

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

KATJA ŠTAHL

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA V  
SEGMENTU TALNIH OBLOG – ŠTUDIJA PRIMERA

Katja Štahl

Koper, 2011

Mentor: Izr. prof. dr. Dragan Kesič



## POVZETEK

V diplomski nalogi bom podrobneje opredelila osnovne pojme internacionalizacije ter pomen le te za podjetje. Opisala bom možne oblike vstopov na tuje trge, med katerimi se lahko podjetja odločajo, ter podrobneje razložila potek vstopa podjetja Juteks, d. d. na ruski trg. Juteks je podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo PVC talnih oblog in je na ruskem trgu prisotno že vse od začetka svojega delovanja. Odločitev za postavitev tovarne v Rusiji je bila smiselna, saj so pred tem precejšen delež proizvedenega blaga izvozili prav na ta trg. Na domačem trgu veljajo za vodilne na tem področju, se pa zato na ruskem trgu borijo s konkurenco, ki velja za vodilno na svetu. Z neposredno investicijsko obliko vstopa na tuji trg je podjetje bližje tujim kupcem, hkrati pa ima tudi status domačega, ruskega podjetja, kar je pomembna strateška prednost za dolgoročno uspešno poslovanje na zahtevnem in vedno bolj konkurenčnem ruskem trgu.

*Ključne besede:* mednarodno poslovanje, internacionalizacija, teorije internacionalizacije, tveganja v mednarodnem poslovanju, oblike vstopov na tuje trge.

## SUMMARY

The following Diploma assignment defines in detail the basic terms of internationalisation and its importance for a company. I will describe the possible modes of foreign market entry, available for companies. Moreover, I will also explain in detail the entry of the company Juteks into the Russian market. Juteks is a company engaged in the production and sales of PVC floor coverings, and it has been present in the Russian market since the beginning of its operations. The company established a factory in Russia, which made sense as they had already exported a major share of produced goods to this market prior to this decision. Although in the domestic market Juteks is known as the leading company in this field, they have been facing competition in the Russian market, which is renowned for being the toughest competition in the world. Foreign customers accepted the company because it entered the foreign market through a direct investment. Simultaneously, it holds the status of a local Russian company, which is a major strategic advantage in terms of successful long-term operations on a demanding and increasingly competitive Russian market.

*Keywords:* international operations, internationalisation, theory of internationalisation, risks in international operations, modes of foreign market entry.

**UDK: 339(043.2)**



## **ZAHVALA**

Ob tej priložnosti bi se rada zahvalila vsem, ki so mi stali ob strani, mi kakorkoli pomagali skozi vsa leta mojega študija in me podpirali. Kot prvo, gre zahvala mojim staršem, ki so mi v vsem tem času nudili finančno podporo ter me ves čas študija spodbujali. Zahvalila bi se rada tudi mojemu mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču za vse njegove nasvete ob pisanju diplomske naloge. Nenazadje pa gre zahvala tudi podjetju Juteks, d. d., ki mi je omogočilo izdelavo kar nekaj seminarских nalog v mojem študijskem obdobju ter nazadnje tudi izdelavo diplomske naloge.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Oprelitev 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.....	3
<b>2</b>	<b>Oprelitev osnovnih pojmov</b> .....	<b>4</b>
2.1	Mednarodno poslovanje .....	4
2.2	Internacionalizacija .....	4
2.2.1	Internacionalizacija podjetja.....	5
2.2.2	Zakaj se podjetja sploh odločijo za mednarodno poslovanje .....	6
2.2.3	Pozitivne lastnosti internacionalizacije podjetja.....	7
2.2.4	Negativne lastnosti internacionalizacije podjetja .....	8
<b>3</b>	<b>Teorije internacionalizacije</b> .....	<b>9</b>
3.1	Trifazni model internacionalizacije.....	9
3.2	Dunningov električni model .....	10
3.3	Uppsalin štirifazni model .....	10
3.4	Koncept življenjskega cikla izdelka.....	12
3.5	Teorija transakcijskih stroškov.....	13
3.6	Teorija o dinamičnih mrežah.....	13
<b>4</b>	<b>Oblike vstopov na tuje trge</b> .....	<b>14</b>
4.1	Izvozne oblike vstopa na trg .....	16
4.1.1	Neposredni/direktni izvoz.....	16
4.1.2	Posredni/indirektni izvoz .....	17
4.1.3	Kooperativni izvoz .....	18
4.2	Pogodbene oblike vstopa na trg .....	19
4.2.1	Pogodbena proizvodnja .....	20
4.2.2	Licenčno poslovanje .....	20
4.2.3	Franšizing .....	22
4.2.4	Skupna vlaganja.....	23
4.2.5	Strateške zveze.....	24
4.3	Investicijske (hierarhične) oblike vstopa na trg .....	25
4.3.1	Prodajni zastopniki – distributerji.....	26
4.3.2	Lastne prodajne enote na tujem trgu/ prodajne podružnice in podjetja.....	26

4.3.3	Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu .....	27
4.3.4	Sestavljalnice .....	27
4.3.5	Regionalni centri.....	28
4.3.6	Prezvemi in začetne naložbe.....	28
<b>5</b>	<b>Tveganja v mednarodnem poslovanju .....</b>	<b>30</b>
5.1	Vrste tveganj v mednarodnem poslovanju .....	31
5.1.1	Deželna tveganja.....	32
5.1.2	Finančna tveganja .....	33
5.1.3	Poslovna (operativna) tveganja .....	35
<b>6</b>	<b>Predstavitev podjetja.....</b>	<b>36</b>
6.1	Osebna izkaznica podjetja.....	37
6.2	Osebna izkaznica hčerinskega podjetja v Rusiji .....	38
6.3	Dosedanji razvoj podjetja od leta 2000 do leta 2010 .....	38
6.4	Makro okolje podjetja .....	39
6.4.1	Pravni in politični dejavniki .....	40
6.4.2	Ekonomski dejavniki .....	40
6.4.3	Sociodemografski dejavniki .....	40
6.4.4	Proizvodno-tehnološki dejavniki .....	40
6.4.5	Naravni dejavniki .....	40
6.4.6	Kulturni dejavniki.....	41
6.5	Tržno okolje podjetja .....	41
6.5.1	Trg.....	41
6.5.2	Konkurenca.....	42
6.5.3	Kupci .....	42
6.5.4	Dobavitelji .....	42
6.6	Odločitev za internacionalizacijo v Rusiji .....	43
6.7	Strategija vstopa na ruski trg.....	43
6.7.1	Značilnosti ruskega trga – SWOT analiza .....	43
6.7.2	Konkurenca na ruskem trgu.....	44
6.8	Pregled ključnih podatkov iz poslovanja družbe Juteks d. d. za zadnja tri leta.....	45
6.9	Pomembnejši dosežki v prvih devetih mesecih leta 2010 .....	47
6.9.1	Juteks, d. d. ....	47
6.9.2	Skupina Juteks .....	48

6.10 Prodaja v OOO Juteks RU (od marca do septembra 2010) .....	49
6.11 Pregled ključnih tujih trgov.....	50
<b>7 Sklep.....</b>	<b>51</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>53</b>
<b>Viri.....</b>	<b>54</b>
<b>Priloga .....</b>	<b>55</b>

## SLIKE

Slika 1: Uppsalin model internacionalizacije.....	11
Slika 2: Klasifikacija načinov in oblik vstopa.....	14
Slika 3: Vstopne oblike in ravni vključevanja v procese mednarodnega poslovanja z vidika tveganja, kontrole in fleksibilnosti.....	15
Slika 4: Tveganje in kontrola glede na izbrano obliko vstopa.....	15
Slika 5: Skupna vlaganja in strateške zveze.....	24
Slika 6: Organizacijska struktura po področjih.....	37
Slika 7: Prihodki od prodaje in dobiček od poslovanja z amortizacijo.....	45
Slika 8: Čisti dobiček in tržna kapitalizacija.....	46
Slika 9: Količinska in vrednostna prodaja PVC talnih oblog .....	46
Slika 10: Deleži prodaje na domačem trgu in na tujih trgih za leto 2009.....	47
Slika 11: Prihodki od prodaje in dobiček iz poslovanja z amortizacijo.....	47
Slika 12: Čisti dobiček in tržna kapitalizacija.....	48
Slika 13: Prihodki od prodaje in dobiček iz poslovanja z amortizacijo.....	48
Slika 14: Čisti dobiček in tržna kapitalizacija.....	49
Slika 15: Prodaja – količine m <sup>2</sup> in vrednosti EUR.....	49
Slika 16: Prodaja Juteksa v svetu .....	50

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetij .....	6
Preglednica 2: Notranje in zunanje spodbude za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju... 7	
Preglednica 3: Prednosti in slabosti neposrednega izvoza.....	17
Preglednica 4: Prednosti in slabosti posrednega izvoza.....	18
Preglednica 5: Prednosti in slabosti kooperativnega izvoza .....	19
Preglednica 6: Prednosti in slabosti dajalca licence.....	21
Preglednica 7: Prednosti in slabosti jemalca licence.....	22
Preglednica 8: Razlikovanje franšizinga in licenčnega poslovanja .....	23
Preglednica 9: Vrste tveganj v mednarodnem poslovanju.....	31
Preglednica 10: Osebna izkaznica podjetja Juteks.....	37

Preglednica 11: Osebna izkaznica podjetja Juteks.....	38
Preglednica 12: SWOT analiza ruskega trga .....	44



# 1 UVOD

Globalizacija je kot zrak, ki nas obdaja. Športniki z dobrimi pljuči lahko zajamejo več tega zraka, da lahko tečejo hitreje. Tisti, ki bolj poležavajo po domačih kavčih, z majhno pljučno kapaciteto, lahko le sopihajo in zaostajajo za športniki, konkurenčnimi, globaliziranimi firmami. Kalimerovstvo, tarnanje nad zlo usodo vodi le v nazadovanje. Seveda globalizacija ni med in mleko. Sposobni, izobraženi in odzivni lahko profitirajo, neizobraženi, nesposobni, počasni pa plačujejo zapitek. Res pa je, da so mnogi v globalizaciji potrebni pomoči in da je ne velja prepustiti tržni stihiji, pač pa popravljati razporeditev njenih rezultatov. Dejstvo je, da je ona tu z nami, da razen v primeru kakšne svetovne vojne in krize ne bo usahnila in da se njen ritem lahko upočasni, če od nje ne bomo imeli vsi koristi in se bomo izgubarji uprli. Tega se je treba zavedati tako globalno kot nacionalno (Svetličič 2006, 2–3).

V uvodu se bom osredotočila na opredelitev problema in teoretičnih izhodišč, ki so predmet mojega raziskovanja. Pojasnila bom namen diplomske naloge ter opredelila cilje, ki sem si jih v nalogi zastavila. Na kratko bom predstavila tudi metode, ki sem jih uporabila pri izdelavi diplomske naloge ter omejitve s katerimi sem se srečala.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Ključni cilj vsakega podjetja je zagotavljanje trajne rasti, razvoja in tudi dobička, saj je le-to podlaga za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. V Juteksu d. d. se za uspešno poslovanje borijo že vse od leta 1939, ko je bilo podjetje ustanovljeno predvsem zaradi takratnih potreb po jutini tkanini za embalaranje hmelja. Njihova uspešnost se kaže v tem, da so dandanes eden izmed največjih proizvajalcev PVC talnih oblog v Evropi, nastopajo pa tudi po drugih svetovnih trgih.

Države, ki so nastale na območju Sovjetske zveze – Ruska federacija, Belorusija, Ukrajina in Kazahstan ter druge države, že od nekdanjega podjetja predstavljajo zelo pomemben delež pri prodaji, saj le na tem območju ustvarijo več kot polovico prihodkov od prodaje. Zaradi ogromnega deleža prodaje na trge bivše Sovjetske zveze se je podjetje odločilo, da bo v Ruski federaciji zgradilo podjetje, katero bo zagotavljalo izdelke za potrebe na teh trgih. Podjetje je decembra 2009 že začelo obratovati.

V nalogi bom predstavila različne oblike vstopa na tuje trge, med katerimi se lahko podjetja odločajo ter se še posebej osredotočiti na tisto obliko vstopa, za katero se je odločilo podjetje Juteks, ko je odprlo lastno podjetje v Ruski federaciji.

V diplomski nalogi sem želela ugotoviti in predstaviti predvsem motive in vzroke, ki povedo, zakaj se je podjetje odločilo za odprto podjetje z lastno proizvodnjo v Ruski federaciji. Ali je bilo to zgolj zaradi velikih potreb na trgih bivše Sovjetske zveze ali so bili prisotni še kakšni

drugi motivi. Postavila sem si tudi vprašanje, kakšni stroški so bili potrebni, da je lahko začelo podjetje v Ruski federaciji obratovati ter koliko časa je vse skupaj trajalo – od nakupa zemljišča pa do samega zagona proizvodnje.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

Tema, ki sem jo podrobneje analizirala v diplomski nalogi, se mi zdi zelo zanimiva, saj je celotna zadeva, da je podjetje odprlo novo lastno tovarno v Ruski federaciji še dokaj nova in neraziskana. Tveganja in spremembe, ki jim je podjetje izpostavljeno ob takih naložbah so lahko za podjetje usodna, zato je bil moj namen v diplomski nalogi ugotoviti, kakšni motivi so bili potrebni, da se je podjetje odločilo za takšno naložbo.

