreduje podjetju nekatera svoja znanja in izkušnje, ki jih lahko v podjetju uporabijo pozneje, če se odločijo za samostojno poslovanje. | <ul style="list-style-type: none">– V primeru slabega poslovanja posrednika (komisionar in provizijski posrednik) in neupoštevanja poslovne etike podjetje tvega svoj ugled.– Preslabo poznavanje trga in pomanjkanje nadzora nad poslovanjem na tujem. |

V podjetju X bi se lahko kljub temu, da so zaprli prodajalno v tujini, odločili vztrajati na trgu, ki je takrat ponujal veliko priložnosti za uspeh, predvsem zato, ker je bil nenasičen in je ponujal poceni delovno silo. Glede na to, da se je podjetje med drugim ukvarjalo s servisiranjem biro opreme, bi lahko to svojo storitev ponudili večjim ponudnikom biro opreme in zanje *opravljali pooblaščen servis*, za kar ne bi potrebovali prodajalne ali drugih večjih naložb, ampak bi samo zaposlili delavce iz Slovaške, ki bi jih po potrebi dodatno izobrazili.

Preglednica 5: SPIN analiza nudenja servisa v tujini

| Prednosti | Slabosti |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">– Ni velikih vlaganj in tveganj.– Možnost izobraževanja in zaposlitve lokalnega prebivalstva oz. serviserjev, ki so cenejša delovna sila ter ni potnih in nastanitvenih stroškov. | <ul style="list-style-type: none">– Možni kulturni trki, predvsem težave glede jezika.– Slab nadzor nad zaposlenimi. |
| Priložnosti | Nevarnosti |
| <ul style="list-style-type: none">– Visoki donosi in možnost hitre širitve poslovanja na tujem. | <ul style="list-style-type: none">– Nezaupanje zaposlenih tujemu delodajalcu in nepripadnost podjetju, ter posledično slabo opravljen servis.– Možen hiter vstop lokalnega tekmeca. |

7 SKLEP

Podjetja se internacionalizirajo na različne načine oz. po različnih modelih, kot je na primer Upsalla model, mrežni pristop in »born globals«. Vsi ti različni modeli povedo, da je internacionalizacija zapleten proces, ki je odvisen predvsem od ciljev, zmožnosti in lastnosti posameznega podjetja.

Vstop podjetja na tuj trg predstavlja velik korak za podjetje. Če je podjetje izkušeno s področja mednarodnega poslovanja, je ta korak lažji in manj tvegan. Po tem, ko vodilni opazijo potrebo po širitvi poslovanja na tuje trge, morajo opraviti še veliko raziskav in analiz pred dejanskim vstopom. Najprej je treba podrobno raziskati vzroke za širitev in postaviti jasne cilje in strategije za doseganje teh ciljev.

V diplomski nalogi sem predstavila teorijo, ki se nanaša na mednarodno poslovanje. Podrobno sem predstavila načine vstopa na tuje trge, kar sem nato uporabila v praktičnem delu, kjer sem ugotovila, da ne moremo posploševati in govoriti o enem načinu, ki bi bil najboljši. Podjetja način vstopa po navadi izberejo po tem, ko izberejo ciljni trg. Torej je izbira načina vstopa na tuj trg odvisna od veliko dejavnikov, kot so: velikost podjetja, finančno stanje podjetja, izkušnje podjetja z mednarodnim poslovanjem, od izdelka ali storitve, ki jo nameravajo prodajati, od višine tveganja, ki so ga pripravljene sprejeti, od pričakovanih koristi in drugih okoliščin s tujega trga. Kljub vsem analizam, predvidevanjem in zavarovanjem obstajajo skrite nevarnosti, katerih podjetje ne more predvideti. Zato je pomembna prilagodljivost poslovanja, pri čemer so lahko majhna podjetja včasih v prednosti prav zaradi svoje majhnosti, ki pa je lahko hkrati tudi slabost, in sicer zaradi pomanjkljivih finančnih virov.

Čeprav bi naj proces internacionalizacije potekal linearno in kontrolirano oz. po določenih stopnjah, sem ugotovila, da v praksi temu ni tako, saj je danes večina podjetij mednarodno usmerjenih že od začetka in zato zaradi prilagajanja in želje po uspehu na trgu, ki ponuja ugodno okolje, preskakujejo stopnje, pri čemer si povečajo svoje možnosti za uspeh. V svetovnem merilu podjetja v večini primerov poslujejo preko interneta, medtem ko slovenska podjetja internet uporabljajo večinoma samo za predstavitevno spletno stran, oglaševanje in poslovno komuniciranje.

