

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

2011

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

URŠKA SOJČ

URŠKA SOJČ

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA  
V SEGMENTU BELE TEHNIKE -  
ŠTUDIJA PRIMERA

Urška Sojč

Koper, 2011

Mentor:izr. prof. dr. Dragan Kesič



## POVZETEK

Za uspeh internacionalizacije je treba upoštevati širok spekter dejavnikov. Med najpomembnejše ključne dejavnike poslovne odličnosti podjetij na tujih trgih spadajo dobro poznavanje širšega in ožjega poslovnega okolja, upoštevanje kulturnih značilnosti, način vstopa na tuje trge, sposobnost prilagajanja trženjskih strategij, prožnost ter hitro učenje na lastnih napakah in napakah drugih. V diplomski nalogi je opredeljen teoretični pogled na internacionalizacijo podjetja, njena povezanost z mednarodnim poslovanjem in globalizacijo. Predstavljeno je podjetje Gorenje, d. d., njegovo poslovanje, strategije vstopa na tuje trge ter prednosti delovanja in poslovanja pred konkurenco. Z raziskavo sem ugotovila, da se je podjetje v različnem obsegu, z različno vstopno strategijo na tuje trge in zaradi prepleta številnih motivov, hitro ter intenzivno internacionaliziralo ter bilo pri tem zelo uspešno.

*Ključne besede:* globalizacija, internacionalizacija, mednarodno poslovanje, strategija, konkurenca, Gorenje, d. d.

## SUMMARY

In order to achieve success in internationalization, one needs to consider a wide range of factors. The critical key factors of business excellence in foreign markets are as follows: a superior knowledge of the internal and external business environments, cultural characteristics, the method of entry into foreign markets, the ability to adapt to marketing strategies and to acclimatize. Furthermore, the flexibility and prompt capacity to learn from one's own errors and those of others is crucial to accomplishment. The diploma defines the theoretical view of the internationalization of a company, in addition to its links with the concepts of international business and globalization. Presented is the company Gorenje, d. d., its enterprise, business strategy in order to enter foreign markets and finally, its competitive advantage. In my research, I concluded that due to various approaches, strategies and wide-ranging aims, the company has been able to enter foreign markets, rapidly and intensely internationalize itself and has been immensely successful in the process.

*Key words:* globalization, internationalization, international business, strategy, competition, Gorenje, d. d.

**UDK: 339.9(043.2)**



## **ZAHVALA**

Z diplomsko nalogo se zaključuje obdobje študentskega življenja. Zato bi se ob tej priložnosti rada zahvalila vsem, ki so mi pri tem stali ob strani. V prvi vrsti se zahvaljujem svojim staršem, ki so mi nudili finančno in ostalo pomoč v času študija in fantu Gorazdu, ki mi je stal ob strani ter me moralno podpiral. Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču za vse nasvete, ki mi jih je dajal med pripravo diplomske naloge. Zahvala pa gre tudi mentorici v podjetju Gorenje, d. d., gospe Tjaši Kobal, ki je s svojo voljo ter znanjem pripomogla k natančni obravnavi primera.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela.....	2
<b>2</b>	<b>Globalizacija</b> .....	<b>4</b>
2.1	Splošno o globalizaciji .....	4
2.2	Prednosti in slabosti globalizacije.....	6
2.3	Vpliv globalizacije na poslovanje podjetja .....	7
<b>3</b>	<b>Mednarodno poslovanje</b> .....	<b>9</b>
3.1	Opredelitev in pomen mednarodnega poslovanja .....	9
3.2	Načini in oblike mednarodnega poslovanja .....	9
3.3	Tveganja v mednarodnem poslovanju .....	12
<b>4</b>	<b>Internacionalizacija poslovanja</b> .....	<b>16</b>
4.1	Opredelitev in pomen internacionalizacije .....	16
4.2	Proces internacionalizacije.....	17
4.3	Merjenje stopnje internacionalizacije .....	18
4.4	Strategije vstopa na tuja tržišča.....	20
<b>5</b>	<b>Podjetje Gorenje, d. d.</b> .....	<b>23</b>
5.1	Predstavitev in zgodovina podjetja .....	23
5.1.1	Zgodovinski mejniki razvoja podjetja .....	24
5.1.2	Osebna izkaznica podjetja Gorenje, d. d. ....	25
5.2	Dejavnost podjetja in organiziranost.....	26
5.2.1	Upravljanje in organizacijska struktura podjetja .....	27
5.2.2	Poslanstvo, vizija in cilji podjetja.....	27
5.3	Strategija podjetja .....	27
<b>6</b>	<b>Internacionalizacija podjetja Gorenje, d. d.</b> .....	<b>29</b>
6.1	Strategija internacionalizacije podjetja .....	29
6.2	Načini vstopa in poslovanje na tujih trgih .....	31
6.2.1	Evropski trgi .....	33
6.2.2	Drugi trgi .....	33
6.2.3	Pričakovanja in napovedi.....	34
6.3	Primerjava s konkurenco.....	35
6.3.1	Predstavitev konkurence.....	36
<b>7</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>41</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>43</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>44</b>
	<b>Prilogi</b> .....	<b>47</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga.....	9
Slika 2: Tristopenjski proces internacionalizacije po Contractorju. ....	20
Slika 3: Logotip podjetja. ....	23
Slika 4: Struktura prihodkov Skupine Gorenje od prodaje po divizijah (v %). ....	26
Slika 5: Prihodki od prodaje Skupine Gorenje po ključnih trgih (v TEUR). ....	34
Slika 6: Tržni deleži proizvajalcev bele tehnike v Evropi leta 2004 (v %). ....	36

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Model mednarodnega poslovanja.....	11
Preglednica 2: Sestavine mednarodnega okolja. ....	12
Preglednica 3: Dejavniki izbiranja tujih trgov. ....	21

## KRAJŠAVE

BDP	bruto domači prihodek
CAGR	Compounded Annual Growth Rate (Povečana letna stopnja rasti)
ISO	International Organization for Standardization (Mednarodna organizacija za standardizacijo)
IFC	International Finance Corporation (Mednarodna finančna korporacija)
IT	Information technology (Informacijske tehnologije)
NS	nadzorni svet
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj)
TEUR	tisoči eurov
TNI	tuje neposredne investicije
WACC	Weighted Average Cost of Capital (Povprečno tehtani strošek kapitala)



# 1 UVOD

Ob vse hitrejšem spreminjanju okolja, hitrem tehnološkem napredku in spremenjeni strukturi trgov, je internacionalizacija poslovanja za večino podjetij nujen poslovni odziv za preživetje in razvoj.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Internationalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki/storitvami vstopi na tuji trg, najpogosteje najprej z domačega trga oz. domicilne države. Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj globalizacija omogoča rast internacionalizacije podjetij in obratno. Globalizacija namreč omogoča, da podjetja iščejo svoje vire in širijo svojo proizvodnjo preko meja ter razvijajo trženjske strategije na različnih trgih (Makovec Brenčič idr. 2006, 17). Internationalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces, preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti (Luostarinen 1979). Temu nujno sledi sprememba stanja podjetja, vendar se od navadne rasti podjetja znotraj meja države razlikuje v nekaj bistvenih točkah (Buckley in Ghauri 1993, 256). Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih (Ruzzier in Konečnik 2007).

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

Vsebina diplomske naloge opredeljuje internacionalizacijo podjetja v segmentu bele tehnike podjetja Gorenje, d. d. (v nadaljevanju Gorenje), ter njegov vstop na tuje trge. Izhodišče diplomske naloge so teoretični vidiki internacionalizacije, ki so konkretizirani na empiričnem primeru Gorenja. V prvem delu bom najprej natančneje predstavila pojem internacionalizacije in vse možne teorije v povezavi s tem. Kasneje bo sledila predstavitev proučevanega podjetja, cilji, vizija, poslanstvo. Poudarek bo predvsem na trženju oz. vstopu podjetja na tuje trge (prednosti, slabosti, ovire itd.). Tako kot ostala podjetja v poslovnem svetu tudi Gorenje vseskozi strmi k nenehni rasti in ekspanziji.

Gorenje spada med vodilne evropske izdelovalce aparatov za dom z šestdesetletno zgodovino. S tehnološko dovršenimi, vrhunsko oblikovanimi in energetske učinkovitimi gospodinjskimi aparati različnih blagovnih znamk izboljšujejo kakovost bivanja uporabnikov njihovih izdelkov v sedemdesetih državah po svetu. Mednarodno prodajno mrežo na vseh celinah širijo

že skoraj pol stoletja in so z več kot devetdesetodstotnim deležem izvoza najbolj mednarodno usmerjeno slovensko podjetje.

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je raziskati, preučiti in opredeliti strategijo internacionalizacije podjetja v segmentu bele tehnike oz. vstopa na tuje trge s teoretičnega in empiričnega vidika.

*Cilji diplomske naloge:*

- ugotoviti vpliv globalizacije, mednarodnega poslovanja in internacionalizacije,
- ugotoviti, kakšni so motivi podjetja za proces internacionalizacije,
- predstaviti podjetje Gorenje,
- analizirati načine vstopa na tuje trge,
- preučevanje strategije internacionalizacije podjetja na področju bele tehnike ter
- ugotoviti in opredeliti, kateri so glavni vzroki za poslovni uspeh podjetja v mednarodnem tržnem prostoru.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Pri oblikovanju diplomske naloge bom uporabila statistično ekonomsko analizo, saj bo raziskava potekala v določenem in zaključenem časovnem obdobju.

V okviru raziskave bom uporabila naslednje *raziskovalne metode*:

- metodo deskripcije ali opisovanja,
- metodo analize,
- metodo kompilacije (pridobivanje spoznanj in stališč iz strokovne literature različnih avtorjev),
- metodo komparacije ali primerjanja dejstev,
- metodo spraševanja in
- metodo sinteze končnih ugotovitev.

## **1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela**

*Predpostavke*, ki jih bom uporabila pri proučevanju problema so:

- razpoložljivost tuje in domače strokovne literature,
- razpoložljivost in točnost podatkov,
- internacionalizacija je pomemben dejavnik za uspešen razvoj podjetja,
- podjetje je v poslovni praksi učinkovito in uspešno.

*Omejitve*, s katerimi se bom soočila:

- omejenost na razpoložljivo literaturo in interne vire v podjetju,

- nedostopnost in zaupnost nekaterih podatkov v podjetju.

## 2 GLOBALIZACIJA

Eden temeljnih razvojnih konceptov v današnji svetovni ekonomiji je konstantna usmeritev k globalizaciji. Ta je dinamičen proces, v katerem se svetovne ekonomije spajajo v eno samo, globalno. Globalizacija ni omejena na proizvode za potrošnike, temveč vključuje tudi vmesne akterje ter industrijske dobrine in storitve, nenazadnje tudi zaloge osnovnih surovin in komponent (Harrison, Dalkiran in Elsey 2000, 50).

### 2.1 Splošno o globalizaciji

Globalizacija je proces z dolgo zgodovino, saj njen začetek sega v 16. stoletje, in sicer v čas krize fevdalnega sistema in osvajanja dežel z bogastvom surovin, kolonizacije, izkoriščanja neukih ljudi in bogatenja posameznikov ter osvajalskih dežel. Naslednji pomemben čas v razvoju globalizacije je industrijska revolucija v 18. stoletju, in sicer z odkritji in tehnološkimi inovacijami, propadanjem rokodelstva, z razvojem industrije in razdvajanjem proizvodnje ter trženja. V prvi polovici 20. stoletja se je z dvema svetovnima vojnama odvijala serija političnih in ekonomskih sprememb. Na naše slovenske razmere, kjer je deloval skoraj pol stoletja sistem planskega samoupravnega gospodarstva, takratne globalizacijske posledice niso vplivale tako neposredno, pač pa je vpliv globalizacije udaril pri nas z vso močjo, predvsem z negativnimi posledicami, po družbenih spremembah in osamosvojitvi. Kakor vrženi v vodo, smo morali splavati tudi v »globalizacijskem oceanu« (Šauperl 2008, 63).

Globalizacija je danes neizogibno izhodišče, ki ga podjetja v poslovanju morajo upoštevati, ne glede na to kakšna je stopnja ali vrsta njihove internacionalizacije, za katero gospodarsko ali negospodarsko področje gre ter za kakšno geografsko, ekonomsko ali politično integracijo gre. Temelji namreč na zamisli, da svet postaja vse bolj homogen ter da razlike med nacionalnimi trgi ne samo da izginevajo, ampak so za nekatere trge že dejansko izginile. Na ta način vplivajo dogajanja na enem koncu sveta v najhitrejšem možnem času na dogajanja na drugem koncu sveta.

Razlikujemo tri vrste pojmovanja globalizacije (Dubrovski 2002, 12):

- realistično pojmovanje: globalizacija je rezultat spreminjajočega se svetovnega reda, ki se izraža predvsem na političnem in oborožitvenem področju;
- institucionalno pojmovanje: globalizacija pomeni uporabo univerzalnih načel, kot so aktivnosti Združenih narodov, širitev demokracije in mednarodnih ekonomskih institucij, pri čemer je poudarek na pravni regulativi in mednarodnih organizacijah;
- kognitivno pojmovanje: globalizacija prinaša širitev informacij, uvedbo »poslovne kulture«, unifikacijo ter poenotenje idej in vrednot.

Globalizacija je proces, ki zmanjšuje pomen geografskih razdalj pri vzpostavljanju čezmejnih ekonomskih, političnih in družbeno-kulturnih odnosov. Z intenzivnostjo procesa so se



temeljni odnosi tako spremenili, da je globalizacija prišla v zavest ljudi. Z globalizacijo je svet postal manjši in geografske razdalje manj pomembne. Globalizacija nikakor ni nov pojav, saj so blagovni in finančni tokovi potekali med vaškimi in mestnimi tržnicami ter finančnimi centri že davno v preteklosti in tista, o kateri govorimo danes, je v razsežnosti transakcij in njihovi selitvi na nadvladujočo raven (Dominko 2008, 10).

Kot pravi Dominko (2008, 11), lahko globalizacijo pojmujejo kot poglobljanje povezanosti med ekonomskimi subjekti, torej kot širjenje mrežnih povezav, tokov, transakcij in odnosov, ki prehajajo meje držav in družb v sodobnem mednarodnem gospodarskem sistemu.

Mnogi avtorji jo pojmujejo drugače. Kot pravi Ivanuša Bezjak (2008, 25) je globalizacija proces, ki povečuje odvisnost trga in proizvodnje različnih držav kot posledice dinamike trgovine z blagom in storitvami, gibanje kapitala in prenosa tehnologije (definicija OECD). Globalizacija spreminja svet v eno samo nakupovalno ulico, kjer lahko potrošniki najdejo kar hočejo in želijo. Je sklop sprememb v družbi, politiki in ekonomskem sistemu, ki so posledica razširjenega trgovanja in kulturnih izmenjav na globalni ravni in je proces, dokončan v 20. stoletju, ki kapitalizem uveljavi kot prevladujoč svetovni sistem - razširi ga po svetu.

*Ena izmed definicij globalizacije pravi:* svetovni sistem je kateri koli družbeni model medsebojno odvisnih tvorb (dežel), ki tvorijo zaključene celote in delujejo pod jasnimi pravili, ali model s poenoteno delovno silo in različnimi kulturami.

Ključna lastnost globalizacije je, da nima političnega centra, zaradi česar se po potrebi zlahka vključuje v raznolike politične sisteme, kar daje kapitalistom možnost stalne širitve v svetovni prostor, vendar vsem to ne uspeva, predvsem zaradi majhnosti, pomanjkanja ustreznih kadrov, neinoviranih proizvodov in tehnologij, lokalne angažiranosti, pomanjkanja kapitala, nekonkurenčnosti ipd. Poseben vpliv globalizacije je konkurenca, ki vodi v zniževanje cen, iskanje notranjih rezerv do skrajnih meja in, če je potrebno, tudi selitev proizvodnje na območja z najcenejšo delovno silo (Šauperl 2008, 64).

Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost (Svetličič 1996, 78). Z globalizacijo mednarodnega poslovanja oz. z globalno internacionalizacijo, ko se izgublajo ali zamegljujejo meje med državami ali regionalnimi področji in s tem klasična definicija geografskega izdelka (storitve), se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja (Dubrovski 2005, 11).

Nekateri (Deysine in Duboin 1995, 612) globalizacijo opredeljujejo tudi kot stopnjo internacionalizacije, pospešeno z mednarodno menjavo in organizacijo podjetja, ki zasleduje »logiko odprtosti« (Dubrovski 2005, 12).