Moj temeljni cilj v diplomski nalogi je bil ugotoviti, zakaj se je podjetje odločilo za investicijski model vstopa na tuje trge v Ruski federaciji. To pa sem najlažje ugotovila, tako, da sem si zastavila spodaj naštetá vprašanja, na katere sem poiskala odgovore:

- Kako velik trg ima razvito podjetje na področju Rusije?
- Kakšna je tradicija podjetja na področju poslovanja z Rusijo?
- Kako dolgo je podjetje že prisotno na ruskem trgu?
- Kakšne motive je imelo podjetje za odprtje tovarne v Rusiji?
- Kolikšni so bili stroški ob odprtju nove lastne tovarne v Rusiji?
- V kolikšnem času je podjetje uspelo realizirati projekt postavitve tovarne v Rusiji?
- S kakšnimi omejitvami in tveganji se je podjetje srečevalo, ko je vstopalo na tuje trge?

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

Pri izdelavi diplomske naloge sem se najprej osredotočila na teoretični del, katerega sem napisala s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter virov. Opredelila sem tudi posamezne pojme, ki se nanašajo na moje nadaljnje raziskovanje v empiričnem delu, katerega sem napisala s pomočjo različnih primarnih virov (poročila, brošure, intervju) pridobljenih v organizaciji. Osredotočila sem se predvsem na to, zakaj se je podjetje odločilo za vstop na ruski trg, kako se soočajo z vsemi tveganji, ki jih vstop na tuj trg predstavlja, kakšnih strategij so se posluževali ob vstopu ter kakšne imajo načrte za naprej.

V diplomski nalogi sem uporabila naslednje raziskovalne metode:

- metodo opisovanja (deskripcije) za opisovanje različnih pojmov, ki bodo pripomogli k boljšemu razumevanju moje diplomske naloge,
- metodo analize, ko sem analizirala oz. razčlenila podatke, ki sem jih dobila s pomočjo izvedenega intervjuja,
- metodo sinteze za razčlenjevanje ugotovitev iz teorije in prakse podjetja na posamezne dele (ko sem analizirala obliko vstopa na tuj trg),



- metodo izvedenega intervjuja z gospodom Borisom Krajncem, pomočnikom direktorja družbe Juteks, d. d. in enim izmed glavnih odgovornih za delovanje podjetja na ruskem trgu.

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

Internacionalizacija podjetja je zelo zapleten proces, ki traja vrsto let, saj je pred samim vstopom na tuj trg potrebno opraviti veliko analiz, preveriti stanje na trgu ter se pozanimati, kako na teh trgih že deluje konkurenca. Predpostavljam, da je tudi od same velikosti in poslovne (finančne) moči podjetja odvisno, kakšno strategijo bo uporabilo za vstop na tuje trge. Mojo raziskavo sem omejila na proučevanje enega samega podjetja. Podatke za analizo sem dobila na podlagi razgovora z eno od odgovornih oseb v podjetju, ki se ukvarja z mednarodnim poslovanjem, zato bi lahko bili ti podatki malce bolj subjektivni. To bi lahko bila hkrati tudi prednost pri raziskovanju navedenega primera in tudi pomanjkljivost.

## **2 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV**

Za boljše razumevanje moje diplomske naloge, bom na samem začetku najprej opredelila nekaj osnovnih pojmov, ki se navezujejo na moje nadaljnje raziskovanje.

### **2.1 Mednarodno poslovanje**

Darwin je že davno zapisal, da ne preživijo najmočnejši niti največji, pač pa najodzivnejši na spremembe. Ta njegov znameniti stavek nam pove dve stvari. Prvič, da biti majhen ni prekletstvo pač pa blagoslov, saj so majhni po definiciji sposobnejši hitrejšega odzivanja. In drugič, da je pomembno pazljivo analizirati okolje ter spremembe v njem. Če je to veljalo v njegovem času, velja še toliko bolj danes, ko nas globalizacija preganja, ko v njej preživijo le paranoični, ko brez rasti ni razvoja in ko brez razvoja ni obstoja. Še več, močna korelacija med rangom konkurenčnosti ter izhodnimi investicijami navaja na sklep, da brez izhodnih investicij ni več mogoče biti konkurenčen (Svetličič 2006, 2–3).

In res je tako. Dandanes se morajo podjetja nenehno boriti za razvoj, rast in obstanek. Pri številčni konkurenci, ki na podjetje preži z vseh strani, pa je lahko to včasih kar problem. Zato je treba biti iznajdljiv, dovzeten za spremembe na trgu, nenehno na preži in pa seveda tudi potrpežljiv, saj se je treba za določene stvari potruditi bolj kot za druge. Lahko bi rekli, da konkurenca in trg podjetja silita k mednarodnemu poslovanju.

Mednarodno poslovanje so vse poslovne aktivnosti in transakcije, ki potekajo preko meja domače, nacionalne države in njenega poslovnega okolja. Cilji mednarodnega poslovanje so zadovoljevanje svetovnih potrošnikov, podjetij in tudi posameznih držav. Najbolj značilni in tradicionalni poslovni aktivnosti v mednarodnem poslovanju sta izvoz in uvoz blaga ter tudi storitev (Ruzzier idr. 2008, 6).

### **2.2 Internacionalizacija**

V najširšem smislu se internacionalizacija nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Predstavlja vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo oz. postopno geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti podjetij preko nacionalnih meja, razvoj operativnih oblik na tujem in naravnost k izvozu (Albaum idr. 1989, 470).

Internationalizacijo lahko opredelimo tudi kot proces vstopa na tuje trge. Gre za večrazsežnostni proces za katerega bi lahko trdili, da z vidika podjetij vsebuje več sestavin – strategijo izbora trgov, vstopno strategijo, strategijo storitev/izdelkov ter tudi strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij v podjetju. O začetku internacionalizacije lahko

govorimo takrat, ko podjetje svojo proizvodnjo, prodajo, raziskave in razvoj ter ostale aktivnosti razširi na tuje trge.

Lahko bi rekli, da internacionalizacija vključuje vse načine in oblike mednarodnega poslovanja podjetja ter postopke mednarodnega trženja (Makovec Brenčič idr. 2009, 20). Nastala naj bi iz potreb po prenosih različnih znanj (trženjskih, tehnoloških, organizacijskih ...) med državami in podjetji. Na podlagi teh prenosov lahko dandanes ocenjujemo tudi konkurenčnost posameznih podjetij.

Glede na to kako potekajo procesi in transakcije v sklopu internacionalizacije, lahko le to razdelimo v tri skupine (Makovec Brenčič idr. 2009, 20–21):

- *vhodna internacionalizacija* (angl. *inward internationalization*; naravnana navznoter) – velik vpliv na odločitve podjetij o mednarodnem poslovanju imajo tuja konkurenčna podjetja na domačem trgu, katera domača podjetja dobesedno silijo k sodelovanju s tujimi ekonomskimi subjekti. Podjetja se lahko internacionalizirajo z uvozom iz tujine, z nakupom licenc tujih poslovnih partnerjev ali s skupnimi vlaganji v domači državi (npr. nabava surovin, strateška partnerstva na logističnem področju ...),
- *izhodna internacionalizacija* (angl. *outward internationalization*; naravnana navzven) – domača podjetja razširjajo svojo dejavnost preko nacionalnih meja, pri čemer je prvi vstop podjetja na tuj trg zelo pomemben za začetek procesa internacionalizacije,
- *kooperativna internacionalizacija* (angl. *cooperative/network internationalization*) – predstavlja obliko nekapitalskih povezav (npr. partnerstvo, strateške povezave ...), katerim v mednarodnem poslovanju pripisujemo visoko stopnjo rasti.

Štirje najpogostejši razlogi za internacionalizacijo so naslednji (Svetličič 2006, 4):

- z investiranjem v tujini podjetja krepijo tudi domači tržni delež,
- investiranje v tujino krepi inovativne sposobnosti, saj podjetja preprosto sili v prilagajanje tujim trgov,
- omogoča izkoriščati prednost novo nastajajočih trgov,
- z rastjo v tujini se podjetja borijo proti tujim prevzemom.

Pomembno je torej, ne ali se internacionalizirati, investirati v tujini, pač pa le kdaj, kdo, kam in kako investirati v tujini in tako zajahati valove globalizacije, ne pa se boriti proti njim (Svetličič 2006, 2–3).

### **2.2.1 Internacionalizacija podjetja**

Internationalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki/storitvami vstopi na tuji trg, najpogosteje najprej z domačega trga. Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj omogoča globalizacija rast internacionalizacije in obratno.

Globalizacija namreč omogoča, da podjetja iščejo svoje vire prek meja, širijo svojo proizvodnjo prek meja ter razvijajo trženjske strategije na različnih trgih (Makovec Brenčič idr. 2009, 19–20).

### 2.2.2 Zakaj se podjetja sploh odločijo za mednarodno poslovanje

Podjetja se za mednarodno poslovanje oz. internacionalizacijo odločajo zaradi različnih razlogov. Motivi posameznih podjetij so zelo različni, izbira vstopne strategije pa je velikokrat pogojena tudi s sredstvi, ki jih ima podjetje na razpolago. Vendar pa ne glede na to kako veliko je podjetje, kakšne motive ima za internacionalizacijo in kakšno obliko vstopa si izbere, je osnovni vzrok vseh prav gotovo ustvarjanje čim večjega dobička. V spodnji razpredelnici so predstavljeni reaktivni in proaktivni motivi, ki podjetja vodijo v mednarodno poslovanje.

#### Preglednica 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetij

<i>Proaktivni motivi</i>	<i>Reaktivni motivi</i>
dobiček	konkurenčni pritiski
nagnjenost posloводства k mednarodnemu poslovanju	domači trg: zasičen, majhen, v zatonu
tehnološke sposobnosti	presežna proizvodnja, nezasedene zmogljivosti
edinstven proizvod	nenadejana tuja naročila
internationalizacija kot strategija rasti	podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom
tržne priložnosti na tujih trgih	bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov
ekonomija obsega in prihrankov	spremembe prej restriktivnih predpisov
davčne in druge spodbude	ugodna tečajna nihanja
ekskluzivne informacije o tujih trgih	
druge konkurenčne prednosti podjetja (R & R, financiranje)	

Vir: Hollensen 2001, 28-34.

*Proaktivni motivi* – izvirajo iz lastne motivacije podjetja, iz notranjega okolja in virov ter predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja. Podjetje se trudi, da bi čim bolj izkoristilo svojo drugačnost od konkurence (npr. izdelek, ki ga na drugih trgih še ni) ter v čim večji meri izkoristilo možnosti, ki jih ponuja trg.

*Reaktivni motivi* – so posledica odzivov na zunanje pritiske, groženj s strani domačih in tujih konkurentov, katerim se podjetja postopoma prilagajajo. Dandanes, ko je poslovno okolje

zelo dinamično, je zelo pomembno, da so podjetja čim bolj proaktivno naravnana. Vendar pa kljub temu ne smejo spregledati oz. prezreti priložnosti, katere nastanejo iz reaktivnih motivov.

Poleg teh motivov, ki podjetja spodbujajo, da poslujejo tudi na tujih trgih, pa obstajajo tudi t. i. zunanje in notranje spodbude, ki povečujejo nagnjenost podjetij k internacionalizaciji. Te spodbude izpostavljajo predvsem pomen posloводства v mednarodnem poslovanju in njegove sposobnosti ter naravnost k sprejemanju kompleksnih tveganj in dinamičnih sprememb na mednarodnih trgih (Makovec Brenčič idr. 2009, 28).

### **Preglednica 2: Notranje in zunanje spodbude za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju**

<i>Notranje spodbude</i>	<i>Zunanje spodbude</i>
dojemljivo posloводство, ki spodbuja mednarodno poslovanje	povpraševanje na trgu
specifičen notranji dogodek (npr. zaposlitev posameznika, ki spodbudi visoko motivacijo)	konkurenčna podjetja
uvoz kot oblika vhodne internacionalizacije in s tem začetka mednarodnega poslovanja	združenja in zveze, kjer podjetja pridobivajo informacije
slučajni stranski proizvod	zunanji strokovnjaki (npr. vladne institucije, gospodarske zbornice, banke, zastopniki)
presežna proizvodnja	vladni programi
sodelovanje v mreži podjetij	regionalne integracije
	neformalna srečanja managerjev

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 27.