Prišla sem do zaključka, da je strateško povezovanje pri vstopu na tuje trge danes v večini primerov ključnega pomena za uspeh. To velja tako za velika kot tudi mala podjetja, ki lahko v povezavi z uspešnim partnerjem še zlasti veliko pridobijo, predvsem kar se tiče kapitala, izkušenj in ugleda.

LITERATURA

- Bešter, Janez. 1996. *Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, menedžerje, zaposlene in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Damijan, Jože. 1996. *Majhne države v svetovni trgovini*. Ljubljana: Krtina.
- Dubrovski, Drago. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Piran: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Mednarodno poslovanje in finance*. Ljubljana: Gea College.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Evropska komisija. B. 1. *Združitve: vrste združitvev*.
[Http://www.ec.europa.eu/youreurope/business/expanding-business/merging-company/slovenia/index_sl.htm](http://www.ec.europa.eu/youreurope/business/expanding-business/merging-company/slovenia/index_sl.htm) (22. 7. 2010).
- FranAdria. 2010. *Zakaj franšizing?* [Http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/zakaj-fransizing](http://www.franadria.si/siritev-s-fransizingom/zakaj-fransizing) (24. 7. 2010).
- Hočevnar, Mihaela. 2009. *Internacionalizacija majhnega podjetja*.
[Http://www.mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/internacionalizacija-majhnega-podjetja](http://www.mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/internacionalizacija-majhnega-podjetja) (1. 4. 2010).
- Hrastelj, Tone. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
- Ivanjko, Šime in Marijan Kocbek. 1996. *Pravo družb: statusno gospodarsko pravo*. Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list Republike Slovenije.
- Izvozno okno. 2009. *Dostop na tretje trge: trgovinske ovire*.
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Dostop_na_tretje_trge_17.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Mednarodno_trgovanje/Dostop_na_tretje_trge_17.aspx) (15. 6. 2010).
- Japelj, Jaka. 2005. *Daimlerchrysler: zlom globalne politike*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kenda, Vladimir in Andrej Hazabent. 1992. *Kako uspeti v zunanji trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- Kotler, Philip. 1994. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kruhar Puc, Romana. 2003. *Davčne olajšave v primeru združitve – pripojitve družb*.
[Http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=72](http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=72) (22. 7. 2010).
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Petavs, Stane. 2010. *Moj spletni priročnik: najpogostejše napake na novih trgih*.
[Http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=E_publicacije&type=prirocnik&article_id=811](http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=E_publicacije&type=prirocnik&article_id=811) (3. 6. 2010).
- Povalej, Marko. 1992. *Kako s franchisingom do dobička*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pučko, Danijel, Tomaž Čater in Adriana Rejc Buhovac. 2006. *Strateški management 2*.
 Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Stanjko, Mitja. 2002. *Skupna vlaganja kot oblika vstopa na indijski trg – primer Iskraemeco*.
 Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Špec, Emil in Franc Turk. 2000. *Priročnik o zunanjetrgovinskem poslovanju*. Velenje: Gorenje.
- Tekavec, Janez in Janko Pučnik. 2002. *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila International.
- Thomson, Jonh L. 2001. *Strategic management*. 4th ed. London: Thomson Learning.
- Zalar, Erna. B. 1. *Internacionalizacija prek spleta*. [Http://www.erpet-linea.com/index.php?option=com_content&view=article&id=43%3Ainternacionalizacija-prek-spleta&catid=1%3Azadnje-objave&Itemid=37](http://www.erpet-linea.com/index.php?option=com_content&view=article&id=43%3Ainternacionalizacija-prek-spleta&catid=1%3Azadnje-objave&Itemid=37) (13. 8. 2010).

VIRI

- Raiffeisen Bank. B. 1. *Obrestna tveganja*.
[Http://www.raiffeisen.si/storitve_za_podjetja/zakladniski_produkti/obrestna_tveganja](http://www.raiffeisen.si/storitve_za_podjetja/zakladniski_produkti/obrestna_tveganja)
 (27. 5. 2010).