O globalizaciji lahko sicer govorimo na štirih ravneh: na svetovnem nivoju, ki se nanaša na povečano ekonomsko medodvisnost med državami, ta pa se kaže v mednarodni menjavi izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in know-howa;<sup>1</sup> na nivoju določene države, ki se nanaša na obseg mednarodnih povezav gospodarstva te države s svetovnim gospodarstvom; na nivoju določene industrije, ki se nanaša na stopnjo odvisnosti in povezanosti konkurenčnega položaja take industrije iz ene države z industrijo drugih držav ter na nivoju določenega podjetja, ki se nanaša na obseg širitve prihodkov in sredstev, ki ga podjetje doseže z udeležbo v mednarodnih tokovih izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in know-howa (Dubrovski 2005, 14).

Sicer pa je povsem poučen tudi humorističen primer globalizacije iz spleta, blogerja Simona Korenjaka, ki piše, da je globalizacija na primer to, če bi danska kuharica na slovenskem Gorenje štedilniku, v kuhinji na Danskem živečega Slovenca, kuhala v danski trgovini kupljeno slovensko Droga polento, po v danščino prevedenem receptu za slovenske koruzne žgance (Šauperl 2008, 64).

## 2.2 Prednosti in slabosti globalizacije

Globalizacija je proces, kateremu se ni moč izogniti. Potrebno se je zavedati, da prinaša tako prednosti kot slabosti, ki pa niso enakomerno porazdeljene.

Globalno povezano gospodarstvo povsod predstavlja priložnost za povečanje splošne produktivnosti in življenjskega standarda, saj lahko vodi k boljši delitvi dela med posameznimi državami, tako da tistim z nižjo ceno delovne sile omogoča specializacijo za delovno intenzivne naloge, drugim, kjer je strošek dela zelo visok, pa zaposlovanje delavcev na bolj produktivne načine. Globalizacija je žal na drugi strani olajšala mednarodni pretok prepovedane trgovine in pranja denarja, ti stranski učinki pa hkrati porajajo zametke novega nasilja in napačno, nezaželeno alokacijo sredstev (Dubrovski 2005, 14–15).

Kot rečeno, predstavlja globalni trg za podjetje najširše zunanje okolje, ki mu nudi več možnosti za izkoriščanje konkurenčnih prednosti, hkrati pa je toliko bolj občutljivo za pravilno izbiro (globalnih) strategij. Upoštevati je namreč treba, da je na globalnem trgu blagovna (trgovska) znamka pomembnejša od izvora izdelka, saj je izvor nacionalno težko določljiv (sestavine so iz celega sveta) ali pa celo prikrit. Segmenti niso več posamezne države, temveč deli svetovnega trga ne glede na nacionalne meje. Globalizacija potemtakem močno *spreminja način in vrste konkuriranja* oz. iskanje in oblikovanje konkurenčnih prednosti, za kar pa morajo podjetja postaviti temu prilagojene lastne strukture, procese, sisteme in postopke, velikokrat tudi s povezavami izven svojega notranjega okolja. Z

---

<sup>1</sup> *practical knowledge and ability*; Know-how so nedokumentirani podatki, podobni poslovnim skrivnostim. Brez svojega know-howa boste morda težko izkoriščali svojo idejo ali pa boste imeli občutek, da se vam ne izplača.

današnjega zornega kota lahko globalizacijo opazujemo kot nezaključen proces, katerega končne posledice je težko predvideti (Dubrovski 2005, 16).

S pozitivnim vplivom globalizacije je svet priča vedno večjim dohodkovnim in drugim neenakostim, ki povečujejo negotovost in strah ljudi pred prihodnostjo. Pred tem niso imune niti bogate države, saj se proizvodnja, predvsem zaradi cenejše delovne sile, širi v druge države, same pa se morajo soočiti z izgubo delovnih mest in z nižjimi plačami. Povečuje in širi se pretok prepovedane trgovine in pranja denarja, zlasti v državah s šibko in podkupljivo oblastjo, kar med drugim prinaša gospodarsko nazadovanje in posledično celo družbeni razkroj.

### **2.3 Vpliv globalizacije na poslovanje podjetja**

Globalizacija je spremenila poslovne strategije in poslovanja podjetij.<sup>2</sup> Le-ta so se realocirala iz lokalnega na mednarodni trg in tako postala nadnacionalna ali multinacionalna podjetja. Seveda se vsa podjetja niso odločila preseči lokalnega trga<sup>3</sup> (ali pa se niso uspela uspešno vključiti v globalno ekonomijo). Gre predvsem za tako imenovana tradicionalna podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo zastarelih izdelkov oziroma podjetja, ki kot podizvajalci delajo za velike koncerne, podjetja iz prehranske industrije ter storitvena podjetja. Na trgu se bodo obdržala le, če bodo cene njihovega proizvoda konkurenčne istovrstnim proizvodom velikih koncernov (Saksida 2002, 22-23).

Prva nadnacionalna podjetja so se pojavila v času zgodnje kolonizacije in so izkoriščala dobrine in delovno silo kolonije, ter tako posameznikom in državam prinašala visoke zaslužke. Odnosi med kolonialnimi silami in kolonijami so temeljili predvsem na rasni in narodnostni razliki. Podjetja so se ukvarjala s trgovino, kasneje pa tudi s produkcijo. Današnja multinacionalna podjetja so organizirana tako, da imajo v svetu svoja hčerinska podjetja ali pa se poslužujejo podizvajalcev in so vodena iz centrov, ki so nameščeni v razvitem svetu. Glavni motiv delovanja podjetij je čim večji dobiček, ki je pogosto povezan s poceni delovno silo (Saksida 2002, 22-23).

Na razvoj globalizacije so vplivali naslednji dejavniki (Dubrovski 2002, 13):

- povečanje števila držav, ki iz zaprtih družbeno-političnih in gospodarskih sistemov, ki so bili vrsto let ovira za sproščeno trgovino (npr. Vzhodna Evropa), prehajajo na mednarodne tržne sisteme, za katere je značilno zmanjšanje ali ukinjanje carinskih barrier (liberalizacija in deregulacija);

---

<sup>2</sup> Ključne značilnosti podjetja za prehod v mednarodne poslovne in tržne povezave so: faza rasti, finančna stabilnost, prepoznavnost in uveljavljenost na domačem trgu, prepoznana priložnost na tujem trgu in ustrezna razpoložljivost financ, kadrov, razvoja, povezav (Saksida 2002, 22–23).

<sup>3</sup> Vzroki so predvsem: majhnost, pomanjkanje ustreznih kadrov znotraj podjetja in kapitala (Saksida 2002, 22–23).

- gospodarska intenzivnost (ekspanzija), merjena s stopnjo rasti BDP, se preusmerja od razvitih držav v dežele v razvoju (npr. vzhodna Azija);
- stalni in intenziviran tehnološki razvoj izpopolnjuje področje komunikacij – informacijska tehnologija, logistika in telekomunikacije;
- odpiranje (carinskih) meja za pretok izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in know-howa ne prinaša samo velikih priložnosti za podjetja na novih trgih, temveč hkrati omogoča konkurentom, da vstopajo na domicilne trge teh podjetij;
- spreminjanje pričakovanj odjemalcev (industrijskih in individualnih) glede kakovosti izdelkov, spremljajočih storitev in cen;
- obstoj pomembnih regionalnih razlik glede razpoložljivosti materialov in izdelkov, strukture stroškov, stopnje rasti, pridobljenih veščin ipd., kar vse pospešuje mednarodno izmenjavo in nastanek prilagojenih oblik sodelovanja (npr. strateška zaveznitva).

Globalizacija, za katero najdemo tako zagovornike kakor tudi kritike, pa ne pomeni, da si odjemalci povsod po svetu želijo enake modele, stile in izvedbo izdelkov, prej nasprotno. Globalizacija vpliva na homogeniziranje potreb in povpraševanja po skupinah izdelkov, proizvajalci pa morajo, če se želijo v globalni konkurenčnosti ustrezno pozicionirati, na to odgovoriti z individualizacijo ponudbe (Dubrovski 2002, 14).

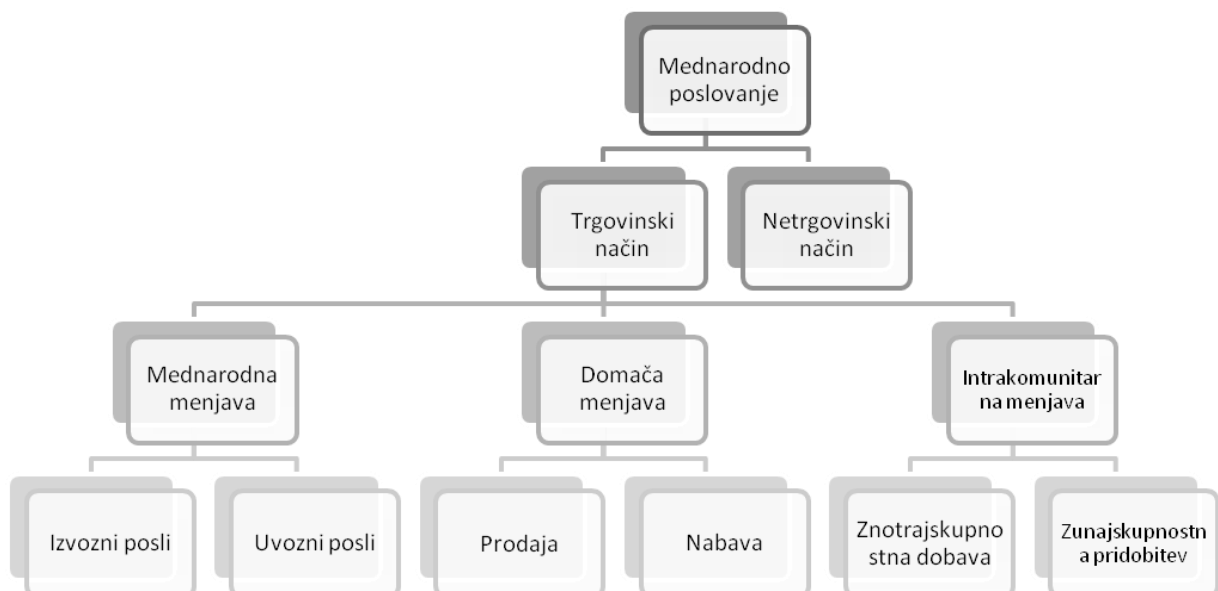
Sama konkurenčnost je očitno le potreben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešnost. Je prvi pogoj zanjo, če si obenem dovolj hiter ter globalno razvejan. Drugače povedano mora podjetje razpolagati ne le s posebnimi sposobnostmi (znanjem, tehnologijo, izdelki), pač pa tudi z viri kako jih uresničiti (kadri, finančna sredstva, razvejana trženjska/distribucijska mreža). Znanje je danes tako postalo temelj konkurenčnosti. Znanje je edini trajni vir konkurenčnosti, ki se z uporabo krepi, ne pa plahni. Naložbe v človeški kapital so najboljša industrijska politika, produktivnejši so tisti, ki razpolagajo z modernejšo tehnologijo od svojih tekmecev, tisti, ki so sposobni z boljšo procesno tehnologijo enake izdelke proizvesti ceneje, ali ki so bolj organizirani in zato lahko hitreje reagirajo na tržne signale, ali tisti, ki se hitreje odzivajo na želje kupcev (Jaklič in Svetličič 2005, 9–10).

Med pojmom internacionalizacija in globalizacija obstajajo le manjše vsebinske razlike. Medtem ko prvi v ospredje bolj postavlja proces (npr. širitve poslovanja preko domačih meja), se drugi bolj nanaša na doseženo stanje, za katerega je hkrati značilna funkcionalna integracija na svetovni ravni razpršenih aktivnosti. Pogoj za globalizacijo je torej proces internacionalizacije, ki doseže takšno stopnjo mednarodnih aktivnosti nekega podjetja, da lahko rečemo, da to posluje na svetovni (tj. globalni) ravni oz. je dosežena stopnja njihove globalne internacionalizacije (Dubrovski 2005, 12).

### 3 MEDNARODNO POSLOVANJE

#### 3.1 Opredelitev in pomen mednarodnega poslovanja

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovinski način (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (npr. proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo dve ali več držav. Mednarodno poslovanje je zato širši pojem od *mednarodne menjave* (tudi zunanje trgovine, mednarodne trgovine), ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem smislu, torej tudi posebne zunanjetrgovinske posle (Dubrovski 2005, 1).



**Slika 1: Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga**

Vir: Dubrovski 2005, 2.

#### 3.2 Načini in oblike mednarodnega poslovanja

Kot navaja avtor (Dubrovski 2005, 36) je nagibov (motivov, vzrokov), zakaj se podjetja odločajo za mednarodno poslovanje, več, razlikujejo pa se od podjetja do podjetja ali celo od izdelka do izdelka, med njimi pa zaradi prepletenosti ostrih ločnic ni mogoče postaviti.

Naštujemo lahko najpomembnejše:

- povečanje prihodkov (premajhna absorpcijska moč domačega trga),
- večja izkoriščenost poslovnih oz. proizvodnih zmogljivosti in s tem znižanje stroškov na enoto izdelka (iskanje prednosti, ki izvirajo iz bolj zasedenih zmogljivosti),
- povečanje ali vzdrževanje obsega zaposljivosti,

- skrajšanje amortizacijske dobe stroškov raziskav in razvoja (R&D stroški),
- podaljšanje življenjskega cikla izdelkov,
- izravnava zasičenih in ekspanzivnih trgov (kombiniranje krivulj ponudbe in povpraševanja po posameznih trgih),
- porazdelitev in razpršitev tveganja (odprava nevarne odvisnosti od enega ali nekaj partnerjev),
- pridobljena znanja in izkušnje iz drugih okolij,
- odprava sezonskih vplivov, ki so značilni za domači trg,
- ogroženost tržnega položaja zaradi vstopa tujih konkurentov na domači trg,
- izboljšanje konkurenčne sposobnosti (mednarodni konkurenti in kupci zahtevajo nenehno izboljševanje konkurenčnosti),
- iskanje strateškega partnerstva in vključevanje v mrežene povezave (reševanje obstoječih problemov in izkoriščanje novih tržnih priložnosti),
- iskanje ugodnih nabavnih virov,
- iskanje priložnosti za prenos poslovnih funkcij (npr. proizvodnje, logistike, IT),
- inovacije poslovnega sistema (mednarodno okolje zahteva in omogoča več inovacij),
- sledenje ključnim odjemalcem v tujino,
- razvoj in rast (temeljni in končni vzrok).

Načeloma se nagibi za izvoz razlikujejo od nagibov za uvoz, saj gre v prvem primeru za prodajo izdelkov, v drugem pa za nakup potrebnih sredstev in surovin, ki so osnova za doseganje prodajnih učinkov.

Za vključitev v mednarodno poslovanje so za začetek internacionalizacije potrebne določene vzpodbude, ki jih imenujemo tudi sprožilci (change agents). Sprožilce lahko delimo na notranje (dojemljiv management, poseben notranji dogodek, uvoz kot vzvratna internacionalizacija ipd.) in zunanje (tržno povpraševanje, konkurenca, trgovska združenja, zunanji eksperti ipd.). Pri tem ne gre zanemariti ovir, ki spodbude za izvoz zavirajo (Hollensen 1998, 35-36): nezadostna finančna sredstva, nezadostno znanje, pomanjkanje povezav s tujim trgom, nezadostna prizadevanja za izvoz, nezadovoljiv obseg razvojnega kapitala za financiranje ekspanzije na tujem trgu, nezadostne proizvodne zmogljivosti, ki bi jih bilo mogoče nameniti izvozu, nezadostnost tujih distribucijskih kanalov, poudarek managementa na razvoju domačega trga, previsoka eksalacija stroškov.

Ko se podjetje odloči za izvozno (ali uvozno) poslovanje oz. aktivno sodelovanje v mednarodnem poslovanju, se mora soočiti s štirimi osnovnimi strateškimi poslovanji (Vežjak 1987, 14-21):

- zakaj izvažati in kaj (dolgoročno) plasirati na svetovni trg,
- katere tuje trge vključiti,
- kako vstopiti na tuji trg ter
- kako nastopiti na tujem trgu.

Iz teh vprašanj je mogoče razviti model mednarodnega poslovanja, katerega izhodišče je v tem primeru izvoz (smiselno enaka vprašanja v omejenem obsegu možnosti veljajo tudi za uvoz).