Internationalizacijo torej pogojuje tako zunanje kot tudi notranje okolje podjetja. Zunanje okolje predstavljajo priložnosti in ovire – predvsem na tujih trgih, notranje okolje pa predstavljajo dejavniki znotraj podjetja ter ne nazadnje tudi konkurenčnost podjetja.

#### **2.2.3 Pozitivne lastnosti internacionalizacije podjetja**

Živimo v svetu, kjer se je potrebno nenehno prilagajati okolju, se spreminjati skupaj z njim, saj lahko le na ta način ostanemo v teku s časom. Isto velja za podjetja. Konkurenca, tehnologija, trgi – tako tuji, kot tudi domači, se nenehno spreminjajo. Podjetja morajo biti prilagodljiva, se hitro odzivati na spremembe, biti oprezna za konkurenco ter slediti tehnologiji, drugače jih lahko “povozi čas”. Ostati konkurenčen pa je danes zelo težko, če ne

že kar nemogoče, če vztrajaš samo na domačem trgu. Potrebno se je širiti v tujino na takšen ali drugačen način – možnosti za vstop na tuje trge je veliko.

Širitev na tuje trge je včasih tvegana, saj ne moremo vnaprej predvideti vsega, vsekakor pa je za podjetje dobra. Podjetja tako (Kesič 2008, 35):

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

#### **2.2.4 Negativne lastnosti internacionalizacije podjetja**

Kljub temu, da brez internacionalizacije podjetje skoraj da ne more biti konkurenčno, je zato le ta nujna. Ima tudi slabe strani. Razdelimo jih lahko na tiste, ki izvirajo iz notranjega okolja podjetja in tiste, ki na internacionalizacijo vplivajo od zunaj. Znotraj podjetja so to zelo pogosto omejeni finančni viri, nezadostno poznavanje trga kjer načrtujejo širitev, nezadostno znanje in izkušnje, pomanjkanje zvez na mednarodnih trgih, nezadosten motiv in premajhna nagnjenost k mednarodnemu poslovanju. Kot negativna lastnost internacionalizacije se kaže tudi pomanjkanje finančnega kapitala, ki je potreben za širitev poslovanja, nezadostne proizvodne zmogljivosti, slabe tržne poti in distribucija.

Zunanje vplive in tveganja, ki podjetjem otežujejo internacionalizacijo, pa bi lahko razdelili v tri skupine (Kesič 2008, 1-16):

- politična tveganja – izvozne, regulativne politike držav, odnos do izdelkov iz tujine, razne omejitve, spremembe politik,
- poslovna ali operativna tveganja – vodenje politike izdelka/storitve, težave s kadri, dobavljanje blaga z zamudo, nepoznavanje tujih poslovnih običajev, logistične težave,
- finančna tveganja – finančne težave, nihanja valut, inflacija, spremenljive obrestne mere, nelikvidnost, nesolventnost kupcev, stečaji, likvidacije podjetij.

### 3 TEORIJE INTERNACIONALIZACIJE

Teorija internacionalizacije je zasnovana na transakcijskih stroških. Predpostavka te teorije je, da podjetje razvije določene prednosti na domačem trgu, običajno v obliki neopredmetenih sredstev, ki mu omogočajo nadrejeno znanje o proizvodnji, proizvodu, trženju in managementu (Česen in Jaklič 1996, 111). Velikokrat pride do tega, da podjetje omenjenih sredstev ne more več učinkovito izkoristiti ter jih ustrezno zaščititi s pogodbenimi in tržnimi transakcijami – takrat je treba ustvariti interni trg. Na ta način podjetje zaščiti svoja neopredmetena sredstva ter obdrži nadzor nad ceno, katero morajo drugi plačevati za uporabo teh sredstev. Z vidika internacionalizacije se podjetje s pomočjo vodoravnih in navpičnih združevanj širi na tuje trge. Manjše kot so razlike med domačim in tujim trgom, manjši so stroški internacionalizacije.

#### 3.1 Trifazni model internacionalizacije

3P model, kot tudi pravimo trifaznemu modelu internacionalizacije, predstavlja kompleksen pristop pri ugotavljanju stopnje, do katere je posamezno podjetje internacionalizirano (Jaklič in Hočevar 2003, 36). Ta model združuje in upošteva ugotovitve različnih teoretskih modelov, kar je tudi ena izmed prednosti tega modela. Sam pristop 3P modela je bolj celovit, zato je ta model bolj primeren, ko hočemo določiti stopnjo internacionalizacije posameznega podjetja. Stopnja oz. kakovost internacionalizacije posameznega podjetja je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosu do drugih podjetij v mednarodnih mrežah (dobaviteljev, kupcev in konkurentov). S pomočjo posameznih mrež tudi manjša podjetja lažje pospešijo proces internacionalizacije, za kar pa je potrebno veliko časa, kapitala in znanja.

Lastništvo v 3P modelu internacionalizacije ni najpomembnejša kategorija. Najbolj pomembno vprašanje je svoboda izvajanja strategije, ki jo podjetje ima ali pa nima. Svoboda v strategiji pomeni zmožnost izvajanja dveh kritičnih funkcij – trženja ter raziskav in razvoja. Trifazni model internacionalizacije sestavljajo tri stopnje (Jaklič in Hočevar 2003, 177–189):

- *odvisna internacionalizacija* – je prva stopnja, pri kateri gre za precejšnjo strateško in poslovno odvisnost od drugih, še posebej tujih podjetij ter njihovega prenosa znanja. Stopnja pozna več različnih korakov, pri čemer vsak naslednji korak pomeni večjo moč partnerjev. Prvi korak podjetja, ki se želi internacionalizirati, je lahko uvoz proizvodov in/ali storitev, kjer si podjetje že lahko pridobi določena znanja iz mednarodnega poslovanja. Drugi korak sestavljajo pogodbe na ključ, nakup licence, pogodbeni proizvodnja, položaj podrejenega partnerja v skupnih vlaganjih ter jemalci franšize. V primerjavi s prvim korakom se tu moč partnerjev in s tem tudi stopnja internacionalizacije povečuje. Tretja možnost pa se pokaže takrat, ko podjetje izvaža le s posredništvom domačega managerskega podjetja. V tem primeru gre za manjše in bolj specializirano podjetje ali pa za izvozno trgovsko podjetje. Na podlagi tega lahko tudi pridemo do

zaključka, da je pomen takšnega podjetja v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti relativno majhen,

- *neodvisna internacionalizacija* – pri tej stopnji so podjetja vedno bolj privržena mednarodnim trgov in že prehajajo v višje stopnje internacionalizacije. Podjetja v prvem koraku še vedno izvažajo, vendar s pomočjo agentov in distributerjev. V naslednjem koraku že odpirajo svoja lastna prodajna podjetja in predstavništva v tujini. Tretji korak pa podjetje doseže takrat, ko že nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih odnosih. Zadnji korak predstavljajo neposredna vlaganja v podružnice v tujini,
- *soodvisna internacionalizacija* – je zadnji korak v trifaznem modelu internacionalizacije. Značilnost le te je, da so podjetja med seboj resnični oz. enakovredni partnerji. Izvajanje pomembnejših poslovnih funkcij in sprejemanje odločitev se pri tej stopnji internacionalizacije ne koncentrira zgolj na sedež dominantnega podjetja, temveč so locirani tam, kjer imajo za to najboljše pogoje. Vsi partnerji pa kljub temu ohranijo kontrolo oz. zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, kljub temu, da je sami v določenem obdobju ne izvajajo. Ta oblika internacionalizacije je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij ter za skupna vlaganja.

### 3.2 Dunningov električni model

Gre za t. i. paradigmo *O-L-I*. Električna paradigma ne gleda na internacionalizacijo kot na postopno zaporedje korakov ali kot na način nižanja stroškov, ampak vidi v njej odgovor na dejavnike trgov. Ti dejavniki so (Makovec Brenčič idr. 2009, 24):

- O – lastniške prednosti (angl. *ownership advantage*) – prednost pred ostalimi “nelastniki”
- L – lokacijske prednosti (angl. *locational advantage*) – predvsem izraba prednosti virov
- I – prednosti internacionalizacije (angl. *internalization advantage*) – izkoriščanje lastnih prednosti

Bolj kot so ugodno izpolnjeni navedeni pogoji in dejavniki trgov, intenzivneje se podjetja internacionalizirajo. O električnem pristopu govorimo takrat, ko gre za neko vrsto sestavljanja različnih vidikov do tedaj razvite ekonomske teorije in teorije mednarodne menjave (Makovec Brenčič idr. 2009, 24).

### 3.3 Uppsalin štirifazni model

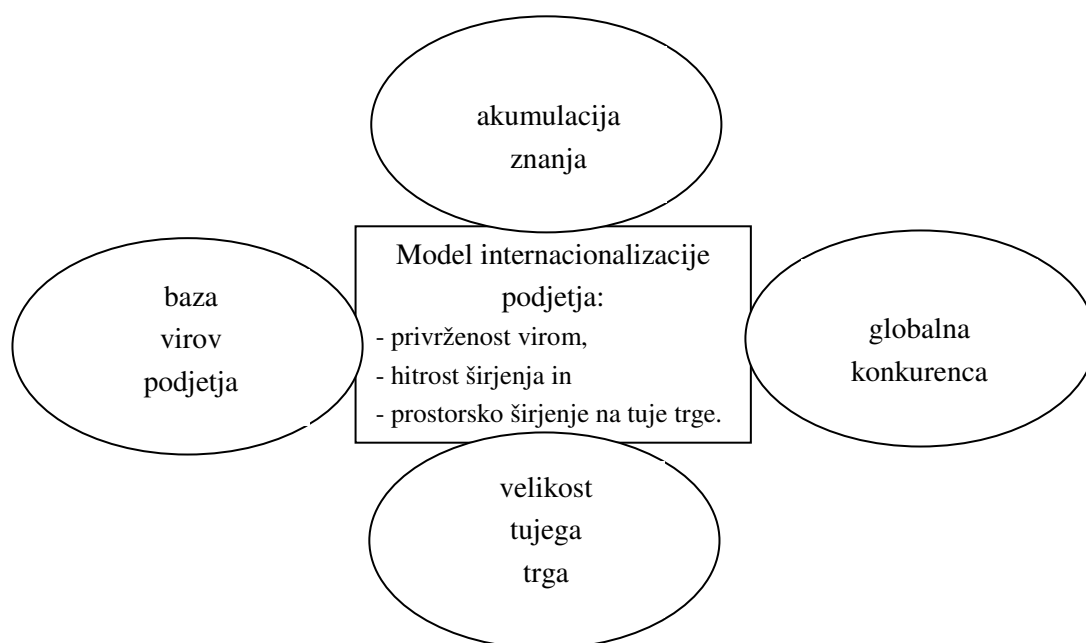
Ta model procesa internacionalizacije se je prvič pojavil oz. začel razvijati v 60. letih 20. stoletja, javnosti pa so ga prvič predstavili leta 1977 v članku Johansona in Vahlnerja. Na švedski univerzi Uppsala je Sune Carlos v 60. letih s svojimi študenti začel proučevati močno odvisnost švedske industrije od mednarodnih trgov. Carlosovi študentje so zbirali podatke o prodaji in proizvodnih aktivnostih po različnih švedskih podjetjih ter na ta način vzpostavili



podatkovno bazo o aktivnostih podružnic švedskih podjetij v tujini (Bloomstermo in Sharma 2003, 75).

Glavne značilnosti modela, katerega sta predstavila Johanson in Vahlne, sta učenje z izkušnjami in poglobljanje v nujnost mednarodne prodaje in proizvodnje. Ta model opisuje proces internacionalizacije kot postopno gibanje privrženosti podjetja mednarodni prodaji in proizvodnji, kar predstavlja del postopka rasti in učenja podjetja. Proces učenja opisujejo kot širjenje na tuje trge, pri čemer podjetje povečuje odvisnost od teh trgov. Podjetja se prvotno odločajo, da najprej vstopijo na sorodne trge, ki se ne razlikujejo kaj dosti od domačih, kasneje pa se podajo tudi na druge, manj poznane trge, ki predstavljajo višjo obliko internacionalizacije, kar lahko tudi lepo vidimo na sliki 1.

Temeljne spremenljivke, ki so sestavni del modela internacionalizacije podjetja, so med seboj tesno povezane ter odvisne od velikosti trga na katerega se je podjetje podalo ter tudi od akumuliranega znanja. Znanje je dandanes zelo pomembna determinanta modela internacionalizacije, vendar še zdaleč ni edina.



**Slika 1: Uppsalin model internacionalizacije**

Vir: Blomstermo in Sharma 2003, 75.

Če ocenimo izviren Uppsalin model internacionalizacije lahko rečemo, da ima znanje naslednje lastnosti (Bloomstermo in Sharma 2003, 39–40):

- odvisno je od ciljnega trga; to je specifično znanje o načinu poslovanja v tuji ciljni državi, saj se trgi med seboj zelo razlikujejo. Znanje, ki ga pridobimo na enem trgu nam lahko na drugem bolj malo pomaga,

- odločilno znanje temelji na izkušnjah; izvira iz tekočih poslovnih aktivnosti v tujini. Pridobivanje znanja poteka po sistemu učenja z delom,
- nosilci odločilnih znanj so posamezniki; posebna znanja o trgih so pridobljena skozi osebne izkušnje, skozi delo. To je razlog, da lahko posamezniki podjetju predstavljajo prave zakladnice znanja,
- prenos temeljnega znanja med zaposlenimi ali med različnimi organizacijskimi enotami je zaradi načina pridobivanja tega znanja opisanega pod drugo in tretjo alinejo, zelo težavno,
- vpletenost podjetja v mednarodne tokove se s pridobivanjem novih znanj simetrično povečuje.

Vstop na tuje trge lahko povežemo z zmanjšanjem kulturnih razlik, kar omogoča podjetju, da iz izvoznika izdelkov ali storitev počasi prehaja v višje oblike internacionalizacije. Johanson in Vahlne sta v tem modelu opredelila dva temeljna mehanizma (Bloomstermo in Sharma 2003, 95): stanje in spreminjanje. Stanje pojasnjuje poznejšo internacionalizacijo, je zdajšnje stanje procesa internacionalizacije podjetja, katero sestoji iz poznavanja in privrženosti trgu (Market Commitment). Poznavanje trga lahko poteka preko stvarnega znanja (Objective Knowledge) ali preko izkustvenega znanja (Experiential Knowledge). Bistvena razlika je v tem, da se stvarnega znanja lahko naučimo, medtem ko je izkustveno znanje edinstveno in ga je mogoče pridobiti le skozi osebne izkušnje. Na akumulacijo znanja internacionalnega podjetja vpliva število držav v katerih podjetje posluje in čas trajanja poslovanja. Proces internacionalizacije zahteva od podjetja nenehno učenje in dinamično spreminjanje ali dopolnjevanje oblik sodelovanja s tujimi trgi.

### **3.4 Koncept življenjskega cikla izdelka**

Ta koncept pojasnjuje spremembe v lokaciji proizvodnje. Na začetku, v fazi uvedbe novega izdelka na domačem trgu, se prodaja in dobiček povečujeta vse dokler ne doseže izdelek faze zrelosti. V tej fazi se pojavijo konkurenčni produkti, zato marže usahnejo in prisilijo podjetje, da proizvodnjo preseli v države z nižjimi stroški. Ta teorija predvideva, da imajo pri novih izdelkih velike firme iz razvitih držav primerjalno prednost pred podjetji v manj razvitih državah, kateri pa imajo prednost pri proizvodnji izdelkov, ki so v fazi zrelosti. Za razvoj novih izdelkov je ključen obstoj visokih tehnologij, izobražena delovna sila in veliko kapitala. Le ti dejavniki pa so dostopni velikim korporacijam v naprednih državah. Razlog, da podjetja iz razvitih držav najprej tržijo izdelke na domačem trgu, je predvsem zaradi bogatega trga in potreb po spremembah v zgodnji življenjski fazi izdelka. Nov izdelek "dezertira", ko doseže fazo zrelosti. Tehnološke slabosti proizvoda so izločene, produkcija pa postane standardizirana. Tedaj je konkurenca, ki se pojavi že v fazi rasti novega izdelka, najbolj intenzivna. Na tej točki se nekaj podjetij odloči preseliti svoje standardizirane proizvodne metode v države v razvoju, ker (Kim idr. 2002, 42):

- standardne produkcijske metode zahtevajo več nizko izobražene delovne sile,
- ima veliko slabo razvitih držav ogromno ponudbo nizko izobražene delovne sile,
- v teh državah so stroški dela veliko nižji kot v visoko razvitih državah.

### **3.5 Teorija transakcijskih stroškov**

V osemdesetih letih se je posledično zaradi pojava in rasti neposrednih tujih investicij ter pospešene rasti multinacionalk pojavilo vprašanje, ali naj podjetja vstopajo na trg z lastnimi enotami (internalizacija) ali prek sodelovanja z zunanjimi partnerji (eksternalizacija). Kot posledica tega so se začeli ugotavljati transakcijski stroški takšnih odločitev in značilnosti transakcij. Transakcijski stroški pomenijo za podjetje dodaten strošek in bi jih lahko definirali kot stroške informiranja, pogajanja in izvajanja pogodb. Podjetje ima torej možnosti izbire delovanja eksterno (prek trga) ali pa interno – tako, da določene transakcije ponotranji. Tedaj, ko podjetje oceni, da so stroški transakcije med njim in partnerjem višji kot bi bili, če bi bila transakcija izvedena znotraj podjetja, se odloči za internalizacijo (Burton in McDonald 2002, 218).

### **3.6 Teorija o dinamičnih mrežah**

V tem modelu so industrijski trgi opredeljeni kot mreže povezav med različnimi podjetji. Mreže sestavljajo podjetja različnih velikosti, katera med seboj sodelujejo (Česen in Jaklič 1996, 111). Ta teorija se osredotoča na odnose med podjetji katera so med seboj povezana s proizvodnjo, uporabo izdelkov in distribucijo storitev v določeni industriji. V tem mrežnem pristopu se podjetje internacionalizira z vzpostavljanjem in razvojem povezav odnosov s partnerji v tujih mrežah. Podjetja lahko to dosežejo na različne načine:

- s prodorom v obliki razvijanja odnosov in povečanjem privrženosti virom v tujih mrežah, v katerih že sodeluje,
- z mednarodnim širjenjem, kjer podjetje vzpostavi nove odnose s partnerji iz območnih mrež tujih držav,
- z mednarodnim združevanjem, da podjetje povečuje usklajenost povezav znotraj različnih tujih mrež.

Ugotovimo lahko, da je stopnja internacionalizacije podjetja odvisna od pozicioniranosti podjetja v različnih mednarodnih mrežah. Podjetja lahko s svojimi dobavitelji, kooperanti, konkurenti in drugimi podjetji sodelujejo pogodbeno ali nepogodbeno. Ravno to je razlog, da so vse bolj pomembni odnosi med posameznimi podjetji, kakovost, delovanje ter ohranjanje teh odnosov. Pri teh mrežah velikost ni najpomembnejša, bolj pomembna je kakovost poslovnih odnosov, ki podjetja združuje. Ena izmed najbolj značilnih lastnosti mreže je ta, da podjetja med seboj sodelujejo in navsezadnje, da si med seboj tudi konkurirajo (Česen in Jaklič 1996, 111).

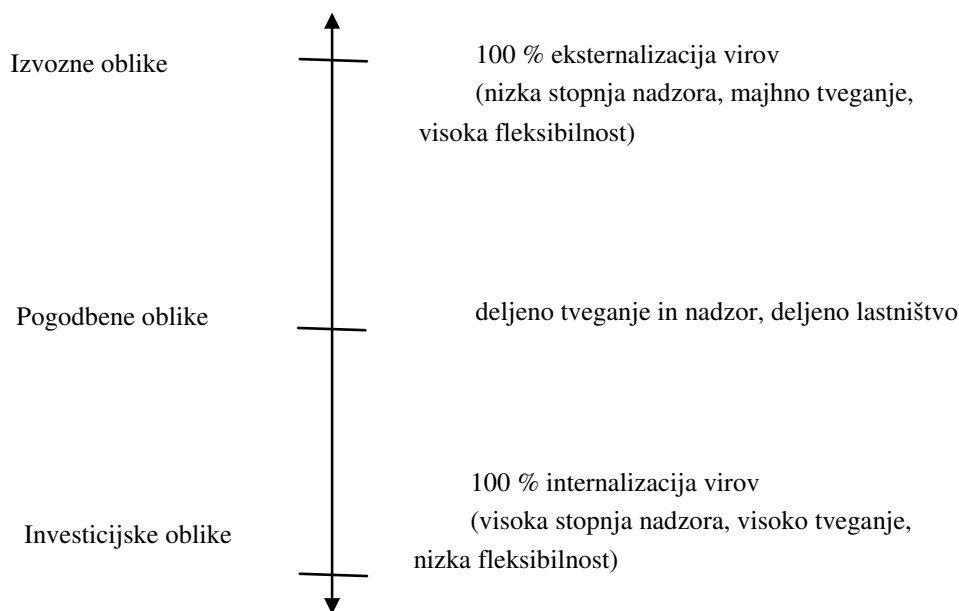
#### 4 OBLIKE VSTOPOV NA TUJE TRGE

V današnjem času je skorajda nemogoče biti uspešen ter ohraniti svojo tržno pozicijo, če se ne odločimo za vsaj enega izmed načinov širitve na tuje trge. Podjetja imajo na izbiro kar precej različnih možnosti vstopov v tujino, zato bom v nadaljevanju opredelila vsakega izmed njih.

Med različnimi načini in oblikami vstopov (angl. *Entry Modes*) na tuje trge, poznamo tri osnovne skupine (Makovec Brenčič idr. 2009, 69):

- izvozne (angl. *export modes*),
- pogodbene (angl. *intermediate modes*) in
- investicijske/naložbene (angl. *hierarchical/investment modes*).

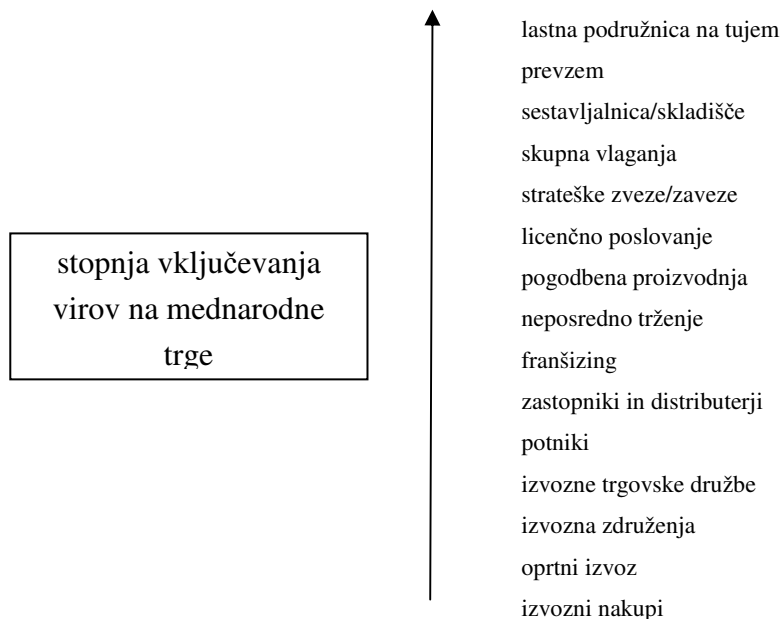
Ko obravnavamo načine in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge ter s tem njihove vstopne strategije, vedno podajamo oceno *tveganja*, *kontrole (nadzora)* in *fleksibilnosti podjetja* z vidika izbranega načina in oblike vstopa na trg.



**Slika 2: Klasifikacija načinov in oblik vstopa**

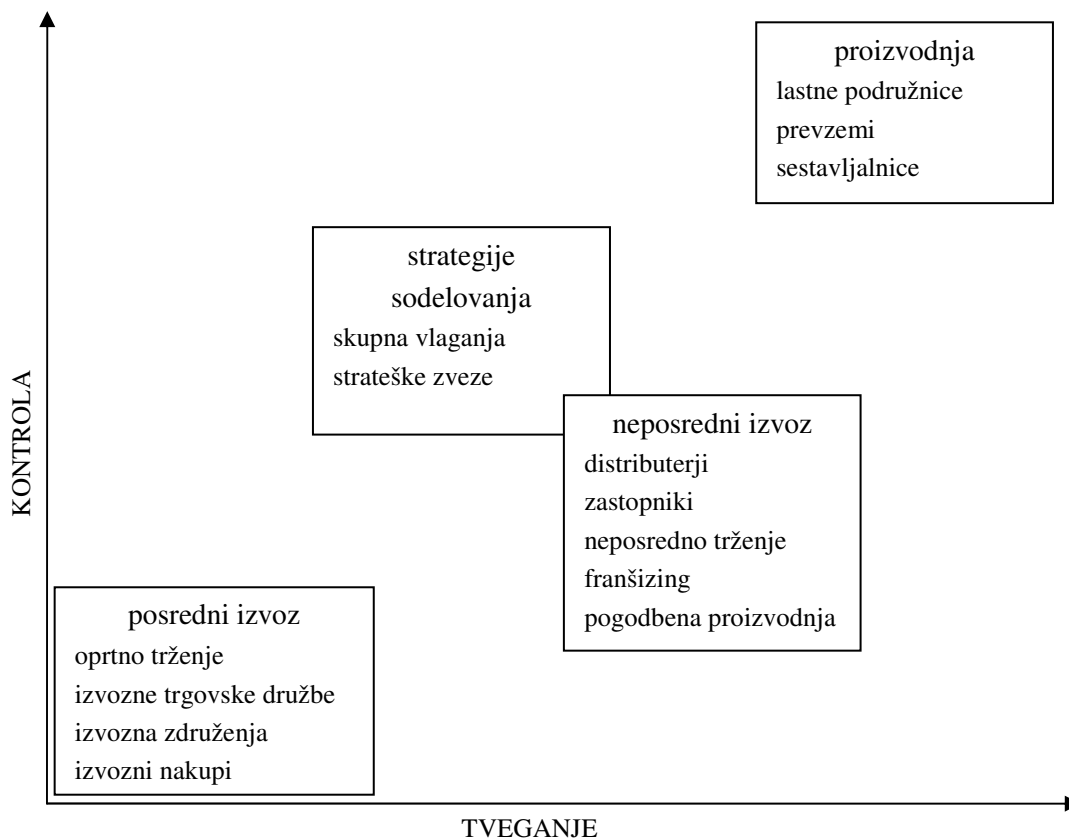
Vir: Hollensen 2004, 274.