### Preglednica 1: Model mednarodnega poslovanja.

<i>Zakaj izvažati?</i>	<i>Katere tuje trge vključiti?</i>	<i>Kako vstopiti na tuji trg?</i>	<i>Kako nastopiti na tujem trgu?</i>
Nagibi za nastop na tujih trgih: - spodbude za izvoz, - nagibi za izvoz.	Predhodna presoja trgov in prvi izbor tujih trgov na temelju makrosegmentov.	Možne alternative tržnega vstopa in odločitev za obliko izvoza.	Programske strategije: - segmentacijska in - agregacijska.
↓	↓	↓	↓
Ocena izvoznega potenciala podjetja: - sposobnost izdelkov za izvoz, - proizvodno-tehnični potencial, - razvojno-raziskovalni potencial, - finančni potencial, - kadrovski potencial, - empirični potencial in - organizacijski pogoji.	Nadaljnja presoja in nadaljnji izbor: - indikativna presoja (analiza, diagnoza in izbira trgov), - nadrobna presoja in izbor trgov ter - večtržna segmentacija.	Nadrobna analiza možnih izvoznih alternativ: - neposreden izvoz, - posreden izvoz, - skupinski izvoz, - partnerski izvoz, - kompenzacijski izvoz, - kooperacijski izvoz, - izvozni franšizing, - licenčni izvoz in - druge oblike izvoza.	Izbiranje ciljnih skupin odjemalcev: - mikrosegmentacija, - izbiranje regij in - mestna prodaja.
↓	↓	↓	↓
Vključevanje zasnove izvoznega marketinga v strategijo podjetja: - nagibi za izvozni marketing in - programske strategije.	Izbor najobetavnejših trgov.	Izbor najučinkovitejše oblike izvoza.	Načrtovanje programa izvoznega marketinga: - izdelek za izvoz, - pogodbeni pogoji, - distribucija in - komuniciranje.

Vir: Dubrovski 2005, 95; Vezjak 1987, 31.

Dubrovski (2005, 58) navaja naslednje sestavine mednarodnega okolja, ki predstavljajo vse tiste značilnosti določenega tujega trga, ki neposredno ali posredno vplivajo na delovanje podjetja na tem trgu oz. na osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju. Posamezne sestavine nimajo enakega pomena oz. vpliva za vse izdelke ali posle, saj nas v določenem primeru zanima le izbrana skupina značilnosti, druga pa sploh ne, ali pa imajo značilnosti različno težo pri sprejemanju poslovnih odločitev. Razlike bodo tudi takrat, ko gre za internacionalizacijo navzven (prodajo izdelkov v tujini) ali navznoter (nakup izdelkov v tujini).

Razlikujemo lahko med štirimi skupinami sestavin okolja v mednarodnem poslovanju, ki jih navaja Dubrovski (2005, 58):

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

## Preglednica 2: Sestavine mednarodnega okolja.

<i>Negospodarsko okolje</i>	<i>Gospodarsko okolje</i>	<i>Tržno okolje</i>	<i>Interno okolje</i>
politično okolje	mednarodne integracije	pravne razmere	interni marketing
kulturno-socialno okolje	zunanjegospodarska politika	konkurenca	izvozni potencial podjetja
geografsko okolje	monetarna politika	struktura distribucije	
tehnološko okolje	gospodarska struktura	kupna moč	
energetsko okolje	zunanjetrgovinska struktura	logistika	
naravno okolje		informacijski sistem	

Vir: Dubrovski 2005, 58.

Podjetju, ki aktivno nastopa ali vstopa v mednarodno poslovanje, so praviloma najbolj poznane sestavine tržnega okolja, saj se s temi v operativnem poslovanju povsod in tekoče srečuje, ne glede na vrsto trga. Kljub temu pa je treba vendarle najprej proučiti sestavine negospodarskega okolja, ki lahko onemogočijo delovanje podjetja na tujem trgu, pa četudi bi bile tržne razmere na prvi pogled zelo ugodne. Sestavine mednarodnega okolja so dejansko tisto področje, zaradi katerega je delovanje v mednarodnih razsežnostih praviloma bistveno zahtevnejše od poslovanja na domačem trgu. Posledično so, prav zaradi drugačnih značilnosti mednarodnega okolja, tudi tveganja v mednarodnem poslovanju precej večja kot na domačem (lokalnem) trgu. Tveganja v mednarodnem poslovanju je torej mogoče nadzirati, zmanjševati in odpravljati z boljšim poznavanjem sestavin mednarodnega okolja (Dubrovski 2005, 58).

### 3.3 Tveganja v mednarodnem poslovanju

Nevarnost ali tveganje lahko opredelimo kot možnost negotovega nastopa pričakovanega dogodka, možnost nastopa drugačnega dogodka kot smo predvidevali, ali nastopa dogodka v drugem trenutku. Lahko ga definiramo tudi kot možnost izgube lastnine, popolnega ali delnega nedoseganja ciljev. Glede na do sedaj povedano, ima internacionalizacija poslovanja (podjetja) dvojno vlogo pri razvoju podjetja, saj predstavlja priložnost ali največkrat celo edino možnost nadaljnjega razvoja ter stalno pretečo nevarnost, ki lahko podjetje privede na rob možnosti za preživetje.

Nevarnosti internacionalizacije izvirajo iz preslabo poznanega mednarodnega okolja, podcenjevanja ali zanemarjanja različnosti sestavin okolja in neprilagojenih lastnih pristopov v mednarodnem poslovanju (Dubrovski 2005, 76-77).



Simmonds (1999, 50-61) opozarja, da je v strategiji internacionalizacije težavno zastaviti neka povsem absolutna pravila, saj so strategije vedno odvisne od ukrepanja konkurence, ki si prav tako želi izboriti najugodnejšo konkurenčno pozicijo. Obstaja sedem skupin pasti, ki se jim kaže izogniti:

- rangiranje tujih trgov glede na obseg in rast povpraševanja po izdelkih in storitvah, ki jih podjetje proizvaja: konkurenti so vedno prisotni, zato je vstop na trg odvisen od učinkovite strategije, ne pa od statističnega izračuna, saj bodo konkurenti svoje pozicije močno branili;
- podcenjevanje tujih konkurentov: obstoječi konkurenti na vsakem trgu so tisti, ki so preživeli konkurenčno bitko; kar koli so počeli za preživetje v preteklosti, se je izkazalo za uspešno, njihove aktivnosti pa so zato še bolj usmerjene k potrošnikom;
- različne motivacije potrošnikov na tujem trgu: podjetja uporabljajo domačo formulo za nakupno motivacijo in poskušajo potrošnike »navaditi« na to formulo, ne pa obratno;
- napačna izbira vstopne cene: domača cena ni avtomatski indikator cene vstopa na tuji trg; previsoka ali prenizka cena se lahko izkaže kot neprimerna, saj se tuji trg prvič srečuje z izdelki določenega podjetja, medtem ko je na domačem trgu cena rezultat pridobljenih izkušenj v nekem časovnem obdobju;
- nefleksibilno prilagajanje značilnostim distribucijskih kanalov: podjetje mora biti ob vstopu na tuji trg pripravljeno na hitre spremembe glede na spremembe znotraj distribucijskih kanalov;
- izbira neustreznega partnerja: implementacija zamišljene strategije na tujem trgu zahteva usposobljenega partnerja, ki lahko določa, kaj je treba storiti in kdo naj to stori. Za to pa ni dovolj zgolj proučiti finančne zmožnosti potencialnega partnerja;
- zaščita položaja blagovne znamke: če je blagovna znamka na enem trgu pozicionirana višje kot na drugem, bo povprečno pozicioniranje nižje, zato je treba pri mednarodnem širjenju braniti doseženo stopnjo zaznane vrednosti blagovne znamke.

Hollensen (1998, 35–36) našteva *tri skupine tveganj*, povezanih z udeležbo v mednarodnem poslovanju:

- splošna tržna tveganja:
  - tržna razdalja,
  - konkurenca drugih podjetij na tujem trgu,
  - razlike v uporabi izdelka na tujem trgu,
  - jezik in kulturne razlike,
  - razlike v značilnostih izdelka na tujem trgu,
  - zahtevnost logističnih storitev in prenosa izdelkov na tuji trg.
- komercialna tveganja:
  - gibanje valutarnih razmerij, ko so pogodbe pripravljene v tujih valutah;
  - neplačila s strani tujih kupcev zaradi nesporazumov, stečajev, nesprejema izdelka ali goljufij;

- zamude in poškodbe v izvoznih pošiljkah in distribucijskem procesu;
  - težave v zagotavljanju izvoznega financiranja.
- politična tveganja:
    - omejitve tuje vlade,
    - izvozna politika države,
    - nadzor nad tujimi valutami, ki vpliva na možnost plačil v tujino,
    - pomanjkanje vladne podpore za premagovanje izvoznih ovir,
    - pomanjkanje davčnih spodbud za podjetja, ki izvažajo,
    - visoka vrednost domače valute, v primerjavi s tistimi na izvoznih trgih,
    - visoke carine na uvožene izdelke,
    - zmešnjava na področju uvoznih predpisov in postopkov,
    - zahtevnost trgovinske dokumentacije,
    - forsiranje domačega pravnega sistema, ki naj se uveljavlja v izvozu,
    - naravne katastrofe, revolucije in vojne na tujih trgih.

Dubrovski (2005, 77-78) pravi, da morajo izvozniki v teh primerih (zaradi večje ranljivosti oz. manjše robustnosti, to še poudarjeno velja za mala podjetja) izvozna tveganja odpraviti ali pa jih znižati na najmanjšo možno raven, če seveda to dopuščajo tržne razmere in konkurenca. To pomeni izogibanje trgov, za katere velja visoka stopnja tveganja; razpršiti trge (odjemalce) in zagotoviti, da podjetje ni preveč odvisno zgolj od enega trga; se zavarovati pred tveganji, kadar je to mogoče; postaviti takšno strukturo izvoznega poslovanja, da kupec prevzema večino tveganja.

Tveganja v mednarodnem poslovanju se lahko odpravijo, zmanjšajo ali ublažijo na nekaj načinov: tveganje ali nevarnost prevzame odjemalec, tveganje ali nevarnost prevzame tretja oseba, tveganje ali nevarnost prevzame država ter samozavarovanje.

Posamezna komercialna tveganja, ki so lahko bolj ali manj povezana tudi z makroekonomskimi in političnimi ukrepi, so lahko (Dubrovski 2005, 78–79):

- *tveganje izbire poslovnega partnerja*, ki spada med najbolj splošne nevarnosti mednarodnega poslovanja in se brez izjeme pojavlja pri vseh načinih mednarodnega poslovanja;
- *plačilno tveganje* je tveganje, da kupec ne bo izpolnil obveznosti ob dospelem roku ali pa je sploh ne bo izpolnil, spada pa gotovo med najpomembnejša tveganja mednarodnega poslovanja. Zaradi velikega vpliva plačilnega tveganja na finančni učinek posla, je razumljivo, da skušajo izvozniki to tveganje čimbolj zmanjšati, če ne celo popolnoma izločiti;
- *tveganje prevzema pošiljke* je nevarnost za izvoznika, ki se kaže v tem, da kupec naročenega blaga, zaradi kakršnegakoli razloga ali brez razloga, ne prevzame. Nevarnost

prevzema se za izvoznika najbolj izloči z dogovorom take plačilne oblike, ki kupca sili v prevzem blaga;

- *prevozna tveganja* (transportna kargo zavarovanja) so najbolj splošna tveganja mednarodnega poslovanja. Pojavljajo se v zvezi z nevarnostjo, da se bo blago poškodovalo, uničilo, izgubilo, da bo ukradeno, da bo prispelo z zamudo itd. Do teh nevarnosti prihaja zaradi nastopa dogodkov, na katere niti izvoznik niti uvoznik ne moreta neposredno vplivati. Po zavarovalni kargo polici je običajno mogoče pokriti štiri tipične skupine tveganj: osnovna tveganja, dopolnilna tveganja (AAA - against all risks), specialna tveganja ter vojna in politična tveganja;
- *finančno tveganje* se nanaša na velikost, pomembnost in verjetnost nepričakovanih sprememb obrestnih mer in stroškov različnih vrst kapitala v določeni valuti. V okviru finančnega tveganja ločimo: obrestno tveganje (vrednost finančnega instrumenta lahko niha zaradi spremembe tržnih obrestnih mer), devizno tveganje in tveganje spremembe blagovnih cen.

Kadar sprejemamo odločitve o osnovnih strateških vprašanjih, je vedno pomemben dejavnik ocena tveganja odločitve.

## 4 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

Po slovarju tujk internacionalizacija na splošno pomeni razširitev na več držav, v našem razmišljanju je to razširitev delovanja podjetja v drugi ali drugih državah (Šauperl 2008, 63).

Na splošno teorije internacionalizacije odgovarjajo na vprašanja *zakaj, kdaj, kam* in *kako* se podjetja internacionalizirajo.

### 4.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije

Povečevanje aktivne udeležbe v mednarodnem poslovanju označujemo z internacionalizacijo poslovanja ali podjetja. Internacionalizacija podjetja, ki zahteva prilagajanje podjetniške miselnosti, strategij, struktur in procesov mednarodnemu okolju, predstavlja proces razvoja mednarodnega poslovanja podjetja, v okviru katerega se to z vedno večjim obsegom vključuje v mednarodna poslovna razmerja.<sup>4</sup> Internacionalizacija pa ni samo proces razvoja, temveč je tudi (končni, prehodni) rezultat takšnega procesa in način (poslovnega) razmišljanja (Dubrovski 2005, 21).

Internationalizacija poslovanja ne pomeni samo nastopanja podjetnika na tujem trgu, ampak tudi povezavo s partnerjem iz tujine na našem trgu, česar je v praksi še več kot našega nastopanja na tujem trgu. Gre za posredništvo in zastopanje podjetnikov iz tujine na naših trgih, za kooperacijo in poslovno partnerstvo s tujim podjetjem na naš in njegov trg. Skratka, v pogojih globalizacije in internacionalizacije je poslovanje podjetnika in še posebej malega podjetnika izjemno občutljiva in življenjsko važna odločitev za mednarodno nastopanje, zato je zavedanje o prednostih in slabostih globalizacije nujna sestavina znanj in spoznanj podjetnika, pri internacionalizaciji poslovanja je nujna pravilna, sistematična, raziskovalna in analitična metoda pristopa, v fazi izvajanja pa stalna budnost, spremljava, primerjava z načrtovanim in dogovorjenim ter sprotno ukrepanje v primeru odstopanj (Šauperl 2008, 65).

Kot navaja Rajter (2008, 59) so splošne značilnosti podjetij, ki so primerna za pripravo projekta internacionalizacije, predvsem:

[...] da je podjetje v fazi ustrezno velike rasti ali v fazi zrelosti; da je finančno stabilno; da je prepoznavno in uveljavljeno na domačem trgu; da ima jasno prepoznano priložnost na tujem trgu; da razpolaga oziroma ima realne možnosti dostopa do potrebnih resursov (finance, ljudje, razvoj, povezave, drugi resursi).

Seveda tukaj mislimo na izvedbo internacionalizacije kot celostnega, strateško naravnane projekta in ne na posamezne občasne posle s tujino, ki jih lahko izvede praktično vsako, tudi zelo malo (mikro) podjetje.

---

<sup>4</sup> Obstaja sicer več vrst definicij internacionalizacije. Malhotra, Agarwal in Ulgado (2003, 1–31) opredeljujejo internacionalizacijo kot »proces prilagajanja načina menjalnih transakcij mednarodnim trgovom«.

Kot pravita Jaklič in Svetličič (2005, 128), kaže, da brez intenzivne internacionalizacije podjetje v sodobnem svetu ne more obstati, še manj pa postati konkurenčno. To velja zlasti za podjetja iz malih držav. Izrek »brez rasti ni razvoja, brez razvoja ni obstoja« zato najboljše ponazarja, zakaj se morajo podjetja odločiti za izhodno internacionalizacijo, za investiranje v tujini iz sebi lastnih, notranjih razlogov.

Končni cilji internacionalizacije so dobiček, rast in krepitev konkurenčnosti. Pomen internacionalizacije v obliki TNI je v zgodovini naraščal, v skladu s spreminjanjem virov konkurenčnosti v globalnem gospodarstvu (Jaklič in Svetličič 2005, 9):

- Pred letom 1960 se je tekmovalo predvsem na podlagi lokacijsko specifičnih prednosti razpolaganja s cenenimi surovinami in energijo.
- Po letu 1960 se je težišče tekmovanja preselilo na tekmovanje s pomočjo cenene delo.
- V sedemdesetih letih so pridobile pomen ekonomije obsega in s tem kapitalna intenzivnost.
- V osemdesetih letih je postala temeljni vir konkurenčnosti tehnologija.
- Na prelomu tisočletja pa so postali temeljni vir konkurenčnosti znanje in informacije nasploh (ne le tehnološke) in hitrost odzivanja.

## 4.2 Proces internacionalizacije

Odločitev, na kakšen način bo podjetje izvedlo projekt internacionalizacije, je odvisna predvsem od zmožnosti podjetja, strateške usmerjenosti in zastavljenih ciljev, dejavnosti in načina opravljanja le-te, ciljnega trga ter drugih motivov, na osnovi katerih so se v podjetju sploh odločili izvesti tak projekt (Rajter 2008, 61).