Na sliki 2 lahko vidimo kakšne so stopnje vključevanja lastnih virov v procese mednarodnega poslovanja. Medtem pa imamo na sliki 3 predstavljene načine in oblike vstopa, ki so nazorneje prikazane z vidika razvrščanja oblik glede na tveganja in kontrolo (Makovec Brenčič idr. 2009, 71).



**Slika 3: Vstopne oblike in ravni vključevanja v procese mednarodnega poslovanja z vidika tveganja, kontrole in fleksibilnosti**

Vir: prirejeno po Doole in Lowe 2001, 248.



**Slika 4: Tveganje in kontrola glede na izbrano obliko vstopa**

Vir: povzeto po Doole in Lowe 2001, 249.

## 4.1 Izvozne oblike vstopa na trg

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

### 4.1.1 Neposredni/direktni izvoz

Nastopi takrat, ko proizvajalec oz. izvoznik proda proizvode/storitve neposredno uvozniku ali kupcu s tujega trga, pri čemer ni domačih posrednikov. Izvozniki sami pripravljajo dokumentacijo, trženjsko strategijo in iščejo transportne kanale. Izvoz poteka preko neodvisnih posrednikov (distributerji, zastopniki), ki so locirani v tujini. Zastopniki prejmejo od izvoznika provizijo, medtem ko so distributerji plačani glede na razliko med nakupno in prodajno ceno.

Te vrste izvoz predstavlja zrelejšo stopnjo internacionalizacije podjetja in ima v primerjavi z posrednim izvozom naslednje prednosti (Makovec Brenčič idr. 2006, 56):

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

Če hočejo izvozniki čim bolj poznati trg, morajo opraviti predizvozne aktivnosti, katere pa za podjetje, ki želi sodelovati v mednarodnem poslovanju z neposrednim izvozom ali uvozom, predstavlja dodatne stroške, ki so v primeru posrednega izvoza ali uvoza v večji meri zajeti že v plačilu posredniku. Sem sodi recimo tudi raziskovanje tujega trga in zbiranje marketinških informacij; poslovna potovanja v tujo državo ter s tem pridobivanje neposrednih informacij; priprava in preverjanje predstavitvenih gradiv (brošure, katalogi).

Pogoste oblike neposrednega/direktnega izvoza so (Makovec Brenčič idr. 2009, 78):

- *sestrska podjetja/podružnice* – vedno bolj pogosta oblika vstopa na mednarodno rastočih podjetij na trge, saj je na ta način ponudnik najbližje svojemu kupcu/odjemalcu,
- *fiksirana izvozna naloga* – gre za najpreprostejšo, pogosto enkratno obliko neposrednega izvoza,
- *posebni/samostojni izvozni oddelek* – ustanovljen je takrat, ko je obseg izvoznih nalog dovolj obsežen,

- *izvozna prodajna družba* – gre za samostojno pravno osebo, ki se ravno po tem loči od izvoznega oddelka, ustanovitelj je matično podjetje, katero priskrbi tudi ustanovitveni kapital,
- *prodaja s potniki*,
- *izvoz s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev* – takšna združenja najpogosteje ustanovijo manjša ali srednje velika podjetja, da bi se tako lažje skupno pozicionirala na mednarodnih trgih,
- *neposredni izvoz blaga ob podpori zastopnikov/zastopstev*.

### **Preglednica 3: Prednosti in slabosti neposrednega izvoza**

<i>Neposredni izvoz (npr. zastopnik ali distributer)</i>	
<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostop do izkušenj na lokalnih trgih, neposredni stik z uporabniki (odjemalci)</li> <li>– krajše tržne poti v primerjavi s posrednim izvozom</li> <li>– potrebno je poznavanje trga</li> <li>– na voljo je lokalna prodaja in poprodajna storitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omejen (ali skoraj nikakršen) nadzor nad ceno zaradi carinskih (in necarinskih) omejitev vstopa ter omejenosti nadzora tržnih poti (npr. pri distributerjih)</li> <li>– investicija v organizacijo prodaje (vzdrževanje odnosa med domicilnim podjetjem in distributerji ali zastopniki)</li> <li>– kulturološke razlike, komunikacijski problemi, filtriranje informacij (pojav transakcijskih stroškov)</li> </ul>

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 82.

#### **4.1.2 Posredni/indirektni izvoz**

O posrednem izvozu govorimo takrat, ko proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom oz. odjemalcem njegovih izdelkov/storitev, pri čemer neposredno ne prevzema nobenih izvoznih aktivnosti. Drugo domače podjetje (npr. izvozne trgovske družbe) prevzame in izvede vse izvozne aktivnosti. Pri samem indirektnem izvozu se proizvajalec na nobena način ne vključuje v aktivnosti prodaje na tujih trgih.

Te oblike vstopa na tuj trg se poslužujejo predvsem manjša podjetja, saj na ta način velikokrat tudi prihranijo pri stroških povezanih z izvozom. Pomanjkanje lastnih potencialov podjetja, kot so na primer informacije, poznavanje trga, kadri, dostop, podjetju predstavljajo dodatne stroške za usposabljanje, zato je bolje, da najamejo in plačajo posrednika, ki namesto njih opravi to delo, saj oni že poznajo trg, konkurenco in tveganja ter na ta način podjetju omogočajo tudi lažji in hitrejši vstop.

Indirektni izvoz je običajno prva stopnja procesa internacionalizacije podjetja. V sam proces izvoza je vključen domači posrednik, ki prevzame določene funkcije in s tem tudi tveganja, ki pa so odvisna od njegove vloge.

Najpogostejše oblike posrednega/indirektnega izvoza so (Makovec Brenčič idr. 2009, 78):

- *oprtni izvoz* – gre za obliko vstopne strategije na tuji trg; že uveljavljeno podjetje, ki želi razširiti svoje poslovanje na izbranem trgu, prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja,
- *komisionar* – lahko je nakupni ali prodajni, v vsakem primeru pa sklepa posle v svojem imenu, a za tuj račun,
- *posli a conto meta* – je neka vmesna oblika med komisionarskimi posli in posli za svoj račun; posle posredujeja dva komisionarja, nakupni za uvoznika in prodajni za izvoznika,
- *izvozni trgovec/izvozni posrednik* – blago kupuje in prodaja v svojem imenu in tudi za svoj račun,
- *izvozne trgovske družbe* – običajno tradicionalne trgovske družbe s tradicijo poslovanja na posameznih področjih (blagovnih/geografskih),
- *izvozna združenja in konzorciji* – ponavadi so to specializirana združenja iz posameznih dejavnosti, ki lahko posredujejo specializirano na izbranem področju delovanja.

#### **Preglednica 4: Prednosti in slabosti posrednega izvoza**

<i>Posredni izvoz (npr. izvozni trgovec, komisionar, izvozna trgovska družba)</i>	
<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
– omejen obseg investicije in obveznosti	– ni nadzora nad trženjskim spletom, razen izdelka
– možna je visoka stopnja internacionalizacije, izbere lahko zelo izkušenega izvoznika	– dodatni člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca
– minimalno tveganje (trženjsko in politično)	– pomanjkanje stikov s trgo (ni potrebno nobeno znanje o trgu)
– niso potrebne podrobne izkušnje v mednarodnem poslovanju	– omejene so izkušnje, povezane z izdelkom, saj ni izkušenj poslovanja/trženja na tujih trgih

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 81.

#### **4.1.3 Kooperativni izvoz**

Gre za izvoz, ki vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. To so posebej oblikovane izvozno-trženjske družbe, katere opravljajo celotno izvedbo izvoznih aktivnosti in poslov mednarodnega poslovanja za nekaj, večinoma sorodnih podjetij hkrati. Ta podjetja so večinoma manjša oz. takšna, ki nimajo nobenih izkušenj in tudi ne dovolj lastnih virov za



izvedbo poslov mednarodnega poslovanja. Poleg vsega pa te družbe usmerjajo tudi trženjske aktivnosti sodelujočih podjetij na ciljnih trgih. Ene izmed bolj tradicionalnih oblik povezovanja podjetij v mednarodnem poslovanju so izvozna združenja in konzorciji, ki pa imajo strateško bolj omejene ali kratkotrajnejše obsege in področja poslovanja, kar velja tudi npr. za konzorcije. Delovanje kooperativnih oblik je zelo pogosto v strukturiranih, zrelih in konkurenčno zasičenih dejavnostih (Makovec Brenčič idr. 2009, 77):

### **Preglednica 5: Prednosti in slabosti kooperativnega izvoza**

<i>Kooperativne oblike (npr. izvozno-trženjske družbe)</i>	
<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
– delitev stroškov in tveganj internacionalizacije	– tveganja neuravnoteženosti in neusklajenosti odnosov
– zagotovitev celotne tržne, prodajne poti in poprodajnih storitev na ciljnem trgu	– sodelujoča podjetja se niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti in suverenosti
– celovitost trženjskega nastopa	

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 82.

#### **4.2 Pogodbene oblike vstopa na trg**

V mednarodnem poslovanju obstaja več različnih vzrokov, ki so povzročili razvoj pogodbenih oblik vstopov na tuje trge. Nedvomno so utemeljeni vzvodi za pogodbene oblike vstopov na tuje trge naslednji: biti čim bliže kupcem/odjemalcem, zmanjšati stroške proizvodnje (npr. nižja delovna sila v drugih državah), skrajšati tržne poti in s tem tudi znižati transportne stroške (npr. velika geografska oddaljenost tujih trgov, neugodna razmerja med ceno in težo izdelka), izogniti se omejitvi vstopa (carinske in necarinske omejitve), biti prisoten na trgu kot »domači« proizvodjalec (zaradi usmeritve vladnih programov, ki spodbujajo pospeševanje nakupa izdelkov proizvedenih na domačem trgu), razne oblike pospeševanja lokalne proizvodnje kot so subvencije, spodbude (npr. tuja vlaganja) (Makovec Brenčič idr. 2009, 82–83).

Razlika med vstopom na trg s pogodbenimi in izvoznimi oblikami je velika. V primeru izvoznih oblik izdelke/storitve proizvedemo doma, na ozemlju tretje države ali pa v prosti carinski coni, nato pa jih podjetje neposredno/posredno ali kooperativno proda na tujih trgih. S pogodbenimi oblikami poslovanja pa se najpogosteje prenese proizvodnja oz. znanje za njen razvoj, kar pa pomeni, da izvoz ali uvoz sploh nista več potrebna. Na izbrane tuje trge tokrat ne prenašamo izdelkov/storitev, ampak proizvodnjo, procese in znanja glede njihovega nastanka. Na ta način približamo ponudbo kupcem oz. odjemalcem na izbranem trgu. Vsekakor lahko trdimo, da so dandanes pogodbene oblike vstopov na tuje trge prevladujoče –

vendar pod pogojem sodelovanja s kredibilnimi partnerji (Makovec Brenčič idr. 2009, 82–83).

Najbolj pogoste pogodbene oblike vstopov so (Hollensen 2004, 308):

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

#### **4.2.1 Pogodbena proizvodnja**

Ta oblika vstopa se je razvila zaradi razlogov kot so prisotnost na trgu, zmanjšanje transportnih stroškov, carinskih in necarinskih omejitev vstopa na trg, prednosti nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev, nižjih stroškov proizvodnje (npr. stroškov delovne sile) idr. Takrat, ko podjetje (kontaktor ali dajalec pogodbe) nima dovolj virov za proizvodnjo doma ali pa vidi bistvene prednosti na izbranem tujem trgu, stopa v pogodbeni odnos s kooperantom na tem trgu. Vse ostale poslovne funkcije (R&R, trženje, distribucijo, prodajo, poprodajne storitve) pa izvaja kontraktor sam, le proizvodno funkcijo prenese na izbrani trg, ki ponuja ustrezne vires prednosti. V zadnjih nekaj letih se pogodbeno proizvodnja prenaša na nova področja oz. dejavnosti. Gre za t. i. outsourcing – črpanje virov, ki so bodisi cenejši ali pa bolj specializirani. S pridom jih izkoriščajo predvsem multinacionalke, saj si na ta način lahko kar precej zmanjšajo stroške (Hollensen 2004, 310).