V osnovi ločimo tri oblike izvedbe: *izvozna oblika* – pri kateri so temeljne značilnosti nizek nadzor, relativno majhno tveganje in visoka fleksibilnost; *pogodbene oblike* – kjer sta temeljni značilnosti deljeno tveganje in nadzor v povezavi z deljenim lastništvom; *investicijske oblike* – kjer sta temeljni značilnosti visoka stopnja nadzora in tveganja ter nizka fleksibilnost.

Kot vsaka pomembna poslovna odločitev se tudi razmišljanje o internacionalizaciji prične s temeljitim razmislekom, predpripravo, analiziranjem in načrtovanjem. Še posebej uvajanje tako zahtevnega področja kot je mednarodno poslovanje, zahteva izredno dobro in natančno strokovno pripravo, saj je lahko slabo izpeljan tovrstni projekt vzrok velikih težav v podjetju, kar ima lahko v najslabšem primeru za posledico tudi propad podjetja (Rajter 2008, 61).

Internationalizacija je torej lahko pot (proces) k globalizaciji (stanje), a hkrati z marketinškega vidika tudi k fragmentaciji (Johnson in Turner 2003, 10).

Podjetje ne more postati multinacionalno čez noč. Postopnost je ena temeljnih značilnosti internacionalizacije dejavnosti podjetij. Podjetja postopno prevzemajo, integrirajo in

uporabljajo znanja o tujih trgih in dejavnostih ter se na tej podlagi vse bolj usmerjajo na tuje trge. Kako internacionalizirano oziroma kako globalno bo postalo podjetje, je odvisno od medsebojnega vpliva procesa proizvodnje, reguliranja in organizacijskih dejavnikov (Jaklič in Svetličič 2005, 133).

Internacionalizacija dejavnosti podjetij je na današnji stopnji razvoja nujen proces, zato se zastavlja vprašanje, kako jo uresničevati. S pomočjo internacionalizacije podjetja zagotavljajo svoj obstoj (ohranjajo tržne deleže) in se razvijajo (osvajajo nove tržne deleže, ustvarijo nove proizvode in storitve). Čeprav gre predvsem za postopen proces, globalizacija danes terja krčenje posameznih internacionalizacijskih faz in njihovo preskakovanje. S tem naraščajo tveganja, ker se zmanjša možnost učenja na lastnih izkušnjah. Zato pa se poveča potreba po sodobnih znanjih in proučevanju izkušenj drugih, da bi se na tej podlagi lahko opredelila optimalna lastna strategija (Jaklič in Svetličič 2005, 143).

Pri nastopanju na mednarodnih trgih poznamo tudi povraten proces oz. t. i. deinternacionalizacijo, ko se podjetje umika s tujih trgov ali zmanjšuje obseg in zahtevnost mednarodnega delovanja. Razlogov za to pa je lahko več, npr. spremenjene politične razmere, sprememba lokalne zakonodaje, premočna konkurenca, zasičenost trga ipd. (Dubrovski 2005, 24).

#### **4.3 Merjenje stopnje internacionalizacije**

Glede na to, da je internacionalizacija proces, jo lahko tudi merimo in ji določamo različne stopnje internacionaliziranosti. Merimo jo lahko na ravni podjetij ali na ravni države.

Internacionalizacijo je mogoče meriti kvantitativno in kvalitativno, pri čemer pa neka absolutna ali edinstvena merila ne obstajajo. Največkrat se le seštevajo vrednosti vseh mednarodnih transakcij. Najbolj enostaven način merjenja procesa (stopnje) internacionalizacije je prikaz deleža prodaje v tujini (izvoz), v primerjavi s celotno prodajo. Podobno bi lahko merili delež uvoza v celotni nabavi. Analiziramo lahko strukturo zaposlenih v poslovnem sistemu po posameznih državah (narodnostih) ali vrednost naložb v tujini, v primerjavi z vsemi naložbami ipd. Da bi izračunali skupno stopnjo (indeks) internacionalizacije, bi morali vse za določeno podjetje pomembne indikatorje ustrezno ovrednotiti. Ker ima vsako podjetje svoje posebnosti, strukture, sisteme, programe itd., na ta način ni mogoče zagotoviti zanesljive primerjave med podjetji, vendar pa je mogoče z uporabo iste metode zasledovati proces (dinamiko) internacionalizacije v nekem podjetju. V praksi se zato največkrat uporabljajo različne grafične metode ali lastne indeksne metode, ki prikazujejo deleže sredstev, prihodkov in zaposlenih izven domačega podjetja (Dubrovski 2005, 25).

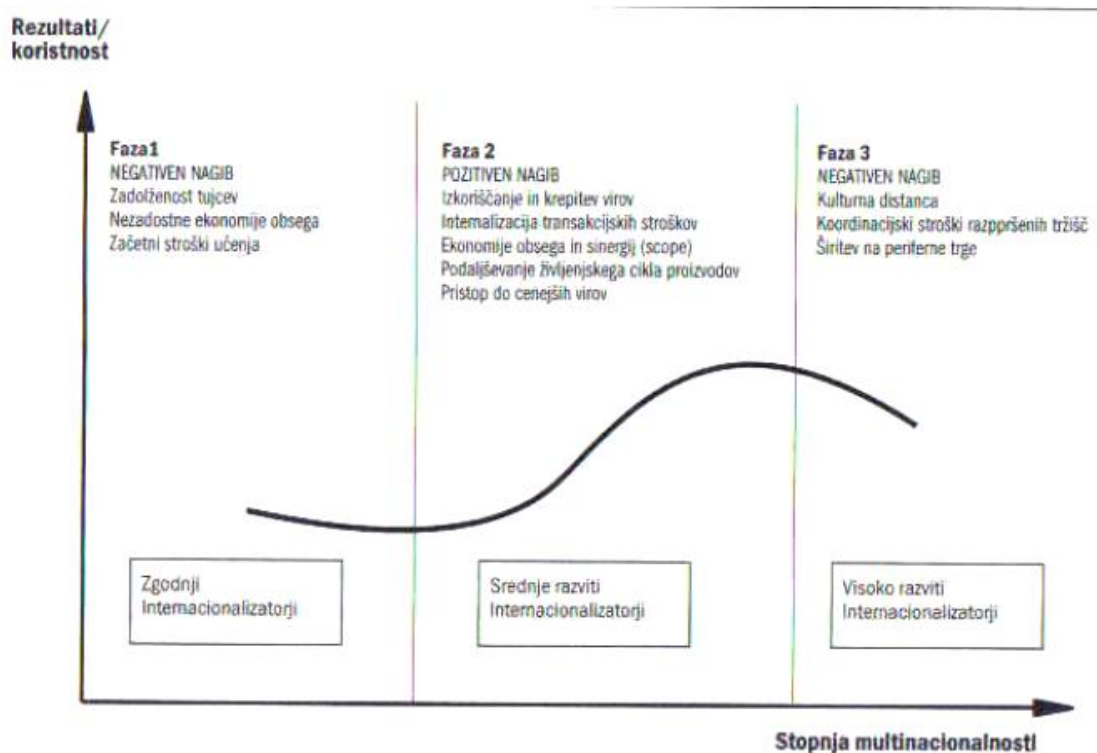
Internacionalizacijo je mogoče meriti tudi kvalitativno, kjer so primerjave med podjetji še bolj otežene, saj dominirajo specifični, velikokrat tudi zgodovinsko pogojeni pristopi, v katerih je vsako podjetje zase pravzaprav unikum. Kvalitativno se stopnja internacionalizacije povečuje, ko prehajamo iz enostavnih načinov poslovanja s tujino (npr. posredni ali neposredni izvoz, občasni uvoz) do bolj kompleksnih (npr. skupno grosistično podjetje v tujini, dislocirana lastna proizvodnja ipd.) (Dubrovski 2005, 26).

Večja stopnja internacionalizacije ne pomeni samo statistično širjenje deleža prihodkov, sredstev in zaposlenih v enotah v tujini, temveč tudi večanje kompleksnosti načinov vstopa in delovanja na tujih trgih, ki zahtevajo poglobljene pristope, nemalokrat pa tudi kapital in druga sredstva. Velikokrat namreč stopnje internacionalizacije ne bo mogoče (količinsko) povečati, če ne bomo osvojili zahtevnejših načinov, ki prinašajo kakovostno (razvojno) napredovanje (Dubrovski 2002, 29).

Dubrovski (2002, 29) tako navaja razlike med naslednjimi *stopnjami mednarodne poslovne usmerjenosti*:

- *etnocentrična stopnja* (osnovna usmerjenost je domači trg, tuji trgi pa pomenijo zgolj izkoriščanje priložnosti za razširitev prodajnega potenciala za obstoječe izdelke, ki pa so v največji meri prilagojeni domačemu trgu),
- *policentrična stopnja* (usmeritev v priznavanje razlik med posameznimi državami, pri čemer podjetje potem svoje izdelke in marketinški program prilagaja tem razlikam),
- *regiocentrična stopnja* (usmerjenost v regijo oz. relativno homogeno skupino držav) in
- *geocentrična stopnja* (govorimo lahko o svetovnem trgu in globalni usmeritvi podjetja).

Morda še pomembneje je ugotoviti, da internacionalizacija ni enosmerna cesta, pač pa dvosmeren proces. Praviloma se začne z vhodno internacionalizacijo, nadaljuje z izhodno in končno kooperacijsko internacionalizacijo. Jaklič (1994 in 1999) govori o *tristopenjskem modelu internacionalizacije*, ki ga sestavljajo tri stopnje: *odvisna, neodvisna in soodvisna internacionalizacija*. V prvi, odvisni fazi, podjetje uvaža storitve, malo pozneje sklepa pogodbe na ključ, licenčne in franšizne aranžmaje, postaja podizvajalec in sklepa skupna vlaganja s tujci. V neodvisni fazi internacionalizacije podjetje vse bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgov in prehaja na višje oblike internacionalizacije. Najprej izvaža, zatem odpira lastna podjetja na tujem (predvsem za pospeševanje trženja) in končno postane, kot pravi Jaklič (2005, 29), nadrejeni partner v pogodbenih odnosih s tujimi partnerji tudi tako, da v tujini ustanavlja proizvodne obrate. Zadnji korak je soodvisna internacionalizacija, katere osnovna značilnost je, da so podjetja resnični oziroma enakovredni partnerji. To se nanaša tudi na raziskave in razvoj (R&R) ter trženje, ki se ne osredotoča v centrali dominantnega podjetja, temveč tam, kjer so za to najboljše možnosti (Jaklič in Svetličič 2005, 29).



**Slika 2: Tristopenjski proces internacionalizacije po Contractorju**

Vir: Jaklič in Svetličič 2005, 30.

Slika 2 kaže, da je prva faza visokih stroškov, v primerjavi z drugo, s pozitivnimi rezultati, krajša. V drugi fazi se stroški porazdelijo na večji obseg transakcij, večje število držav, dosega pa se boljša razporeditev virov. Tretja faza prikazuje višje stroške nadaljnje alokacije v periferne države (globalizacija na glavnih trgih je že mimo), zato so stroški višji od koristi (širjenje na manj donosne trge), stroški koordinacije in nadzora presegajo koristi, povečajo se stroški medkulturnega komuniciranja in transakcij nasploh, zapleta se upravljanje (Contractor, Kundu in Hsu 2003, 6–9).

#### 4.4 Strategije vstopa na tuja tržišča

Ko se podjetje prvič odloči za vstop na tuji trg ali pa želi razširiti število držav, v katere bo izvažalo (iz katerih bo uvažalo), mora najprej med potencialnimi trgi izbrati tiste, ki najbolj ustrezajo njegovim namenom, potem je treba le-te še selekcionirati. Vseh trgov (držav) na svetu ni mogoče osvojiti naenkrat oz. na njih istočasno izvajati poslovnih dejavnosti. Posledice nepravilne izbire trga so lahko za podjetje zelo resne. Iz mednarodne poslovne prakse je znano, da osvajanje tujega trga v povprečju traja tri do štiri leta, saj podjetje šele po tem obdobju doseže takšne izvozne količine in vrednosti, ki omogočajo donosnost izvoznega posla oz. trga. Prvo leto je v tipičnem primeru namenjeno raziskovanju trga, iskanju potencialnih zastopnikov ali odjemalcev, začetnemu tržnemu komuniciranju in razvoju



blagovne znamke itd., medtem pa razen vzorčnih pošiljk (običajno brezplačnih) podjetje dejansko na novi trg pravega izvoza še ni realiziralo. V drugem letu so lahko izvožene že posamezne pošiljke, ki pa v celoti še vedno ne prinašajo dobička, saj so pogosto potrebna še dodatna vlaganja v trg, bodisi v obliki stroškov ali pa posameznih popustov za prve količine. Tretje leto se že približamo takšnemu obsegu izvoznih količin in vrednosti, ki v celoti gledano na letnem nivoju že prinaša pozitiven izid (Dubrovski 2005, 85).

Če smo se torej že v začetku odločili za napačen trg, kar pa smo odkrili šele drugo ali tretje leto, potem smo izgubili cel dotedanji vložek, saj z izvoženimi količinami do skupnega dobička še nismo prišli. Še pomembnejši od izgubljenih sredstev so t. i. oportunitetni stroški oz. koristi, ki bi jih v tem času lahko pridobili, če bi bila naša izbira trga že v začetku ustrezna. Iz tega sledi, da je izbira trga vendarle zelo pomembna faza v nastopanju v mednarodnem poslovanju. Izbira primerne trga je še posebej pomembna, ko gre za višje oblike sodelovanja s tujino, kot npr. ustanovitev proizvodnega ali trgovskega podjetja v tujini (Dubrovski 2005, 85).

Dubrovski (2005, 85–86) tako pravi, da je med obstoječimi trgi (državami,<sup>5</sup> segmenti, regijami) treba izbrati tiste, za katere glede na proizvodni (ponudbeni) program podjetja velja: največja perspektivnost, najmanjše tveganje ter večji prihodek oz. večji donos.

### **Preglednica 3: Dejavniki izbiranja tujih trgov**

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

Vir: Dubrovski 2005, 85–86.

V mnogih primerih na izbor trgov odločilno vplivajo nekatere ovire, ki jih označujemo kot (Dubrovski 2005, 87):

- *psihološka oddaljenost*: prednost pri izbiri imajo trgi, za katere velja manjša negotovost glede njihovih značilnosti in zaznavanje manjših težav glede pridobivanja potrebnih informacij;

<sup>5</sup> Po podatkih Mednarodne organizacije za standardizacijo (ISO) obstaja v svetu 238 držav, čeprav se številka tekoče spreminja, hkrati pa status posameznih področij ni povsem definiran.

- *kulturna oddaljenost*: prednost pri izbiri imajo trgi, za katere je zaznava razlik v kulturi manjša, marketinškega spleta pa ni potrebno povsem spreminjati;
- *fizična oddaljenost*: prednost pri izbiri imajo trgi, ki so geografsko manj oddaljeni, zato jih je tudi lažje spoznavati in nadzirati.

## 5 PODJETJE GORENJE, D. D.

Njihovo poslovanje je usmerjeno v dolgoročno uspešnost, ki upošteva cilje in potrebe vseh deležnikov. Poleg poslovnih rezultatov je v središču pozornosti tudi skrb za zaposlene, družbeno in naravno okolje.

### 5.1 Predstavitev in zgodovina podjetja

Gorenje spada med vodilne evropske izdelovalce aparatov za dom, z več kot šestdesetletno zgodovino. S tehnološko dovršenimi, vrhunsko oblikovanimi in energetske učinkovitimi gospodinjskimi aparati pod blagovnimi znamkami Gorenje, Atag, Asko, Pelgrim, Mora, Etna, Körting, Sidex in Upo ter novo blagovno znamko Gorenje<sup>+</sup>, izboljšujejo kakovost bivanja uporabnikov naših izdelkov v sedemdesetih državah po svetu. Večino izdelkov prodajo na evropskih trgih (98 odstotkov izdelkov njihove največje divizije - aparati za dom), največ na nemškem, ruskem, ukrajinskem in češkem trgu (Gorenje 2011c).



**Slika 3: Logotip podjetja**

Vir: Gorenje 2011a.

Poleg aparatov za dom svojo ponudbo dopolnjujejo z lastnim proizvodnim programom kuhinjskega pohištva in kopalniške opreme ter tako ponujajo celovito paleto izdelkov za dom. V zadnjih letih svoje aktivnosti krepijo tudi v segmentih ekologije, energetike in storitev, kjer uporabljajo svoja znanja in štiridesetletne izkušnje s področja ekologije ter prepoznane poslovne priložnosti na različnih področjih, ki imajo večji potencial rasti kot njihova osnovna dejavnost (Gorenje 2011d).