Pogodbeno proizvodnjo lahko razdelimo na (Makovec Brenčič idr. 2009, 85):

- ekonomsko – vsaka pogodbeno proizvodnja naj bi bila zasnovana na ekonomskih temeljih, tako finančnih kot tudi drugih prednosti za oba udeleženca v pogodbi,
- kapacitetno – temelji na osnovi zapolnitve kapacitet kooperanta oz. na premajhnem obsegu kapacitet kontraktorja, ki vidi boljšo izbiro v tujem kooperantu kot angažiranju lastnih virov za povečanje kapacitet,
- specializirano – temelji na specializiranih znanjih, izdelanih veščinah ali sposobnostih, ki jih kontraktor nima in jih zato najame drugje, na dolgi rok je najbolj vzdržljiva in je zelo dobra za razvoj mednarodne rasti podjetja.

#### **4.2.2 Licenčno poslovanje**

Licenčno poslovanje je usmerjeno dolgoročneje in vključuje veliko odgovornost za podjetje na domicilnem trgu, saj je kar nekaj poslovnih funkcij z verige vrednosti prenesenih z dajalca na jemalca licence. Pri licenčnem poslovanju se podjetje (dajalec licence) sporazume s podjetjem v tujini (pridobiteljem ali jemalcem licence) za odstop zaščiteneh pravic in znanja,

ki imajo zanj določeno vrednost. Pridobitelj v zameno za licenco plača licenčnino, katera je običajno sestavljena kompleksno in je kombinacija (Makovec Brenčič idr. 2009, 87):

- začetnega plačila – ki ni povezano z obsegom proizvodnje,
- minimalne licenčnine – zjamčeni najmanjši letni znesek, ki ga bo dobil dajalec licence),
- tekoče licenčnine – obračunane kot odstotek od cene ali fiksni znesek na enoto proizvedenih izdelkov.

Licenčno poslovanje je velikokrat obojestransko, lahko pa se razvije tudi v kooperativno sodelovanje dajalca in jemalca licence. Mnogo dajalcev licence znižuje licenčnino in se na ta način tudi trudi za čim boljši razvoj, za nadgradnjo tehnologije izdelka, dopolnile R&R ter mnoge druge adaptacije procesov proizvodnje pa tudi trženja izdelkov.

### **Preglednica 6: Prednosti in slabosti dajalca licence**

<i>Dajalec licence</i>	
<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– licenca omogoči hiter vstop na trg</li> <li>– učinkovito in hitro pridobivanje izkušenj</li> <li>– ne zahteva neposredne kapitalske investicije, omogoči porazdelitev izdatkov R&amp;R in izkoristek potencialnih davčnih prednosti na nekaterih trgih</li> <li>– pomeni lahko ohranitev blagovne znamke za dajalca licence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dajalec licence si lahko s tem vzgoji tekmeča</li> <li>– pridobi manjše koristi od izdelkov</li> <li>– včasih ne more doseči ustreznega nadzora nad proizvodnjo in trženjem</li> <li>– pogosto ima omejeno celovitost poslovanja</li> </ul>

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 90.

## Preglednica 7: Prednosti in slabosti jemalca licence

<i>Jemalec licence</i>	
<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
– jemalec licence si skrajša čas uvajanja izdelka	– s prevzemom licence se lahko jemalec licence omeji v dotoku svežih znanj
– omogoči zmanjšanje izdatkov za R&R, izogne se napakam v začetnih procesih razvoj izdelka	– lahko nastopijo težave pravočasnosti dobav (npr. materialov)
– s pridobitvijo licence se lahko ohrani na področju raziskav in razvoja	– dajalec licence lahko vpliva na zvišanje cen vložkov/dobav

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 90.

### 4.2.3 *Franšizing*

Kadar pogovor nanese na franšizing, marsikdo najprej pomisli na McDonald's, hitro prehrabeno verigo, ki ima po celem svetu že več kot 30.000 restavracij. Vendar pa franšizing pomeni in predstavlja veliko več kot le prodajo hitre hrane, saj ga lahko najdemo skoraj na vseh področjih trgovinske, storitvene in tudi na določenih področjih proizvodne dejavnosti (Makovec Brenčič idr. 2009, 91).

Franšizing razumemo kot pogodbeno razmerje med dvema poslovima partnerjema, pri čemer daje franšizor svojo pridobljeno večino trženja, proizvodjanja in managementa franšiziju, kateri mu v zameno plača določeno začetno pristojbino in tekočo provizijo. O franšiznem odnosu pa govorimo takrat, kadar so partnerji pripravljene prevzeti distribucijo nekega proizvoda ali storitve po navodilih franšizorja in za to tudi plačati oz. vložiti denar (Kenda 2001, 187).

V mednarodnem poslovanju je franšizing razumljen različno – od pravice uporabljati ime ali znamko podjetja do popolnoma centraliziranega in nadzorovanega poslovnega koncepta v najširšem možnem pomenu besede. V glavnem bi lahko franšizing razdelili v dve skupini (Makovec Brenčič idr. 2009, 95):

- *izdelčni franšizing* – gre za distribucijski sistem v katerem dobavitelji sklenejo pogodbo z zastopniki za nakup ali prodajo izdelkov ali proizvodnih linij (npr. Coca-Cola, Pepsi),
- *čisti poslovni franšizing* – edina “prava” oblika franšizinga, gre za obliko vstopa pri kateri franšizor v skladu s sklenjeno pogodbo dodeli franšiziju pravico do uporabe in izvedbe celotnega poslovnega “paketa”, ki ga je razvil franšizor.

## Preglednica 8: Razlikovanje franšizinga in licenčnega poslovanja

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

Vir: povzeto po Perkins 1987, 22.

### 4.2.4 Skupna vlaganja

Skupna vlaganja lahko opredelimo kot partnerstva med dvema ali več podjetji, katera imajo v mednarodnem poslovanju različne domicilne trge. Ta različnost daje obliki vstopa mnogo bolj kompleksen značaj, hkrati pa tudi določene prednosti in slabosti. Pri skupnih vlaganjih je lastništvo premoženja razdeljeno med različnimi partnerji – lokalnimi in sonaložbenimi. Kot vse ostale oblike vstopov na tuje trge pa imajo tudi skupna vlaganja glavni cilj maksimizacijo dobička, hkrati pa s skupnimi vlaganji podjetja dosegajo neposreden vpliv na celovit koncept poslovanja in upravljanja podjetja na tujem trgu. Podjetju omogočajo vstop z nižjim obsegom investiranega kapitala, pri čemer ima lokalni partner že oblikovane prednosti poznavanja trga in razvite lastne poslovne aktivnosti in funkcijska področja. S takšnim načinom je možno

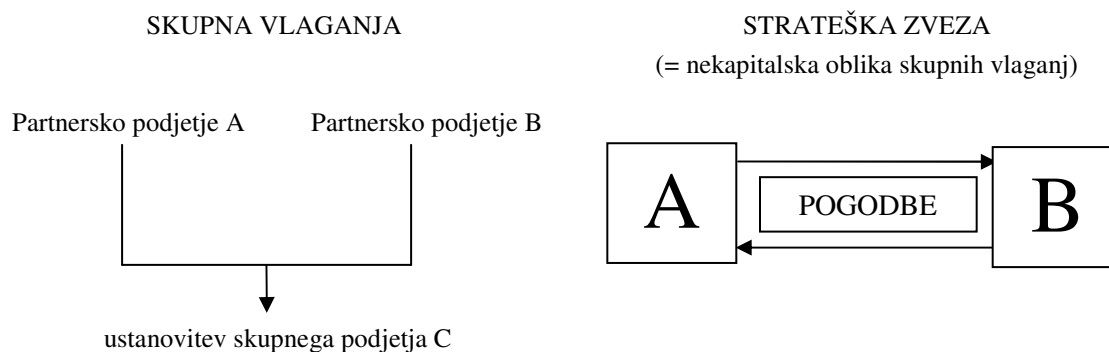
hitreje in fleksibilnejše vstopiti na trg. Krajše je tudi prilagajanje posebnostim na trgu, hkrati pa je novo pravno-politično okolje bistveno manj vplivno za podjetje, ki vstopa na tuj trg. Partner na lokalnem trgu lahko na ta način pridobi veliko trženjskih, poslovodskih, organizacijskih in drugih znanj, medtem ko sonaložbenik pridobi dostop na trg v obsegu, ki ga sam zaradi pravno-regulativnih razlogov ne bi mogel doseči.

Vzrokov za razvoj skupnih vlaganj kot eno izmed vstopnih oblik je kar precej (Makovec Brenčič idr. 2009, 99):

- komplementarnost tehnoloških, poslovojenjskih in drugih sposobnosti podjetja,
- možnost razvoja novih dejavnosti,
- hitrejši vstop,
- večja prepoznavnost,
- manjši proizvodni stroški,
- hitrejša razpršitev nove tehnologije in
- zagotovitev vstopa.

Skupna vlaganja lahko razdelimo v dve skupini (Kim idr. 2002, 340):

- pogodbeni skupni vlaganja – tu ni ustanovljeno nobeno skupno podjetje, ampak dva ali več partnerjev sklene partnerski odnos in si deli stroške investicij in tveganj ter dobiček,
- lastniška (kapitalska) skupna vlaganja – ustanovitev novega skupnega podjetja, v katerem si partnerji delijo lastništvo in kontrolo.



**Slika 5: Skupna vlaganja in strateške zveze**

Vir: Makovec Brenčič idr. 2009, 100

#### 4.2.5 *Strateške zveze*

Strateške zveze ali partnerstva se v sodobnem mednarodnem poslovanju uporabljajo kot oznaka za tista podjetja, ki s sodelovanjem dosegajo na mednarodnih trgih skupne cilje. Opredelimo jih lahko kot zvezo med podjetji, pogosto nekdanjimi tekmeci, v katerih omogočajo združene moči partnerjev ustvarjanje boljših položajev na mednarodnih trgih.

Lahko rečemo tudi, da gre za obliko povezave dveh ali več samostojnih podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti, da dosegajo skupne cilje (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 72).

Od skupnih vlaganj se strateške zveze razlikujejo po tem, da pri skupnih vlaganjih ne gre za lastniška razmerja, ampak za vrsto drugih oblik sodelovanja med partnerjema (partnerji) s katerimi za določen čas uresničujejo nek skupen cilj oz. interes (Punnett in Ricks 1997, 286).

Če podjetja sklepajo strateške zveze, lahko s tem pridobijo štiri potencialne prednosti (Griffin in Pustay 1999, 453–458):

- *lahkotnost vstopa*. Tudi kadar so izgledi ugodni, je potrebno na tujem trgu upoštevat morebitno ostro konkurenco in neprijazno vladno regulativo tuje države. S strateško zvezo se lahko podjetje izogne tem oviram, vsekakor pa jih vsaj zmanjša,
- *delitev tveganja* je ob vstopu na tuji trg pomembna še posebej takrat, kadar gre za velika vlaganja, velikih podjetnikov; tveganja z neuspehom projekta pa so ponavadi največja prav takrat, ko je konkurenca ostra. Delitev tveganja se kaže v zmanjšani medsebojni konkurenci in sodelovanju,
- *pridobitev določenih znanj in veščin*. Pomembni so proizvodni postopki, pridobivanje ali eksploatacija virov in surovin, sodelovanje z lokalnimi oblastmi, poznavanje predpisov, vodenje podjetja v drugačnem okolju – vse te navedene veščine in znanja, ki jih ponuja partner, lahko podjetje s pridom uporabi,
- *sinergija in primerjalne prednosti*. Nastanejo takrat, ko gre za kombinacijo zgoraj navedenih dejavnikov, pri čemer je možno potencialne vsake od sodelujočih strank v kombinaciji izrabiti bolje, kot če bi vsak od udeležencev deloval le zase.

### **4.3 Investicijske (hierarhične) oblike vstopa na trg**

Tretja in tudi zadnja skupina oblik vstopov na tuje trge so investicijske/hierarhične/naložbene oblike vstopa za katere velja, da podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Ko govorimo o tej obliki se nam poraja predvsem vprašanje, do kakšne stopnje naj podjetje kontrolira/nadzoruje delovanje lastnih oblik nastopov na tujih trgih. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med matičnim podjetjem (domicilnim podjetjem) in hčerinskim podjetjem (lastno enoto) v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega poslovanja. Pojavlja se tudi problem pri delitvi vstopnih oblik: če enota na tujem trgu ni v 100 % lasti podjetja, ki je vstopilo na tuj trg, se ta oblika vstopa po teoriji smatra za pogodbeno obliko izvoza in ne za investicijsko. V praksi pa so te ostre meje med posameznimi oblikami vstopov vsekakor zabrisane: npr. skupna vlaganja na tujem trgu, pri čemer ima podjetje, ki je vstopilo na tuje trge, večinski delež (npr. 75 %) in s tem tudi večinski nadzor nad poslovanjem, prav gotovo ni zgolj pogodbeno oblika vstopa, ampak je po svoji vsebini povsem naložbena/hierarhična oblika

vstopa. Če je podjetje zainteresirano, da bi aktivnosti mednarodnega poslovanja razširilo nad samo proizvodnjo, je vedno smiselno, da vstopi na tuji trg z lastnim kapitalom in investicijskimi oblikami vstopa ter na ta način nadzoruje tudi izvajanje drugih poslovnih funkcij. Tipične oblike investicijskih oblik in načinov vstopov na tuje trge so podrobneje opredeljene v nadaljevanju (Makovec Brenčič idr. 2009, 104).