Mednarodno prodajno mrežo na vseh celinah širijo že skoraj pol stoletja in so z več kot 90-odstotnim deležem izvoza v prihodkih od prodaje najbolj mednarodno slovensko podjetje.

Izkaznica podjetja Gorenje, d. d. (Gorenje 2011b, 16):

- *Leto ustanovitve:* 1950
- *Število držav, kjer so na voljo njihovi izdelki:* 70
- *Ključni trgi:* Rusija, Ukrajina, Nemčija, Nizozemska, Srbija
- *Divizije:* Aparati za dom, Notranja oprema, Ekologija, Energetika, Storitve
- *Glavne blagovne znamke:* Gorenje, Atag, Asko, Mora, Gorenje<sup>+</sup>
- *Prihodki od prodaje v 2010:* 1.382 mio EUR

- *Neto dobiček v 2010: 2,0 mio EUR*
- *Število zaposlenih na koncu 2010: 11.174*

### **5.1.1 Zgodovinski mejniki razvoja podjetja**

Zgodovina podjetja med leti 1950-1960 (Rojc 2000):

- Ustanovitev Gorenja v vasi z istim imenom, kjer izdeluje kmetijske stroje in pridobiva gradbeni material.
- Marca 1953 vodenje podjetja prevzame prvi v vrsti vizionarskih menedžerjev Gorenja, Ivan Atelšek.
- V letu 1958 prične s proizvodnjo štedilnikov in peči na trda goriva »TOBI«.
- Selitev v Velenje in izgradnja novih lastnih proizvodnih prostorov.

Zgodovina podjetja med leti 1961-1970 (Rojc 2000):

- Podjetje razširi proizvodnjo na pralne stroje in hladilnike ter postane največji proizvajalec gospodinjskih aparatov v takratni državi Jugoslaviji.
- Sreča se z mednarodno konkurenco; leta 1961 izvozi dvesto štedilnikov v Nemčijo.
- Leta 1967 ustanovijo moderno zasnovano in fleksibilno servisno službo.

Zgodovina podjetja med leti 1971-1980 (Rojc 2000):

- Gorenje začne prevzemati tuja podjetja.
- Svoj program širi v izdelavo kuhinjskega pohištva, keramike, medicinske opreme, telekomunikacij, zabavne elektrotehnike in televizorjev - izdelkov za dom.
- Do leta 1978 število zaposlenih, s pridruženjem podjetij iz cele Jugoslavije, naraste na več kot dvajset tisoč.
- Leta 1972 je ustanovljeno prvo predstavništvo na tujem, v Münchnu v Nemčiji, in s tem pričetek gradnje lastne distribucijske mreže na Zahodu (Avstrija, Francija, Danska, Avstraliji in Italija).

Zgodovina podjetja med leti 1981-1990 (Rojc 2000):

- Dezinvestiranje nedobičkonosnih in usmerjanje na področje, kjer je imelo Gorenje največ izkušenj in najboljše izdelke - v gospodinjske aparate.
- Širitev predstavništev v Veliko Britanijo in ZDA.

Zgodovina podjetja med leti 1991-1996 (Rojc 2000):

- Prestrukturiranje poslovnega sistema in lastninska preobrazba.
- Močna izvozna ekspanzija zaradi izgube domačega trga po razpadu takratne skupne države.
- Odpiranje podjetij v Vzhodni Evropi. Delež izvoza se dvigne na več kot 90 odstotkov.

Zgodovina podjetja med leti 1997-2004 (Rojc 2000):

- Po procesu lastninjenja se Gorenje preoblikuje v delniško družbo.

- Uvajanje novih tehnoloških in okoljevarstvenih standardov ter vračanje na trge nekdanje Jugoslavije.
- Oblikovalsko prelomnico v letu 1997 predstavlja elektronski pralni stroj Simple&Logical, z upravljanjem na dotik.
- Obdobje intenzivnih vlaganj v povečanje kapacitet, nove trge, nove skladiščne kapacitete, proizvodnjo embalaže in izdelkov iz plastičnih mas ter v okolju prijaznejše sodobne tehnologije in nove linije izdelkov, ki jih odlikuje visoka kakovost, sodobno oblikovanje in prijaznost do človeka in okolja.
- Dne 1. 7. 2004 postane družba Gorenje, d. d., lastnik družbe Mora Moravia, a. s., v Češki Republiki; nova blagovna znamka Mora.
- Širjenje proizvodnje na Češko in v Srbijo.

Zgodovina podjetja med leti 2005-2008 (Gorenje 2011d):

- Ponovna oživitev poslovne filozofije »Vse za dom«.
- Otvoritev nove tovarne hladilno zamrzovalnih aparatov v Valjevu.
- Nakup družbe Surovina, d. d., Maribor.
- Nova design linija Ora-Īto - predstavitev za trg v Istanbulu.
- Uspešno zaključena 15-odstotna dokapitalizacija.
- Prezem nizozemske družbe ATAG.

Zgodovina podjetja med leti 2009-2010 (Gorenje 2011d):

- Odprtje največjega centra za ravnanje z nevarnimi odpadki v Sloveniji.
- Prezem švedske družbe ASKO.

### **5.1.2 Osebna izkaznica podjetja Gorenje, d. d.**

Osebna izkaznica (Gorenje 2011a):

- *Firma:* Gorenje gospodinjski aparati, d. d.
- *Firma skrajšano:* Gorenje, d. d.
- *Sedež:* Partizanska 12, SI-3503 Velenje, Slovenija
- *Matična številka:* 5163676
- *Davčna številka:* 72615320
- *Datum vpisa v sodni register:* 31. 12. 1997
- *Št. vpisa v sodni register:* 97/01 044, štev. vložka 1/00461/00
- *Dejavnost družbe:* Proizvodnja, prodaja in servisiranje električnih in neelektričnih gospodinjskih ter elektrotoplotnih aparatov (hladilnikov, zamrzovalnikov in hladilnih naprav, pralnih in sušilnih strojev, električnih, plinskih štedilnikov in pečic).
- *Osnovni kapital družbe:* 66.378.217,32 EUR (sklep Okrožnega sodišča v Celju - Srg 2010/23517, z dne 5. 7. 2010)

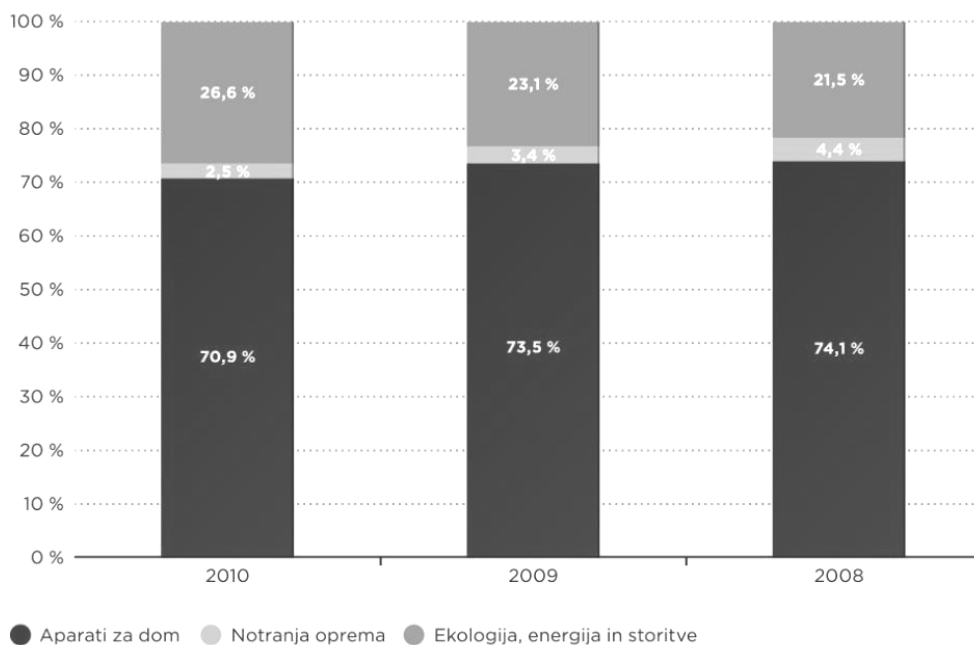
- *Delnice*: 15.906.876 navadnih imenskih delnic z nominalno vrednostjo 1.000 SIT; delnice družbe Gorenje, d. d., z oznako GRVG so uvrščene v redno borzno kotacijo Ljubljanske borze.

## 5.2 Dejavnost podjetja in organiziranost

Dejavnost Gorenja je razdeljena na *tri poslovna področja*, in sicer:

- *Divizijo Aparatov za dom* (predstavlja 77 odstotkov prihodkov od prodaje): proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov lastne proizvodnje, prodaja izdelkov gospodinjskih aparatov dopolnilnega programa drugih proizvajalcev, dokupnega programa zabavne elektronike in malih gospodinjskih aparatov, proizvodnja in prodaja toplotno-ogrevalne tehnike, dejavnost orodjarstva, strojegradnje in proizvodnje mehanskih komponent.
- *Divizijo Notranje opreme* (predstavlja 4 odstotke prihodkov od prodaje): proizvodnja in prodaja kuhinjskega, kopalniškega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic.
- *Divizijo Ekologije, energetike in storitev* (predstavlja 19 odstotkov prihodkov od prodaje): energetika in varstvo okolja, trgovina, inženiring, zastopstva, gostinstvo, turizem in upravljanje z nepremičninami.

V letu 2010 so z 11.174 zaposlenimi ustvarili 1,4 milijarde evrov prihodkov od prodaje in 20 milijonov evrov čistega dobička (Gorenje 2011d).



**Slika 4: Struktura prihodkov Gorenja od prodaje po divizijah (v %)**

Vir: Gorenje 2011d, 76.

### **5.2.1 Upravljanje in organizacijska struktura podjetja**

*Organe upravljanja sestavljajo* (Gorenje 2011b, 49–54):

- *Predsednik uprave:* Franjo Bobinac (odgovoren za divizijo Ekologija, energetika in storitve).
- *Člani uprave:* Marko Mrzel (odgovoren za področje financ in ekonomike), Drago Bahun (odgovoren za področje organizacije in kadrov, delavski direktor), Branko Apat (odgovoren za divizijo Aparati za dom), Uroš Marolt (odgovoren za divizijo Notranja oprema), Franc Košec (soodgovoren za divizijo Aparati za dom ter za področje strojegradnje in orodjarstva). Sedanja uprava je mandat nastopila 18. 7. 2008, ki bo trajal do 18. 7. 2013.
- *Nadzorni svet:*
  - predstavniki kapitala: Uroš Slavinec (predsednik), dr. Maja Makovec Brenčič (namestnica predsednika), dr. Peter Kraljič (član), dr. Marcel van Assen (član), Bernard C. Pasquier (član), Keith Charles Miles (član).
  - predstavniki zaposlenih: Krešimir Martinjak (namestnik direktorja), Drago Krenker (član NS in revizijske komisije), Jurij Slemenik (član), Peter Kobal (član).

### **5.2.2 Poslanstvo, vizija in cilji podjetja**

Temeljno poslanstvo podjetja je ustvarjati izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane, uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom. Osredotočajo se predvsem na povečevanje zadovoljstva potrošnika in na družbeno odgovoren način ustvarjati vrednost za vse deležnike. Z upoštevanjem ključnih globalnih trendov in izzivov razvijajo hitro rastoča področja z nadpovprečnimi donosi. Vizija podjetja je postati najbolj izviren, v trajnostni razvoj in oblikovanje usmerjen ustvarjalec izdelkov za dom, s prožnim prilagajanjem potrebam potrošnikov. Njihov cilj ni povečevanje poslovno izidnega rezultata, temveč dolgoročno uravnoteženo poslovanje, ki na daljše obdobje zadovolji pričakovanja lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja (Gorenje 2011d, 19).

Do leta 2013 so si v Gorenju zastavili naslednje cilje: doseči najmanj 5- do 6-odstotno maržo iz poslovanja, doseči dodano vrednost na zaposlenega v višini najmanj 40 tisoč evrov, preseči povprečno raven osnovnih finančnih kazalnikov konkurenčnih družb, doseči pozitiven ekonomski dobiček (premija nad povprečno vrednostjo stroškov kapitala - WACC) (Gorenje 2011d, 19).

## **5.3 Strategija podjetja**

Pod vplivom nenehnih sprememb, ki jih v poslovno, socialno in politično okolje prinašajo procesi globalizacije, konsolidacije v panogi, bivanjski trendi ter še zlasti svetovna gospodarska kriza, morajo tudi v Gorenju nenehno izboljševati svoje delovanje. Na nove

izzive se zato odzivajo hitro, prožno in učinkovito. Kot del svetovne industrije, razvoj katere je trenutno težko napovedati, so se tudi v Gorenju znašli v občutljivem položaju. Na podlagi proučitve trenutnega stanja, razmer, trendov in potencialnih smeri razvoja panoge, so konec poslovnega leta 2009 zastavili ambiciozen strateški načrt Gorenja za obdobje 2010-2013, ki z učinkovitim obvladovanjem poslovnih procesov postavlja trdne temelje za prihodnost (Gorenje 2011d, 19–21).

Že leto 2010 je prineslo številne spremembe, ki pomembno spreminjajo okoliščine delovanja Gorenja, zato so že do junija letos pripravili osvežitev strateškega načrta in podaljšanje njegovega časovnega horizonta do leta 2015. Vstop finančne korporacije IFC v lastniško strukturo Gorenja, aktivnosti prestrukturiranja proizvodnih lokacij divizije Aparati za dom, reorganizacija delovanja divizije Aparati za dom, vključitev Skupine Asko v Skupino Gorenje, aktivnosti prestrukturiranja dolga, pristop k dokončni rešitvi problematike divizije Notranja oprema in začetek aktivnosti dezinvestiranja poslovno nepotrebnega premoženja, so strateške aktivnosti s pomembnim vplivom na delovanje Gorenja in spremembe, ki bodo sestavni del osveženega strateškega načrta (prav tam).

Njihov glavni trg še vedno ostaja Evropa, hkrati pa so že vidni rezultati vstopnih aktivnosti na izbranih trgih z gospodarsko rastjo hitrejšo od svetovnega povprečja. Zavedajo se, da ne morejo tekmovati z nizkimi cenami, zato so usmerjeni predvsem v srednje in višje cenovne razrede (prav tam).

Za doseganje vizije in poslanstva, podjetje sledi naslednjim strateškim usmeritvam (povzeto po Gorenje 2011d):

- pospeševanje prodaje izdelkov in storitev v visokih cenovnih razredih, z visokimi maržami v osnovni dejavnosti, s sistemskim pristopom k blagovni znamki, inovacijam in oblikovanju;
- doseganje procesne odličnosti in s tem stroškovne učinkovitosti na vseh področjih delovanja;
- pospeševanje aktivnosti nabave v okoljih z nižjimi stroški, selitev proizvodnje izdelkov z nižjo dodano vrednostjo iz Slovenije, optimizacija stroškov režijskega dela (zunaj neposredne proizvodnje);
- intenzivna širitev na poslovna področja z višjo donosnostjo v okviru strateških dejavnosti, še posebej na področju ekologije;
- usmeritev prodaje na trge z vsaj dvakratno stopnjo rasti povprečja svetovnega bruto domačega proizvoda.



## 6 INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA GORENJE, D. D.

Teorija predvideva, da imajo potisni dejavniki, ki delujejo na domačem trgu in spodbujajo podjetje, da se razširi preko meja svoje države, pomemben vpliv na odločitev podjetja za internacionalizacijo poslovanja. Poleg njih morajo obstajati še vlečni dejavniki iz tujih držav oziroma iz perspektivne države, v katere se lahko podjetje uspešno razširi. Pri internacionalizaciji je ključno, da ima podjetje sposoben management z vizijo in strategijo internacionalizacije, katero uspešno izvede in poveže lastniško specifične prednosti podjetja z lokacijsko specifičnimi prednostmi tuje države, v uspešno tujo neposredno investicijo. V tem poglavju bom poskušala prikazati razloge vodstva Gorenja, d. d., da so se začeli ozirati po tujih trgih.

### 6.1 Strategija internacionalizacije podjetja

Gorenje je primer velikega industrijskega podjetja, ki se uspešno prilagaja razmeram nove ekonomije. Panoga »bele tehnike«, ki za Gorenje še vedno pomeni osnovno dejavnost, se je v zadnjih desetih letih, z vidika vzorcev povpraševanja, konkurenčnosti in geografske ekspanzije, bistveno spremenila. Globalizacija panoge vodi v večjo koncentracijo konkurence, to pa sili v povečevanje inovativnosti pri izdelkih, predvsem na področjih dizajna, boljše uporabnosti in okoljske zaščite. Kljub relativno visoki stopnji zasičenosti trgov, je Gorenju uspelo obdržati svoj položaj na trgu in ga postopoma še okrepiti. Ena od ključnih strategij, ki je to omogočila, je bila internacionalizacija in diverzifikacija poslovanja, kar je zmanjšalo odvisnost od domačega tržišča in osnovne dejavnosti. Globalna orientacija podjetju omogoča konstanten razvoj poslovanja, ki je podprt z izkoriščanjem svojega socialnega potenciala, z nenehnim iskanjem novega znanja, idej ter z inoviranjem in z učinkovito politiko blagovnih znamk na globalnem tržišču. Seveda pa je iskanje, preverjanje in razvoj tudi novih poslovnih in podjetniških priložnosti na drugih področjih poslovanja z večjo dodano vrednostjo tako rekoč neizogibno, če se veliko podjetje kot enakovreden igralec želi obdržati v globalni temi. Z nenehnim razvojem svoje konkurenčnosti v pogojih nove ekonomije, ki v veliki meri temelji na neopredmetenih konkurenčnih prednostih, je Gorenje eden od stebrov nacionalne ekonomije.

Uranc (2009) meni:

Panoga bele tehnike je vsak dan bolj konkurenčna, zrela in zasičena panoga. Prvi štirje igralci (BSH, Electrolux, Indesit in Whirlpool) obvladujejo skoraj 60 odstotkov trga svetovne industrije gospodinjskih aparatov.<sup>6</sup> Penetracija večine izdelkov bele tehnike je – vsaj v Evropi – zelo visoka (najnižja za pomivalne stroje), na prodajnih mestih je prisotnih veliko blagovnih znamk bele tehnike, močno je opazna cenovna vojna izdelkov z Vzhoda. Ker gre za trajne dobrine, je bela tehnika (poleg, denimo, avtomobilske industrije) med tistimi panogami, ki najbolj čuti posledice svetovne recesije. Ključnega pomena za preživetje in uspeh na trgu ima prepoznavnost in ugled

---

<sup>6</sup> Podatki so iz leta 2007.

blagovne znamke. Dvigovanje prepoznavnosti in ugleda blagovne znamke, je v naših okoliščinah poseben izziv. Priložnost za preboj vidimo v opaznem, vrhunskem dizajnu ter v ekskluzivnih, hišnih aparatih, ki ob spretni uporabi inovativnih marketinških prijemov, ponujajo nešteto možnosti za razvijanje zgodb. Kajti zgodbe so danes edino, čemur potrošniki še prisluhnemo, se jim prepustimo, jim dovolimo, da vstopijo v naš svet in se do njih čustveno opredelimo. Lahko nas pritegnejo ali zmotijo, nas prepričajo ali pa tudi ne, vsekakor pa imajo največji potencial, da postane nekaj opaženo.

Primer Gorenja ni tipičen primer postopne internacionalizacije, ampak bolj hitro se premikajoče internacionalizacije, ki pa je vsebovala tudi nekatere preobrate. Proces internacionalizacije podjetja je potekal v več fazah. V prvi fazi je podjetje začelo izvažati v glavne izvozne države, sledilo je ustanavljanje prodajnih enot v tujini, veliko kasneje pa še ustanavljanje proizvodnih obratov, tudi v bolj oddaljenih državah. Danes Gorenje velja za enega največjih neto izvoznikov, z izvozom, ki znaša približno 95 odstotkov celotne proizvodnje velikih gospodinjskih aparatov, od tega 60 odstotkov v države EU (Jaklič in Svetličič 2003, 193).

Glavni trgi Gorenja so Severna in Srednja Evropa, kjer je imelo Gorenje v letu 2006 39-odstoten tržni delež. Delež slovenskega trga je razmeroma skromen, vendar pa skupaj s trgi nekdanje Jugoslavije dosega pomemben 25-odstotni delež v celotni prodaji. Tržni delež na področju ostalega sveta znaša 18 odstotkov (Gorenje 2006b, 17).

Prava internacionalizacija v smislu ustanavljanja podjetij na tujem se je pričela v obdobju med leti 1970-80, ko je bilo Gorenje še vedno socialistično podjetje v državni lasti. Z namenom prikriti svoje socialistične korenine in posledično slab ugled, je podjetje začelo v državah, ki so bile najpomembnejši izvozni trgi Gorenja, ustanavljati podružnice. Njihova glavna vzroka oz. motiva, zakaj so pričeli z internacionalizacijo, sta bila strateška vizija podjetja ter izguba domačega trga z razpadom Jugoslavije.

Danes ima Gorenje enainštirideset podružnic v osemnajstih državah in osem agentov v šestih državah (Gorenje 2006a, 14–15). Vse Gorenjeve podružnice v tujini so registrirane trgovinske družbe z visoko razvitimi prodajnimi mrežami, skladišči ter transportnimi in servisnimi obrati. Nad večino tujih podružnic ima nadzor dunajska holdinška družba Gorenje Beteiligungs GmbH, ki je to vlogo prevzela leta 1986. Vendar pa ima ta holding danes povsem drugačno vlogo kot jo je imel takrat, ko je bila njegova pglavitna naloga zagotavljati finančno stabilnost, medtem ko je danes njegova naloga predvsem upravljanje in financiranje vseh Gorenjevih tujih investicij, vključno z optimiziranjem organizacijskih in davčnih bremen (Jaklič in Svetličič 2003, 195).

Vloga večine podružnic v tujini je promoviranje prodaje gospodinjskih aparatov in oskrba s storitvami.

## 6.2 Načini vstopa in poslovanje na tujih trgih

Gorenje je najprej začelo svoje mednarodno poslovanje prek najosnovnejše metode vstopanja na tuje trge, in sicer z izvažanjem, kasneje se je lotilo ustanavljanja prodajnih enot v tujini in nazadnje ustanavljanja celotnih podjetij.

Internacionalizacija Gorenja v smislu izhodnega investiranja, se je, v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji, začela relativno kmalu. Že leta 1961 so začeli izvažati izdelke na nemški trg, medtem ko se je prav izhodno investiranje začelo v letih 1965 in 1978, s prevzemom nemškega podjetja Körting, le ta pa se je kasneje za Gorenje izkazal kot neuspešen, saj zaradi svoje neizkušenosti, težavnih razmer na trgu in nesoglasij, podjetje ni poslovalo uspešno.<sup>7</sup>

Gorenje prikazuje podjetje, ki se ni internacionaliziralo v kratkem času, pač pa je skozi pridobivanja izkušenj in znanj postopoma razvijalo svoje mednarodne poti poslovanja. Prvotno se je tako pri izvozu kot tudi pri TNI osredotočalo na trg Evrope, danes pa izvažata produkte in si lasti mnogo prodajnih in distribucijskih centrov po svetu.

Prvotno je bilo glavno vodilo izvoza potreba po pridobivanju deviz, ki bi omogočile nakupe surovin in delov na trgih Zahodne Evrope. V tistem času je Gorenje organiziralo izvoz skozi velika slovenska trgovska podjetja. Očitno pa Gorenje ni več izvažalo izključno zaradi deviz, pač pa zaradi ohranjanja trajnih stikov z najnovejšimi tehnologijami in inovacijami, kot tudi s tržnimi potrebami in standardi. Že v svojih zgodnjih fazah rasti, se je Gorenje z namenom izboljšanja svoje cenovne konkurenčnosti, povežalo z italijanskim proizvajalcem Rex-Zanussi. Le-to je Gorenju priskrbelo osnove za razvoj tehnologije, znanja in inovacij (Jaklič in Svetličič 2003, 194).

Gorenje je svojo pot skozi internacionalizacijo razvijalo na dva načina. Svoje poslovanje na tuji trg so izvedli z dvema oblikama, z izvozno in investicijsko obliko. Ta dva procesa pa se kažeta predvsem v akvizicijah Gorenja, katere so zelo pripomogle k razvoju in uspešnosti samega podjetja.

Prvi korak na poti večje internacionalizacije in globalizacije proizvodnje gospodinjskih aparatov, je bil prevzem češkega proizvajalca kuhalnih aparatov Mora Moravia konec leta 2004. Z nakupom družbe Mora Moravia, a. s., je Gorenje postalo eden najmočnejših evropskih proizvajalcev štedilnikov ter utrdilo svoj tržni delež v Srednji in Vzhodni Evropi. Družba je bila ustanovljena leta 1825, danes pa je proizvajalec štedilnikov s pomembnim tržnim deležem na Češkem, Slovaškem ter drugih državah Vzhodne Evrope (Gorenje 2004).

---

<sup>7</sup> Kljub prekinitvi delovanja podjetja Körting znotraj skupine Gorenje, je Gorenje obdržalo blagovno znamko in jo še danes uspešno trži na italijanskem trgu.

Štiri leta kasneje je bil nakup vrhunškega nizozemskega ponudnika gospodinjskih aparatov Atag Europe B. V. največji prevzem v zgodovini delovanja družbe, s katerim je Gorenje uresničilo strategijo hitro rastočega vseevropskega povezovalca v panogi. Družba ATAG ima štiristodvajset zaposlenih in 90 odstotkov prihodkov ustvari s prodajo gospodinjskih aparatov na področju Beneluksa, tako je tudi Gorenje s tem prevzemom začelo povečevati svoje prodajne aktivnosti na tem področju. Predsednik uprave Franjo Bobinac je tako dejal, da je nakup družbe zgodovinski mejnik v razvoju Gorenja, saj so s tem pridobili pomemben tržni delež v več kot 27-milijonskem Beneluksu, hkrati pa so zaokrožili nabor svojih blagovnih znamk z blagovno znamko najvišjega cenovnega razreda, kar jim je omogočilo pomembno utrditev položaja Gorenja v Evropi (RTV Slo 2008).

Gorenje je 27. 7. 2010 podpisalo pogodbo o prevzemu še enega 100-odstotnega lastniškega deleža v švedski družbi Asko Appliances Group. Prevzem vrhunškega švedskega ponudnika gospodinjskih aparatov, je bil strateškega pomena, saj je obema družbama omogočil številne pomembne sinergije in možnost hitreje rasti. Gorenje s tem uresničuje strategijo hitro rastočega vseevropskega igralca v panogi. Asko je švedski proizvajalec in prodajalec velikih gospodinjskih aparatov v najvišjih segmentih trga. Njegova lastna proizvodnja obsega pomivalne, pralne in sušilne stroje v Vari na Švedskem ter kuhalne aparate, pečice in likalne sisteme v Lahtiju na Finskem. S prevzemom Aska, katerega lastnik je bila italijanska skupina Antonio Merloni Group, je Gorenje pridobilo glavne trge Aska, predvsem pa Severno Ameriko in Avstralijo. Hkrati je Gorenje prevzelo prestižno blagovno znamko Asko, ki je prispevala predvsem k dopolnitvi pralno-pomivalnega programa (Gorenje 2010).

Trg velikih gospodinjskih aparatov je v letu 2010 skladno z napovedmi zrasel, pri čemer so razmere na posameznih trgih zelo različne. Na razvitih trgih so v ospredju značilnosti zrele panoge, s počasnimi rastmi prodanih izdelkov in močno konkurenco, kjer družbe iščejo konkurenčne prednosti na področjih energijske učinkovitosti, funkcionalnosti in vrhunškega dizajna izdelka. Na razvijajočih se trgih pa ima panoga še vedno ogromen razvojni potencial, zaradi rastočega srednjega razreda populacije, ki ga zaznamujejo naraščajoča kupna moč in inovacijsko usmerjeni potrošniki. V teh državah bo povpraševanje po energijsko učinkovitih gospodinjskih aparatih še naraščalo.

V letu 2010 se je na svetovnem trgu količinska prodaja aparatov za dom povečala za 7 odstotkov. Po strmih padcih v začetku leta 2009, se je nadaljevalo okrevanje na evropskem in severnoameriškem trgu. Na drugi strani so nekateri azijski in latinskoameriški trgi nadaljevali rekordne rasti (Gorenje 2011d, 71).

Območje Evropske unije je gosto poseljeno in na njem imajo gospodinjstva visoke dohodke. Večino povpraševanja v industriji bele tehnike ustvarjajo nadomestno povpraševanje oz. ponovni nakupi. Proizvodni proces v industriji je usmerjen na masovno proizvodnjo, z nekaterimi prilagoditvami zaradi razlik med regijami in državami. Proizvajalci bele tehnike v

Evropi se srečuje z vse višjimi stroški poslovanja in vedno večjo zasičenostjo domačega trga. Posledično svojo proizvodnjo selijo na območja Jugovzhodne in Vzhodne Evrope, kjer so nižji stroški poslovanja, ali pa jo v celoti preselijo izven Evrope. Problem zasičenosti in pomanjkanja domačega povpraševanja rešujejo s prodorom na trge Vzhodne Evrope (Weiss in Gross 2004, 1).

### **6.2.1 Evropski trgi**

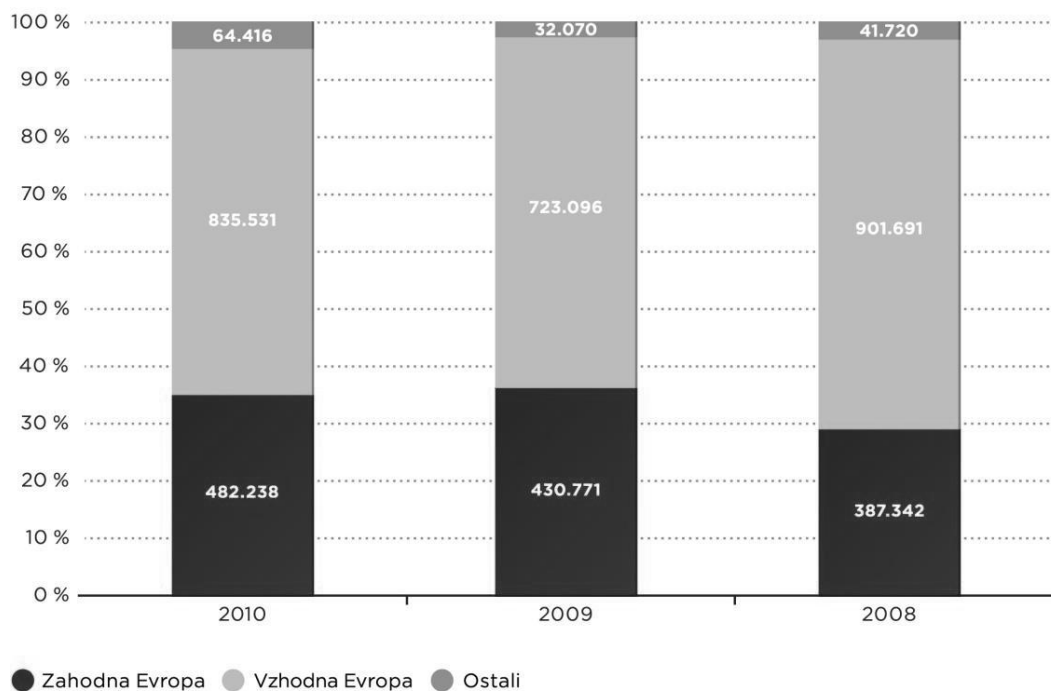
Za Gorenje je najpomembnejše dogajanje na evropskih trgih, ki so, kljub okrevanju v zadnjem letu, po vrednostnem obsegu prodaje na ravni iz leta 2006. V zadnjem letu so se na negotovosti v svetovnem gospodarstvu zelo različno odzvali predvsem vzhodnoevropski trgi.

Zbirno je na njih prodaja zrasla za 8 odstotkov. Novi veliki padci vrednostnega obsega prodaje so zaznamovali češki, poljski, romunski, madžarski in slovenski trg; na drugi strani pa sta se v povsem nasprotno stran obrnila ruski (rast med 12 in 22 odstotki) in ukrajinski trg (rast med 24 in 32 odstotki) in tako nadomestila del izjemno velikih padcev iz leta 2010. Povsem močno rast so ti trgi dosegli v zadnjem četrtletju leta 2010.

Trg Zahodne Evrope je trikrat večji od vzhodnoevropskega in je ocenjen na 31,9 milijarde evrov. Prodaja Gorenja na zahodnoevropskih trgih se je v letu 2010 povečala za 3,7 odstotka, na skupno 23,5 milijonov evrov. Največji padec je imel, z dolžniško krizo prizadet, grški trg, kjer se je trg skrčil kar za petino. Na drugi strani je najvišjo (4,1-odstotno) rast dosegel trg Velike Britanije (Gorenje 2011d, 71).

### **6.2.2 Drugi trgi**

Med drugimi trgi kaže omeniti izjemno hitre rasti na največjih azijskih trgih. Kitajski in indijski trg sta v letu 2010 zrasla za več kot četrtino, pri čemer so posebej visoko rast prodaje dosegli pralni stroji in hladilniki velikih zmogljivosti. Rast na teh trgih poganja čedalje večja kupna moč srednjega razreda, ki ima na voljo tudi izboljšane možnosti za financiranje nakupov trajnih dobrin. Tako menijo, da imajo ti trgi odlično izhodišče za nadaljevanje rasti tudi v prihodnje.