#### ***4.3.1 Prodajni zastopniki – distributerji***

Prodajni distributerji so ponavadi locirani na enem trgu, največkrat gre za domicilen trg in potem potujejo na druge trge, da bi lahko tam izvajali prodajne funkcije. Podjetje ima nad prodajnim zastopnikom bistveno večjo kontrolo, če je v domicilnem podjetju zaposlen, kot pa če gre za neodvisnega zastopnika ali distributerja, ki dela v svojem imenu in za svoj račun. Če je prodajni zastopnik zaposlen v domicilnem podjetju, je tudi bistveno bolj predan poslovanju, viziji in razvoju podjetja. S tem se tudi poveča njegovo poznavanje in informiranje o delovanju podjetja. Ta oblika vstopa je še posebej primerna na ozko specializiranih medorganizacijskih trgih, kjer ima precejšen pomen visokostrokovno nakupovanje in poznavanje izdelkov podjetja, število odjemalcev pa je relativno majhno. Te vrste odjemalcev, ki so po obsegu kupovanja večji, zahtevajo tesen odnos z dobaviteljem in hkrati tudi dober razvoj in vzdrževanje dobrih odnosov med dobavitelji in odjemalci (Hollensen 2004, 336).

#### ***4.3.2 Lastne prodajne enote na tujem trgu/ prodajne podružnice in podjetja***

Z izbiro enega izmed teh načinov se lahko bistveno bolj približamo kupcu, pri čemer pa moramo upoštevati način sklepanja poslov oz. sprejemanja naročil (ta je lahko bistveno primernejši za občasen prihod prodajnega zastopnika kot pa trajno priseno enoto) ter nenazadnje tudi samo naravo izdelka (če gre za zelo kompleksen proizvod, ki zahteva poprodajne storitve – servis, rezervne dele itd., potem je smiselno biti prisoten na trgu neposredno). Včasih je smiselno oblikovati prodajno podružnico (ta je lahko podaljšana roka podjetja na tujem trgu in pravno-formalno del domicilnega podjetja) ter vanjo vključiti delovanje rezidenčnih zastopnikov, če trg potrebuje tovrstno trženjsko strategijo poslovanja. Z vidika prodajne pokritosti trga in ustreznega organiziranja poprodajnih storitev je večkrat potrebno tudi ustanavljanje lastne prodajne enote na tujem trgu (ta deluje kot lokalno podjetje na vstopnem trgu), katera je ustanovljena v skladu s pravno regulativo tujega trga ter je v lasti in pod nadzorom ustanovitelja – matičnega podjetja na domicilnem trgu. Lastne prodajne enote na tujem trgu izvajajo popolno kontrolo in nadzor nad prodajno funkcijo. Podjetja so tista, ki pogosto obdržijo centralno trženjsko funkcijo in nadzor nad izvajanjem v domicilnem podjetju, medtem ko lokalne prodajne enote oblikujejo le tisti del prodajne strategije, ki usmerja trženje na lokalnem trgu, kar pa pomeni, da so vsi izdelki v skladu z naročili enote iz matičnega podjetja, prodajna enota pa poskrbi za naročila in njihovo izvedbo. Pri vsem tem pa



si matica in hči medsebojno obračunavata t. i. notranje transferne cene, ki jima lahko predstavljajo velik problem pri poslovanju, lahko pa tudi prednost, če obe usklajeno sledita razvojni politiki matice oz. enote.

Podjetja s takšnimi oblikami vstopov pogosto izkoriščajo prednosti, ki jih ponuja vstopni trg (npr. davčne), še posebej takrat, ko je domicilno podjetje locirano v državi kjer veljajo visoke stopnje obdavčitev poslovanja (še posebej dobička, ki je posledično zelo pogosto predmet prenosa med enotami in domicilnim podjetjem) (Hollensen 2004, 337).

### ***4.3.3 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu***

Dober razvoj tržnega potenciala in možnost trženja izdelkov/storitev so pogosto razlogi, ki jih podjetja vidijo ob vstopu na trg. Želje teh podjetij so, da bi sledili konkurenci ali bili celo pred njo ter si na ta način pridobili dobro izhodišče za regionalno usmerjeno strategijo poslovanja – takrat je smiselno, da investirajo v lastno prodajno-proizvodno enoto na tujem trgu. Seveda pa se z večanjem obsega investicije vstopa, s tem tudi nadzora in avtonomije poslovanja, večajo tudi tveganja – kar tudi sicer velja za vse oblike vstopov: ob večjem nadzoru in avtonomiji je tudi tveganje večje. Te oblike vstopov so izhodiščno dolgoročno naravnane, saj lahko kratkoročni učinki le redko odtehtajo obsežnost investicije. Tudi sam proces prilagajanja in razumevanja delovanja lokalnega trga je dolgotrajen, še zlasti takrat, če podjetje pred tem ni imelo na trgu nobene druge (niti posredne) oblike delovanja.

Glavni motivi oz. vzroki, ki jih podjetja navajajo ob ustanavljanju lastnih prodajnih in proizvodnih enot na tujih trgih, so naslednji (Makovec Brenčič idr. 2009, 106-107):

- ohranjanje poslovanja,
- boj za dvig ali ohranjanje tržnih deležev,
- nove oblike poslovanja,
- prihranek stroškov in
- izogibanje vladnim omejitvam, ki ovirajo neposreden izvoz določenih izdelkov.

### ***4.3.4 Sestavljavnice***

Gre za eno izmed oblik proizvodne enote na vstopnem trgu. Zaradi zahtevnosti proizvodnje ali strateških razlogov podjetja večkrat opravljajo glavni del (kapitalski, razvojni, zahtevnejši) proizvodnih procesov doma, del pa jih prenesejo na vstopne trge. Na ta način znižajo stroške (npr. delovne sile), nižje so tudi vstopne omejitve za sestavne dele v primerjavi s končnimi izdelki, izdelek je v ustrezni fazi življenjskega cikla ali pa so deli izdelka proizvedeni v različnih delih sveta ter jih je zato smiselno sestavljati na končnem vstopnem trgu (Makovec Brenčič idr. 2009, 107).

#### **4.3.5 Regionalni centri**

Centri te vrste lahko prevzemajo zgolj funkcijo trženja in prodaje ter prodajnih in poprodajnih storitev na lokalnem in celotnem regionalnem delu ali pa prevzemajo celovito izvajanje vseh poslovnih funkcij. Tovrstni centri veljajo za enega izmed načinov sodobnega »ustvarjanja trgov«. Regionalni centri ali vodilne države (npr. podjetje ima svoje enote v večini držav evropskega trga, vendar je vodilno podjetje locirano v Franciji) so odgovorni, da se poslovanje v celotni regiji ustrezno uravnava, nadzoruje in strateško razvija. Pri tem morajo centri ali vodilne države usklajevati poslovne strategije posameznih trgov s celotno strategijo razvoja podjetja, zagotavljati morajo harmonično (in ne medsebojno konkurenčno ali sovražno) delovanje enot, identificirati sinergije ter jih izkoriščati znotraj in med enotami oz. trgi. Poleg vsega naštetega pa morajo takšni centri nuditi tudi podporo posameznim enotam: »prevajajo« globalne sinergije v lokalne (prilagojene posameznim trgov) ter ponujajo ustrezno pomoč pri strateškem razvoju enot. Zelo je tudi pomembno, na kakšen način se razvijajo in kako prenašajo te sposobnosti poslovanja s centra na enote, kako se zagotavlja kvaliteta človeških virov v enotah in trgih kje je locirana proizvodnja in kako se izkoriščajo pravno-formalne omejitve (prednosti) posameznih trgov (Makovec Brenčič idr. 2009, 108).

#### **4.3.6 Prevzemi in začetne naložbe**

Če podjetje želi pridobiti dostop do razvitih tržnih poti, uveljavljenih tržnih segmentov, celo do uveljavljene blagovne znamke ali imena podjetja ter obenem čim hitreje vstopiti na trg, saj ima dovolj kapitalskega ozadja in sredstev za vstop, je smiselno, da poišče tarčo na ciljnem trgu in izvede prevzem. Seveda pa lahko podjetje tudi razmišlja o investiciji od začetka, saj se zelo pogosto zgodi, da na vstopnem trgu ni podjetja, ki bi bilo primerno za prevzem ali pa ga od tega odvrtajo potencialne težave povezane s prevzemom. Podjetje ima tako možnost, da se odloči in investicijo izpelje od samega začetka (npr. vstop Mercatorja na srbski trg – gradnja hipermarketa v Beogradu od začetka – makup ustrezne lokacije za gradnjo, gradnja in izvedba celostne strategije vstopa). Seveda so investicije od začetka bistveno bolj dolgotrajne, vendar po njih rada posegajo podjetja, ki želijo razviti integrirano obliko in lastno, razpoznavno strategijo delovanja na vseh trgih. Na ta način se izognejo tudi odpravi ukoreninjenih navad in praks predhodno delujočega podjetja, saj ta podjetja postavijo sama tako ehnološki kot človeški del delovanja. S tem se izognejo možnim spornim situacijam pri razlikah v organizacijskih kulturah in pridobljenih normah delovanja v podjetju.

Investicije od začetka in prevzemi so v zadnjih desetih letih kot oblika neposrednih naložb najhitreje rastoče oblike mednarodnega poslovanja najuspešnejših mednarodno delujočih podjetij, predvsem multinacionalk. Kar nekaj avtorjev je mnenja, do so prevzemi iskanje bližnjic in izkoriščanje sistemskih slabosti in možnosti v državi in tudi v podjetjih. Zaradi tega so tudi tveganja pri prevzemih bistveno večja, predvsem je vprašljiva dolgoročnost obstoja

prevzetega podjetja in ohranitev njegovih vitalnih funkcij. Prevzemi so ena izmed oblik vstopov dosegajo izjemno visoke stopnje letnih rasti (Hrastelj 1995, 173–195).

## 5 TVEGANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Vsako podjetje lahko že ob sami ustanovitvi pričakuje, da se bo tako na domačem trgu, kjer je začelo z delovanjem, kot tudi v tujini, če se bo odločilo za internacionalizacijo, srečevalo z različnimi tveganji. Mnogo večja tveganja se nedvomno pojavljajo ob vstopu podjetja na tuji trg.

Razlogi za to so različni (Makovec Brenčič idr. 2009, 114–115):

- podjetja poslujejo v manj znanem poslovnem okolju, kar pomeni, da imajo slabši vpogled v politično, ekonomsko in pravno ureditev države gostiteljice ter zaradi tega slabše razumejo vzorčno-posledične povezave med posameznimi državnimi ukrepi in poslovanjem podjetja. Tako npr. izvozno podjetje težje predvidi posledice zamenjave politične oblasti v državi izvoza kot lokalna podjetja,
- podjetja težje pridobijo informacije o poslovnem partnerju in preverjajo njegovo boniteto, kar vpelje v sam posel še dodatna tveganja,
- v mednarodnem poslovanju igrajo pomembno vlogo tudi posamezni politični in ekonomski dejavniki (kot je npr. devizni tečaj), ki jih podjetje v domačem okolju srečuje redkeje,
- daljše razdalje med kraji so dodaten razlog za večji obseg tveganja mednarodnih poslov, saj le te pomenijo višje stroške prevoza in večje nevarnosti, da pride do poškodovanja oz. uničenja tovora,
- običajno gre za večji obseg poslov, kar pomeni, da lahko udeleženci utrpijo večjo škodo.

Zaradi zgoraj navedenih razlogov je pomembno, da se mednarodna podjetja zavedajo, katerim tveganjem so izpostavljeni, kakšen je njihov vpliv na poslovanje, kakšne so možnosti prenosa teh tveganj na druge udeležence ter kako jih lahko podjetja učinkovito obvladujejo. Posledica tega je, da so v mednarodnem okolju uspešna predvsem tista podjetja, ki so sposobna bolje od konkurentov analizirati posamezna tveganja ter izbrati primerne metode, tehnike in instrumente zaščite (Makovec Brenčič idr. 2009, 115).

Za boljše razumevanje bom pred podrobnejšim opisom tveganj opredelila še definicijo tveganja oz. kaj tveganje sploh pomeni. Ob prebiranju različne literature lahko ugotovimo, da so definicije, kaj sploh je tveganje, kar precej različne.