**Slika 5: Prihodki od prodaje Gorenja po ključnih trgih (v TEUR)**

Vir: Gorenje 2011d, 72.

### 6.2.3 Pričakovanja in napovedi

Povpraševanje po trajnih dobrinah, kamor spadajo tudi aparati za dom, bo v prihodnje odvisno od hitrosti okrevanja svetovnega gospodarstva. Pri tem gre predvsem za odpravo raznih negotovosti in izboljšanje razmer na posojilnih trgih, kar bi posledično vplivalo tudi na zmanjšanje brezposelnosti.

Pomemben vpliv (predvsem na evropsko gospodarstvo) bo imelo tudi nadaljevanje dolžniške krize, pri čemer bo posebej pomembno, kako se bo z odplačevanjem visokega dolga spoprijela Španija, njena absolutna zadolženost lahko namreč resno ogrozi vse do zdaj vzpostavljene mehanizme Evropske unije za pomoč državam. V zadnjem času se kot nova grožnja okrevanju svetovnega gospodarstva kaže tudi inflacija. Rast cen nafte zaradi političnih kriz v arabskih državah, je dvignila cene živil in nekaterih drugih izdelkov, kar lahko povzroči zmanjšanje pripravljenosti kupcev, da porabijo denar za trajne dobrine na eni strani ter poviša stroške proizvodnje in poveča pritiske na dvig plač njihovih zaposlenih na drugi. Po podatkih Datamonitorja je 2010-2013 CAGR za Evropo 4,3 odstotka količinsko oziroma 3,8 odstotka vrednostno (Gorenje 2011d, 72).

Na ponudbeni strani pričakujejo nadaljevanje trendov, ki v zadnjem obdobju vladajo v njihovi panogi. Na razvitih trgih bo zrelost panoge vse proizvajalce še naprej postavljala pred osrednji

izziv, kako ustvariti nove izdelke, ki bodo energijsko učinkoviti, funkcionalni, vrhunsko oblikovani in cenovno konkurenčni.

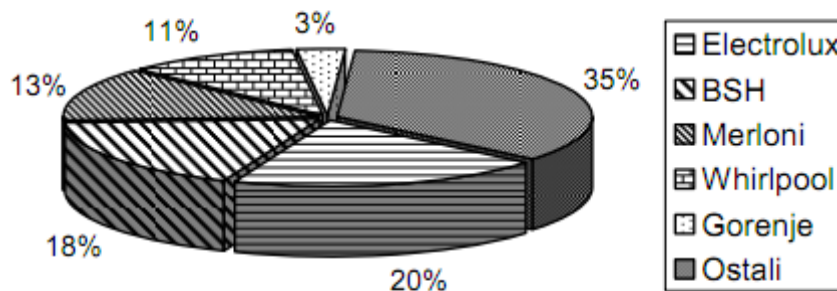
Na razvijajočih se trgih pa je penetracija izdelkov njihove panoge precej manjša kot na razvitih. Zaradi tega je potencial za rast pomembno višji, vsaj za zdaj pa je tam tudi manj konkurence. Pričakujejo, da bodo ti trgi v prihodnje rasli hitreje od razvitih, predvsem zaradi višanja kupne moči srednjega razreda. V primerjavi z ameriškim trgom, je evropski trg manj konsolidiran, čeprav je že veliko manjših podjetij povezanih v večje skupine, tako se bo trend konsolidacije nadaljeval, vendar v počasnejšem tempu; dogajala se bodo strateška zaveznitva.

### **6.3 Primerjava s konkurenco**

Gorenje se postavlja ob bok največjim proizvajalcem gospodinjskih aparatov na svojevrsten način, kot proizvajalec celotne linije velikih gospodinjskih aparatov (Lipovšek 1995, 20). S takšno usmeritvijo jim uspešno konkurira in s svojo ponudbo samostojno nastopa na trgu.

Gorenje si svojo konkurenčnost zagotavlja z nenehnimi racionalizacijami proizvodnje, konstrukcijskimi rešitvami ter zniževanjem nakupnih cen surovin in materiala. Prednosti pri uporabnikih dosegajo z izdelki, preprostimi za uporabo, ekološko prijaznimi in povsem primerljivimi z izdelki znanih proizvajalcev (Lipovšek 1996, 13).

Največjo potencialno konkurenco evropski industriji bele tehnike predstavljajo vse večja krepitev trgovine v Evropi ter s tem vse večji vpliv trgovcev in rast moči njihovih trgovskih blagovnih znamk. Klasični trgovci hitro izgubljajo tržne deleže in v ospredje prihajajo velike trgovske verige, ki s pridom izrabljajo učinke široke geografske pokritosti trgov ter stroškovne prednosti, ki izhajajo iz večjih nabavnih količin in učinkovite logistike (Vizjak 2007, 298).



**Slika 6: Tržni deleži proizvajalcev bele tehnike v Evropi leta 2004 (v %)**

Vir: Ocvirk Vakanjac 2005, 19.

Industrija bele tehnike v Evropi je po značaju globalna in koncentrirana. Kot kaže slika 6 (raziskava je iz leta 2004), evropski trg nadzorujejo štiri največja podjetja, ki so v tem letu obvladovala skupaj 60-odstotni tržni delež. To so Electrolux, BSH Bosch und Siemens Hausgerate (BSH), Whirlpool in Indesit. Med druge znane evropske izvajalce pa spadajo še Candy, Fagor, Miele in Gorenje, ki ima na evropskem trgu 3-odstotni tržni delež (Vizjak 2007, 299).

Analiza glavnih in hkrati tudi največjih konkurentov v panogi bele tehnike pokaže, da je Gorenje kljub svoji velikosti v slovenskem prostoru, v Evropi med srednje velikimi podjetji. Kot primerjava, Electrolux, največji proizvajalec bele tehnike v Evropi, je imel leta 2004 kar 3,9 milijarde evrov več prihodkov od prodaje kot Gorenje (Ocvirk Vakanjac 2005, 18).

Močna konkurenčna prednost Gorenja je tudi visoko tehnološko znanje o proizvodnji in poslovnih procesih. Gorenje je organizirano preko mreže podružnic, ki se nahajajo v vsaki izmed držav, kjer je prisotno. Komercialna dejavnost poteka preko direktne prodaje proizvodnega programa podružnicam po nabavni ceni, nato pa podružnice samostojno oblikujejo prodajno ceno, trženje in ostale tržne dejavnosti. Da so pri tem uspešne, jim omogoča zaposlovanje lokalne delovne sile, kar omogoča zelo dobro poznavanje lastnega trga in sinergijo s trgom.

### **6.3.1 Predstavitev konkurence**

Konkurenca podjetja je predstavljena v nadaljevanju.



## *Beko*

Beko je ime blagovne znamke, pod katerim svoje proizvode prodaja prestižno turško podjetje Arçelik. Izdeluje visoko kvalitetne trajne izdelke za široko porabo kot so gospodinjski aparati in je sedmi največji proizvajalec teh izdelkov v Evropi. Svoje proizvode prodaja v Turčiji in jih pod blagovno znamko Beko in Arçelik izvaža povsod po svetu (Ramšak 2005, 27).

S proizvodnjo je družba Arçelik pričela leta 1955 in štiri leta kasneje slavnostno odprla proizvodnjo gospodinjskih aparatov. Začeli so s pralnimi stroji in leta 1960 predstavili svoj prvi hladilnik. Kot del družbene strategije - povečanje proizvodne kapacitete in prodiranje lastnih proizvodov na zrele in razvite trge - je Arçelik prevzel načelo »en obrat, en izdelek«. Tako so zgradili pet ločenih tovarn po celi Turčiji, namenjenih specializirani proizvodnji hladilnikov, pralnih strojev, kuhalnikov in pečic, pomivalnih strojev, sesalnikov in klimatskih naprav. Poslanstvo družbe Arçelik je zadovoljiti čim večji obseg potrošnikovih potreb in pričakovanj. Podjetje daje prednost proizvodnji v velikem obsegu, nadaljnjim investicijam v tovarne, proizvodni opremi, raziskavam in razvoju, in najpomembneje, izkušenemu in profesionalnemu osebju (prav tam).

Blagovna znamka Beko je na slovenskem trgu prisotna že od leta 2000. Distributer za Slovenijo je Big Bang, d. o. o. S svojimi inteligentnimi rešitvami je prisotna v življenjih več kot 250 milijonov uporabnikov, v več kot sto državah po vsem svetu. Vsaki dve sekundi je nekje v svetu prodan en izdelek Beko. Vsakoletna rast števila uporabnikov gospodinjskih aparatov Beko potrjuje zadovoljstvo strank z izdelki, ki so kakovostni, omogočajo dolgo in zanesljivo uporabo, in sledijo zahtevam in željam uporabnikov. Za zanesljivost in kakovost izdelkov Beko skrbi mednarodna mreža, z več kot 15.000 zaposlenimi po vsem svetu, z desetimi proizvodnimi enotami v treh državah, s trinajstimi prodajnimi podjetji širom sveta in široko razvejano poprodajno storitvijo (prav tam).

## *Bosch*

Bosch je eden izmed največjih nemških industrijskih temeljev od junija 1964, ko so dediči Roberta Boscha prenesli nadzor svojih delnic na Sklad Robert Bosch GmbH, ki se ukvarja izključno z nedobičkonosnimi aktivnostmi (Ramšak 2005, 27).

Porter (1990, 715) je v svojem delu zapisal, da nemška podjetja navadno ne tekmujejo na osnovi stroškov, ampak z diferenciacijo. Zahvaljujoč svoji dobro vzpostavljeni bazi, tako doma kot v inozemstvu, servisni mreži in mednarodni prisotnosti proizvodnje v mnogih industrijskih panogah, uživajo prednosti hitro premikajočih se podjetij.

Začetki družbe Bosch segajo v leto 1886, ko je Robert Bosch ustanovil »Workshop for Precision Mechanics and Electrical Engineering« (»Delavnica za natančno mehaniko in

elektrotehniko») v Stuttgartu. To je bilo rojstvo današnjega globalno aktivnega podjetja Robert Bosch GmbH (Ramšak 2005, 27).

R. Bosch je leta 1887, po naročilu graditelja strojev, sestavil prvo elektromagnetno napravo z nizko napetostjo, za vžig motorja z notranjim izgorevanjem. Z isto napravo, vendar visoko napetostjo, je leta 1902 osvojil svet. Svojo lastno tovarno, s petinštiridesetimi zaposlenimi, je zgradil leta 1901 v Stuttgartu. Kot eden prvih nemških podjetnikov, je julija 1906 postavil osemurni in dvoizmenski delovni čas za svoje zaposlene (prav tam).

Prvi hladilnik v svoji proizvodni liniji je na trg postavil leta 1956. Tehtal je 110 kg, s prostornino 130 l in možnostjo konzerviranja hrane pri temperaturi -18 °C. Tri leta kasneje je Bosch razširil program na zamrzovalnike v velikosti hladilnikov in kombinirane hladilno-zamrzovalne aparate, ki so bili namenjeni hotelom, gostinskim objektom in trgovinam s hrano (prav tam).

Vsak dan so v razvoj novih izdelkov in sistemov kot tudi inovativnih proizvodnih procesov vključeni tisoči boschevih znanstvenikov, inženirjev in tehnikov. V Boschu poudarjajo, da je kvaliteta in izboljšanje kvalitete skupna odgovornost in končni cilj - od uprave do začetnega delavca (prav tam).

Bosch Slovenija je regionalna podružnica Boscheve skupine, enega največjih zasebnih industrijskih podjetij na svetu, z več kot dvesto osemdeset tisoč sodelavci in letnim prometom več kot 45,1 milijard evrov (podatki: januar 2009). Bosch Slovenija ima trenutno petsto dvainšestdeset sodelavcev. Podjetje v Sloveniji prodaja celo paleto Boschevih kakovostnih izdelkov (prav tam).

### *Electrolux*

Electrolux je eden največjih proizvajalcev opreme za kuhinjo, čiščenje in zunanjo uporabo in največji svetovni proizvajalec podobne opreme za profesionalne uporabnike. Ponujajo jih pod priznanimi blagovnimi znamkami kot so Electrolux, AEG- Electrolux in Zanussi (Ramšak 2005, 28).

Leta 1901 ustanovljeno podjetje AB Lux v Stockholmu, je na trg lansiralo t. i. »svetilko Lux«, ki se je izkazala kot izreden prodajni uspeh. Kmalu so v podjetju začutili konkurenco na področju električne razsvetljave, zato so začeli iskati nove proizvode. Z razvojem modernega sesalnika za prah (t. i. tip kanistra) kot tudi hladilnika z uporabo absorpcijskega procesa, je podjetje olajšalo življenje milijonom ljudem po vsem svetu. S proizvodnjo hladilnikov so pričeli v novo ustanovljenem podjetju AG Atctic leta 1923, katerega je tri leta kasneje kupil Electrolux in na svetovni trg lansiral svoj prvi hladilnik »D-fridge« (prav tam).

Izdelki Skupine Electrolux so razdeljeni na trajno blago in izdelke za profesionalno uporabo. Trajno blago šteje 93 odstotkov prodaje in vključuje aparate za kuhinje, nego tkanin in čiščenje. Izdelki so prodajani pod različnimi blagovnimi znamkami, približno 50 odstotkov pa je prodajanih pod blagovno znamko Electrolux. Največje tržišče Skupine je v Evropi in Severni Ameriki. Močno prisoten je tudi v Latinski Ameriki, Aziji in Oceaniji, v Avstraliji pa je vodilno podjetje na področju gospodinjskih aparatov (prav tam).

Kljub agresivni raznolikosti proizvodnih serij in poslovnih področij, so sesalci in proizvodi bele tehnike ostali bistvo Electroluxovega delovanja (prav tam).

Skupina Electrolux si prizadeva, da njeni izdelki, storitve in proizvodnja prispevajo k ustvarjalnemu razvoju. S tem imajo v mislih snovanje izdelkov z zmanjšanjem neugodnih vplivov na okolje skozi njihovo celotno življenjsko obdobje. Skupina vodi aktivno politiko v zvezi z okoljevarstveno zakonodajo in spodbuja dobavitelje, da se priključijo istim principom varovanja okolja, ki jih uveljavlja Electrolux (Electrolux 2011).

### *Miele*

Družinsko podjetje Miele je že več kot stoletje sinonim za najkakovostnejše gospodinjske in profesionalne aparate. Že od ustanovitve dalje se osnovni moto glasi: »Vedno boljši«. To pomeni, da podjetje svoje tekmece ves čas preseneča in prehiteva z revolucionarnimi dosežki in izboljšavami. Ustanovljeno je bilo leta 1899 v Nemčiji, v mestu Gütersloh. Trenutno ga uspešno vodi že četrta generacija družin Miele in Zinkann (Miele 2011).

Prvi pralni stroj je bil izdelan daljnega leta 1900. Vanj je bil elektromotor prvič vgrajen leta 1911. Leta 1927 je bil izdelan prvi sesalnik, dve leti kasneje pa je na evropski trg iz tovarne Miele prišel prvi pomivalni stroj na elektronski pogon. Da se za prijetno zunanostjo lahko skriva tudi privlačna vsebina, Miele dokazuje s svojimi hladilniki in zamrzovalniki. Kot pravijo sami, z lepim videzom in odlično opremo prav gotovo zadovoljijo vsak okus. Izdelki blagovne znamke Miele so na slovenskem trgu prisotni že trideset let, uvaža in distribuira jih podjetje za Slovenijo Miele, d. o. o., ki hkrati skrbi tudi za šolanje prodajalcev ter zagotavlja širitev servisne ponudbe (prav tam).

Miele je edina vrhunska znamka gospodinjskih aparatov, ki je poznana po celem svetu. Je sinonim za kakovost, inovacije in čustven pristop (Tako se mu poda tudi slogan »Vse drugo je kompromis« oz »Immer besser«) (prav tam).

### *LG Electronics*

Ustanovitev podjetja Goldstar v korejski elektronski industriji leta 1958, predstavlja začetke današnje delniške družbe LG Electronics. Z izdelavo njihovega prvega radijskega

sprejemnika, novembra 1959, se pričnejo tudi prve radijske oddaje v Koreji in predstavlja osnovo za nadaljnjo rast industrije elektronike (Ramšak 2005, 32).

Po sedemintridesetih letih obstoja, januarja 1995, se Goldstar preimenuje v LG Electronics. Bistvo izjave »Leap 2005« (kar pomeni »Skok 2005«) se od leta 1996 dalje glasi: »Doseči vrh v kvaliteti in kvantiteti do leta 2005 in postati najboljše globalno podjetje, katerega ime oz. žig je sinonim kupčevega zadovoljstva in z delovnimi mesti, s katerimi se delojemalci s ponosom identificirajo«. LG Electronics nadaljuje s predstavitvijo najrazvitejših in bolj dovršenih digitalnih proizvodov in ostaja na čelu vodenja v digitalni revoluciji z razvojem gospodinjskih aparatov kot so hladilniki, internetnih mikrovalovnih, MP3 in DVD predvajalnikov, digitalnih video telefonov itd. Leta 1999 je LG Electronics postal prvi izdelovalec komunikacijske opreme za razvoj in uspešno predstavil sistem IMT-2000 in telefonske slušalke v Koreji (prav tam).

Ostrejša konkurenca znotraj panoge je glavno gonilo za vse večjo učinkovitost proizvodnje in distribucije. Produktivnost v panogi bele tehnike se je v zadnjih letih nenehno povečevala, kar je omogočilo proizvajalcem ponuditi boljše proizvode po ugodnejših cenah (Vizjak 2007, 298).

## 7 SKLEP

Internacionalizacija poslovanja je v današnjem poslovnem okolju praktično neizogibna, še posebej za majhna gospodarstva kakršno je slovensko. Tega se podjetja dobro zavedajo, zato poskušajo preko internacionalizacije poslovanja razširjati in razvijati svojo aktivnost. Ker so soočena z močno konkurenco, se morajo ves čas boriti za prevlado na trgu in ohranjanje tržnih deležev. V močnem konkurenčnem boju uspejo le podjetja, ki imajo najboljše razvite strategije poslovanja.

Gorenje je bilo eno prvih slovenskih podjetij, ki se je lotilo zahtevnega procesa internacionalizacije poslovanja. Iz majhnega, odmaknjenega podjetja, se je s trdim delom, učenjem in ambiciozno oblikovano strategijo razvoja, razvilo v velik poslovni sistem. Zasičenost majhnega slovenskega trga pa je podjetje silila v zunanjetrgovinsko ekspanzijo.

Osnovni cilj diplomske naloge je bil opredeliti pojem internacionalizacije v povezavi z globalizacijo in mednarodnim poslovanjem, ter teorijo uporabiti v praksi, na primeru podjetja Gorenje, d. d. S pomočjo teorije sem preučila strategijo podjetja in njihove načine vstopa na tuje trge.

Idealnega recepta, kako se lotiti internacionalizacije poslovanja in jo kakovostno podpreti, ni. Obstajajo teoretična izhodišča, strategije razvoja in izkušnje predhodnikov, ki iz različnih zornih kotov narekujejo različne načine delovanja. Želje oz. ambicije se lahko hitro razblinijo, če ni objektivnih ali subjektivnih danosti ter resursov, ki omogočajo nastop na tujem trgu. S študijo primera internacionalizacije podjetja Gorenje, sem prikazala, kako podjetje, skozi proces učenja, s pravočasno in racionalno oceno mednarodnih priložnosti, prednosti in slabosti lastnih zmogljivosti, oblikuje uspešno strategijo razvoja. Gorenje dokazuje, da konkurenčna prednost podjetja ni utemeljena le v geografski razpršenosti in kapacitetah njegove proizvodnje, temveč v prepletanju celotnega spleta segmentov izdelka, trga, trženja, distribucije, tehnološke sposobnosti in znanja. Primerna kombinacija količinskih in kakovostnih zmogljivosti podjetja, ob podpori učinkovite prodajne mreže v tujini, Gorenju zagotavlja poslovno uspešnost in uspešno poslovanje. Strategija internacionalizacije podjetja pa Gorenju omogoča trajnejšo globalno rast, nadaljnji razvoj, krepitev konkurenčnosti in lastne korporativne in tudi drugih blagovnih znamk Gorenja, ki je eno od najbolj internacionaliziranih slovenskih podjetij, ki tako potrjuje dobro udejanjanje izbrane strategije internacionalizacije v visoko konkurenčni in zahtevni, visoko globalizirani panogi bele tehnike.



## LITERATURA

- Buckley, Paul J. in Pervez N. Ghauri. 1993. *The internationalization of the firm: A reader*. London: Academic Press.
- Contractor, Farok J., Sumit K. Kundu in Chin-Chun Hsu. 2003. A three stage teory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies* 1 (34): 5–18.
- Deysine, Anne in Jacques Duboin. 1995. *S'internationaliser. Strategiee et techniques*. Paris: Dalloz.
- Dominko, Štefan. 2008. Mesto Slovenije v svetovnih globalnih procesih. V *Globalizacija in internacionalizacija poslovanja*, ur. Mirjana Ivanuša Bezjak, 10–15. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
- Dubrovski, Drago. 2002. *Internacionalizacija poslovanja*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Harrison, Andrew, Ertugrul Dalkiran in Ena Elsey. 2000. *International business*. New York: Oxford University Press.Fb
- Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: a market-responsive approach*. London: Prentice-Hall.
- Ivanuša Bezjak, Mirjana. 2008. Globalizacija sveta ali svet globalizacije. V *Globalizacija in internacionalizacija poslovanja*, ur. Mirjana Ivanuša Bezjak, 25–27. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
- Jaklič, Marko. 1994. *Strateško usmerjanje gospodarstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2003. *Enhanced transition through outward internationalization, outward FDI by Slovenian firms*. Burlington: Ashgate.
- Jaklič, Andreja in Marjan Svetličič. 2005. *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Johnson, Debra in Cilin Turner. 2003. *International business*. London: Routledge.
- Lipovšek, Marijan. 1995. *Bela tehnika - v iskanju strateškega partnerja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovšek, Marijan. 1996. *Trg Gorenja je Evropa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Luostarinen, Reijo. 1979. *Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making*. Doktorska disertacija, University of Helsinki, The Helsinki School of Economics.
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Malhotra, Naresh K., James Agarwal in Francis M. Ulgado. 2003. Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing* 11 (4): 1–31.

- Ocvirk Vakanjac, Gorazd. 2005. *Vstop Slovenije v Evropsko unijo in vpliv na poslovanje Gorenja*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Porter, Michael E. 1990. *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.
- Rojc, Emil. 2000. *Gorenje v ogledalu petih desetletij*. Velenje: Gorenje.
- Rajter, Marko. 2008. Internacionalizacija poslovanja malih in srednje velikih podjetij. V *Globalizacija in internacionalizacija poslovanja*, ur. Mirjana Ivanuša Bezjak, 59–60. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
- Ramšak, Mateja. 2005. *Analiza konkurentov družbe Gorenje na trgu hladilno-zamrzovalnih aparatov*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ruzzier, Mitja in Maja Konečnik. 2007. Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija* 40 (1): 42–53.
- Saksida, Leon. 2002. *Globalizacija, spremembe ki jih prinaša in obeti*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Simmonds, Kenneth. 1999. International marketing-avoiding the seven deadly traps. *Journal of International Marketing* 7 (2): 50–61.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Šaupperl, Franjo. 2008. *Vpliv globalizacije in internacionalizacije na podjetništvo in poslovno načrtovanje*. [Http://www.academia.si/vpliv-globalizacije-in-internationalizacije-na-podjetnistvo-in-poslovno-nacrtovanje/2](http://www.academia.si/vpliv-globalizacije-in-internationalizacije-na-podjetnistvo-in-poslovno-nacrtovanje/2) ( 18. 6. 2011).
- Vezjak, Danilo. 1987. *Mednarodno trženje: strategija II. del*. Maribor: Obzorja.
- Vizjak, Andrej. 2007. *Zmagovalci tržnih niš: perspektive slovenskih podjetij v boju proti globalni konkurenci*. Ljubljana: GV založba.
- Weiss, David in Andrew Gross. 2004. *Major household appliances in Western Europe*. Michigan: Gale Group.

## VIRI

- Electrolux. 2011. *Okolje in trajnost*. [Http://www.electrolux.si/Global-pages/Footer-Menu/Top/About-us/Environment-and-sustainability/](http://www.electrolux.si/Global-pages/Footer-Menu/Top/About-us/Environment-and-sustainability/) (18. 6. 2011).
- Gorenje. 2004. *Prevzem družbe Mora Moravia, a. s.* [Http://www.gorenjegroup.com/si/za\\_medije/sporocila\\_za\\_javnost?aid=109](http://www.gorenjegroup.com/si/za_medije/sporocila_za_javnost?aid=109) (27. 9. 2011).
- Gorenje. 2006a. *Letno poročilo 2005*. Interno gradivo, Gorenje.
- Gorenje. 2006b. *Polletno poročilo družbe Gorenje, d. d., za obdobje januar-september*. Interno gradivo, Gorenje.
- Gorenje. 2010. *Gorenje prevzelo švedskega proizvajalca vrhunskih gospodinjskih aparatov*. [Http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi\\_z\\_investitorji/javno-obvestilo-o-prevzemu-druzbe-asko](http://www.gorenjegroup.com/si/odnosi_z_investitorji/javno-obvestilo-o-prevzemu-druzbe-asko) (27. 9. 2011).
- Gorenje. 2011a. *Krovna družba*. [Http://www.gorenjegroup.com/si/skupina\\_gorenje/krovna\\_druzba](http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje/krovna_druzba) (26. 2. 2011).
- Gorenje. 2011b. *Skupina Gorenje*. [Http://www.gorenjegroup.com/si/skupina\\_gorenje](http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje) (20. 2. 2011).



- Gorenje. 2011c. *Zgodovina*. [Http://www.gorenjegroup.com/si/skupina\\_gorenje/zgodovina](http://www.gorenjegroup.com/si/skupina_gorenje/zgodovina) (25. 2. 2011).
- Gorenje. 2011d. *Letno poročilo 2010*. Interno gradivo, Gorenje.
- Miele. 2011. *Osnovni podatki o podjetju*. [Http://www.miele.si/index.php?page=onama](http://www.miele.si/index.php?page=onama) (29. 6. 2011).
- RTV Slo. 2008. *Gorenje prevzelo nizozemski ATAG*. [Http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/gorenje-prevzelo-nizozemski-atag/89183](http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/gorenje-prevzelo-nizozemski-atag/89183) (27. 9. 2011).
- Uranc, Sandi. 2009. Intervju z avtorjem. Velenje, 14. December.
- Wikipedia. 2011. *Globalization*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Globalization](http://en.wikipedia.org/wiki/Globalization) (6. 4. 2011).



## **PRILOGI**

- Priloga 1      Intervju z direktorjem marketinga podjetja Gorenje, d. d.: mag. Aleksander Uranc.
- Priloga 2      Najnovejši inovativni izdelki Skupine Gorenje - design linije.



**INTERVJU Z DIREKTORJEM MARKETINGA PODJETJA GORENJE, D. D. : mag. ALEKSANDER URANC.**

*Pogovor - vprašalnik v okviru diplomske naloge – Gorenje, d. d. – Internacionalizacija podjetja v segmentu bele tehnike.*

**1. Kdaj je vaše podjetje prvič vstopilo na tuje trge in na katere ?**

- 1961, 1971: prvi izvoz na evropske trge;
- Sedemdeseta in osemdeseta: prva prodajna podjetja v Zahodni Evropi – uvajanje blagovne znamke Gorenje;
- devetdeseta: izguba domačega trga (z močno pozicijo blagovne znamke) – širitev blagovne znamke Gorenje na evropske trge;
- 2004: prevzem Mora Moravia; nova blagovna znamka Mora;
- 2006-2007: nove tovarne v Srbiji – za cenovno agresivne segmente trga (za blagovno znamko Gorenje in ostale);
- 2008: prevzem ATAG (tri nove blagovne znamke v portfolio znamk);
- 2010: prevzem ASKO (nove inovativne platforme + nove znamke).

**2. Zakaj ste se odločili za internacionalizacijo, kakšni so bili ključni vzroki in motivi za to?**

- v šestdesetih – strateška vizija podjetja,
- v devetdesetih – razlog predvsem v izgubi domačega trga z razpadom Jugoslavije.

**3. Kakšen način vstopa na tuje trge ste si izbrali in zakaj?**

Rast preko lastnih podjetij, ki so odgovorni za prodajo in upravljanje blagovne znamke na teh trgih (in seveda vso operativno prodajo, logistiko itd.).

**4. Kakšne oblike vstopov na tuje trge je podjetje uporabilo do sedaj in zakaj?**

Večinski model je vstopanje preko lastnih podjetij, na trgih, kjer teh nimamo, preko distributerjev (ekskluzivnih) ali pa v obliki co-development projektov za OEM kupce (recimo ZDA).

**5. Kako oz. v okviru katerih meril ste izbrali tuje trge za internacionalizacijo, na kaj ste bili pozorni in zakaj?**

Najprej smo se usmerili na trge Zahodne Evrope, kasneje pa strateško na trge Vzhodne Evrope, ki še niso tako zasičeni. Naslednja stopnja je usmerjanje na globalni trg (sedaj poudarek na Evropi + ).

**6. Kako globalizacija vpliva na poslovanje vašega podjetja v pozitivnem in tudi negativnem aspektu?**

- *Pozitivno:* odpiranje novih trgov, novi nabavni viri (Kitajska).

- *Negativno*: večja konkurenčnost s strani »nove« konkurence – SAMSUNG, LG.

**7. Kako ocenjujete marketinške aktivnosti do sedaj, ste dovolj vlagali, kakšne aktivnosti ste uporabljali in ali načrtujete kakšne dodatne aktivnosti in korektivne ukrepe?**

Vlagali smo sorazmerno veliko, v letu 2009 in 2010 manj kot v prejšnjih letih; predvsem se usmerjamo na aktivnosti do B2B-ja.

**8. Na katerih trgih in kako?**

Predvsem na evropskih trgih.

**9. Kako ocenjujete aktivnosti in tržno pozicijo vaših neposrednih konkurentov v panogi oz. segmentu trga bele tehnike?**

Nekateri konkurenti pridobivajo tržne deleže - tradicionalni evropski proizvajalci (predvsem skupina BSH) – skozi razvoj lastnih blagovnih znamk in inovacijami pri izdelkih, prihajajo konkurenti iz Daljnega Vzhoda, ki so z agresivnim pristopom osvojili razmeroma velik tržni delež v kratkem času.

**10. Ali je pričakovati močnejše trende pospešene konsolidacije vaših konkurentov na svetovnem trgu v segmentu bele tehnike in če da, kako bo vaše podjetje lahko reagiralo na to?**

V primerjavi z ameriškim trgom je evropski trg manj konsolidiran, čeprav je veliko manjših podjetij že del večjih skupin; trend konsolidacije se bo nadaljeval, vendar v počasnejšem tempu; dogajala se bodo strateška zaveznitva.

**11. Kakšne strategije podjetje uporablja ob vstopu na tuje trge?**

Različne – odvisno od trga (odgovor že zgoraj).

**12. S katerimi ovirami ste se soočili ob vstopu na tuje trge?**

Carine, CERTIFICIRANJE, zakonske omejitve glede na izdelke, specifična distribucija.

**13. Kako vodite politiko izdelka za tuje trge v segmentu bele tehnike?**

Prilagajamo se potrebam različnih trgov, pri čemer uporabljamo enotne izdelčne platforme, ki jih glede na specifikke trgov prilagajamo.

**14. Kako vpliva blagovna znamka na tržno in poslovno uspešnost vašega podjetja v segmentu bele tehnike?**

Je pomembnejši del - še posebej v srednjem in višjem cenovnem razredu.

**15. Ali oblikovanje – design vaših izdelkov - vpliva na večjo prodajo na tujih trgih in zakaj?**

Da – to je del strategije blagovne znamke Gorenje.

**16. Ali uporaba novih tehnologij, ki jih podjetje uvaja v okviru svojih izdelkov v segmentu bele tehnike, vpliva na tržno uspešnost podjetja in kako?**

Da – nove tehnologije so del diferenciacijske strategije in so zato pomembne. Vsako podjetje pa uporablja nove tehnologije drugače (enim je fokus ekologija, drugim tehnična dovršenost, tretjim zniževanje stroškov).

**17. Kako vidite bodoči razvoj podjetja v tujini in doma v naslednjih letih?**

Razvoj v smeri globalizacije delovanja.

**18. Ali vaše podjetje načrtuje intenziviranje aktivnosti internacionalizacije v segmentu bele tehnike v naslednjih letih in na kakšen način?**

Da.







**Samostojna mikrovalovna pečica iz linije  
Gorenje Ora-Īto**

**Vgradna pečica iz linije Gorenje Pininfarina**



**Samostojni hladilnik iz linije Gorenje Retro**

**Kondenzacijski sušilnik perila iz linije Gorenje  
Simplicity**



**Napa iz linije Gorenje designed by Karim  
Rashid**

**Prostostoječi pomivalni stroj Körting**



**Pralni stroj R.E.D. Set**