Tveganje v splošnem razumemo kot negotovost v zvezi z bodočimi dogodki, ki lahko zmanjšajo verjetnost doseganja zastavljenih ciljev podjetja ter negativno vplivajo na uspešnost njegovega poslovanja (Tayeb 2000, 25). Številni avtorji (med njimi tudi Jus 1999, 17) pri tem poudarjajo, da je posledica tveganj delna škoda ali popolna izguba, ki prizadane udeležence v poslu. Ta škoda pa lahko nastane kljub uporabi tehnik, strategij in organizacijskih struktur.

## 5.1 Vrste tveganj v mednarodnem poslovanju

Tveganja lahko razdelimo v tri večje skupine (prirejeno po Tayeb 2000, 32):

- deželna tveganja – zajemajo vsa tveganja, ki nastanejo zaradi pravnih, političnih in ekonomskih sprememb v državi gostiteljici ter negativno vplivajo na poslovanje podjetja,
- finančna tveganja – zajemajo vsa tveganja, katera vplivajo na vrednost premoženja podjetja,
- operativna/poslovna tveganja – nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo pri opravljanju glavne dejavnosti podjetja.

Ne glede na vrsto tveganja, kateremu je podjetje izpostavljeno, pa zavarovanje pred tveganji vsekakor ni zastoj, saj je uporaba vsakega izmed instrumentov povezana s stroški (npr. plačilo zavarovalne premije). Načeloma so varnejši instrumenti tudi dražji, zato mora podjetje dobro proučiti stopnjo izpostavljenosti posameznemu tveganju in na osnovi tega presoditi, kateri je najučinkovitejši in cenovno za njih najbolj sprejemljiv instrument zaščite. Ponavadi so le večje multinacionalke tiste, ki uporabljajo bolj kompleksne finančne instrumente zavarovanja pred tveganji, saj so le ti ponavadi dražji in primerni predvsem za večje in bolj tvegane posle (Makovec Brenčič idr. 2009, 116).

### Preglednica 9: Vrste tveganj v mednarodnem poslovanju

<i>Deželna tveganja</i>	<i>Finančna tveganja</i>	<i>Poslovna tveganja</i>
politična tveganja	plačilna tveganja	tveganja na področju tehnoloških inovacij
tveganja, ki izvirajo iz ekonomskega in pravnega okolja	tržna tveganja: <ul style="list-style-type: none"><li>– tečajna tveganja</li><li>– obrestna tveganja</li><li>– cenovna tveganja</li></ul>	tveganja pri oblikovanju izdelka
		tveganja na področju trženja
		tveganja pri upravljanju s človeškimi viri
		tveganja pri pripravi dokumentacije
		prevozna tveganja
		manipulativna tveganja

Vir: prirejeno po Tayeb 2000, 25

### **5.1.1 Deželna tveganja**

Deželno tveganje zajema vse ekonomske, politične, finančne, pravne in družbene vidike, ki vplivajo na poslovanje podjetij na mednarodnih trgih. Za podjetja, ki delujejo na mednarodnih trgih je zelo pomembna sposobnost spremljanja ter pravočasnega odzivanja na vladne ukrepe in druge spremembe v državi gostiteljici, saj lahko to za podjetje predstavlja konkurenčno prednost pred drugimi podjetji. To še posebej velja pri poslovanju v državah v razvoju, kjer je obseg teh tveganj precej večji (Makovec Brenčič idr. 2009, 117).

Vendar samo poznavanje tujega okolja ni dovolj, potrebno je poglobljeno razumevanje njihove prepletenosti in vpliva na samo poslovanje podjetja. Zato lahko rečemo, da je analiza deželnega tveganja izjemno zahtevna naloga, saj gre za celovito proučevanje celotnega ekonomskega, pravnega in političnega okolja s ciljem oceniti tveganost izbranega trga.

V praksi sta še uveljavljena dva pristopa analize deželnega tveganja, pri čemer je eden nadgradnja drugega. Prvi pristop zajema poročila deželnega tveganja, ki so vnaprej pripravljena v specializiranih institucijah. Večina teh institucij uporablja pri analizi deželnega tveganja kvalitativen pristop, pri čemer strokovnjaki z različnih področij podajo vsak svojo oceno glede vrednosti političnih, pravnih in makroekonomskih kazalcev deželnega tveganja (Makovec Brenčič idr. 2009, 124).

Vnaprej pripravljena poročila deželnega tveganja so ponavadi dobro izhodišče pri ocenjevanju tveganosti države, vendar niso nikoli dovolj. Kot vemo se vpliv deželnih tveganj razlikuje glede na dejavnost, ki jo podjetje opravlja, zato je potrebno ločiti med makro- in mikrotveganji. Kot posledica tega se je uveljavil tudi drugi pristop k analizi deželnega tveganja, ki je bolj prilagojen potrebam podjetja in panogi, v kateri podjetje posluje. Ta pristop se v večji meri osredotoča na mikroraven ter obravnava izpostavljenost podjetja državnim ukrepom in drugim spremembam v okolju. Pri tem podjetja pripisujejo večjo pomembnost kazalcem, ki so z vidika njihovega poslovanja bolj relativni. V okviru tega pristopa so se razvili številni modeli, ki so podjetjem v pomoč pri tej pomembni in zahtevni nalogi. Eni izmed najpreprostejših sta PEST analiza, ki je mednarodnim tržnikom v pomoč pri postopnem odkrivanju prvin političnega, tehnološkega in sociokulturnega okolja ter SWOT analiza, ki omogoča celovit pristop pri ugotavljanju prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti podjetja (Makovec Brenčič idr. 2009, 124–126).

Redno spremljanje političnih, ekonomskih in pravnih dogajanj v gostujoči državi je pogosto najpreprostejša in najučinkovitejša metoda zaščite pred deželnim tveganjem. Pri tem lahko podjetje uporabi več virov informacij. Če želimo imeti čim večji pregled, moramo ločevati med notranjimi in zunanji viri informacij. Med notranjimi viri informacij so najbolj dragoceni prav zaposleni, in to zlasti predstavniki srednjega in vrhnjega poslovodstva, ki imajo večletne izkušnje s poslovanjem na mednarodnih trgih. Običajno pa imajo podjetja tudi

druge interne vire informacij (npr. kvalitetne in zanesljive interne baze podatkov), ki jim lahko pridejo še kako prav, predvsem v začetnih fazah poslovanja.

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

- zavarovanje pred političnimi tveganji pri zasebnih ali javnih institucijah,
- integracija z lokalnim okoljem zmanjša verjetnost, da bi vlada s svojimi ukrepi škodovala poslovanju tujih podjetij, saj bi lahko s tem prizadela tudi poslovanje domačega gospodarstva in blagostanje državljanov,
- izgradnja politične podpore doma in v tujini prek lobiranja, vlaganja v odnose z javnostmi in uresničevanja družbeno odgovornih projektov. Priporočljivo je v sam posel vključiti tudi mednarodne organizacije, saj lahko to še dodatno zavaruje podjetje pred neželenimi ukrepi,
- vezani posli predstavljajo blagovno menjavo in so splošen izraz za različne oblike poslov, pri katerih prodajalec sprejme blago ali druge oblike instrumentov, s katerimi delno ali v celoti poravnava plačilo za svoje izdelke oz. storitve,
- selitev dobičkov prek transfernih cen – gre za tehniko, ki jo lahko uporabljajo le podjetja, ki imajo v tujini hčerinske družbe, saj temelji na izmenjavi dobrin med podjetji v skupini.

### **5.1.2 Finančna tveganja**

Ta vrsta tveganja zajema vse nepričakovane spremembe vrednosti sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja, ki deluje na mednarodnih trgih. Tveganja se pojavijo predvsem zaradi nihanja vrednosti posameznih finančnih instrumentov (npr. devizni tečajji, obrestne mere). V današnjem okolju pridobivajo finančna tveganja na pomenu predvsem zaradi naraščajočega nihanja mednarodnega finančnega okolja ter njegove prepletenosti s političnim in ekonomskim dogajanjem v svetu. Finančna tveganja lahko razdelimo v dve glavni, večji skupini, kateri sta opisani v nadaljevanju.

#### *Plačilna (kreditna) tveganja*

Zajemajo verjetnost, da plačilni zavezanec ne bo mogel ali želel poravnati svojih obveznosti, ki jih dolguje po pogodbi, ob zapadlosti in v skladu s sklenjeno pogodbo. Poznamo več razlogov za neizpolnitev pogodbenih obveznosti, ki pa jih lahko razdelimo v dve skupini. Prva skupina zajema vse tiste razloge, na katere udeleženci lahko vplivajo, za njih pravimo, da so komercialne narave. Sem spada zlasti plačilna nesposobnost poslovnega partnerja, s katero se srečamo ponavadi takrat, ko je nad premoženjem poslovne stranke uveden stečajni postopek ali postopek sodne oz. izvensodne poravnave (Falatov 1997, 5). K tej skupini lahko še dodatno prištejemo tudi razloge, ki so povezani z nezainteresiranostjo poslovnega partnerja za izpolnitev pogodbe (npr. zaradi spremenjenih razmer na trgu). Druga skupina pa vsebuje

razloge povezane s političnimi tveganji. Za njih pravimo, da so nekomercialne narave. Med te razloge uvrščamo prepoved plačil v tujino, prepoved konverzije domače valute v tujo konvertibilno valuto in moratorij plačil (Makovec Brenčič idr. 2009, 129–130).

V dosedanji poslovni praksi so se uveljavile naslednje tehnike, metode in instrumenti za obvladovanje plačilnih tveganj (Kesič 2008, 56):

- preverjanje bonitete poslovnega partnerja – primerno zlasti takrat, ko se podjetje odloča za poslovanje z novim in neznanim poslovnim partnerjem. Smiselno je, da se preveri plačilna sposobnost podjetja, uspešnost poslovanja in nenazadnje tudi zanesljivost pri spoštovanju pogodbenih določil,
- izbira primernih instrumentov financiranja – (npr. menica, dokumentarni akreditiv, bančna garancija) s katerimi lahko podjetja prenesejo plačila ter druga finančna in poslovna tveganja na tretjo osebo,
- zavarovanje terjatev pri poslih na odprto pri specializiranih finančnih institucijah – tovrstne zavarovalne storitve v Sloveniji ponuja SID (Slovenska izvozna in razvojna banka),
- sprotno spremljanje terjatev – potrebno je, da podjetje vodi natančno evidence neplačanih računov po starosti. Na ta način lahko podjetje lažje in bolj učinkovito spremlja višino neplačanih računov in ugotavlja glavne dolžnike,
- ponujanje diskontov – za predplačilo oz. za plačilo v določenem časovnem obdobju po podpisu pogodbe ali dostavi blaga,
- določitev limitov kupcem – vsakemu kupcu se odobri določena višina kredita glede na njegovo finančno in pogajalsko moč,
- kompenzacijski posli – v poslovni praksi se to velikokrat dogaja. Podjetja zapirajo medsebojne finančne obveznosti oz. terjatve s pomočjo kompenzacij,
- napredne oblike financiranja mednarodne trgovine – forfežiranje in factoring sta eni izmed najbolj uveljavljenih oblik, ki podjetjem omogočata, da odstopijo terjatve v upravljanje specializiranim agencijam, ki poskrbijo za njihovo izterjavo.

### *Tržna tveganja*

Predstavljajo potencialno izgubo, ki nastane zaradi spremembnih razmer v povezavi z izpostavljenostjo podjetja posameznim tržnim parametrom (npr. obrestne mere, cene surovin, devizni tečajji, izvedeni finančni instrumenti in tečajji delnic). V okviru tržnih tveganj poznamo tudi tri podskupine (Makovec Brenčič idr. 2009, 132–145):

- tečajna tveganja,
- obrestna tveganja,
- cenovna tveganja.



### 5.1.3 Poslovna (operativna) tveganja

Gre za tveganja, ki jih mednarodno delujoče podjetje sprejme, da bi na ta način povečalo premoženje delničarjev. Tveganja te vrste nastanejo v okviru procesov, ki se odvijajo v podjetju pri opravljanju osrednje dejavnosti. Poslovna tveganja vključujejo tveganja na področju tehnoloških inovacij oblikovanja izdelka in načrtovanja proizvodnega procesa, trženja, upravljanja s človeškimi viri ipd. (Tayeb 2000, 27). V mednarodnem poslovanju imajo med operativnimi tveganji še posebej pomembno vlogo priprave pravilne dokumentacije, tveganje postavitve ustrezne cene ter prevozna in manipulativna tveganja (Makovec Brenčič idr. 2009, 145). Podjetja, ki se odločijo za mednarodno poslovanje, se morajo še posebej osredotočiti na ta tveganja ter se jim kolikor se le da izogniti oz. jih zmanjšati.

*Tveganja pravilne priprave dokumentacije* – so v mednarodnem poslovanju prav tako intenzivnejša, saj je število dokumentov obsežnejše. Poleg tega pri poslu običajno nastopajo posamezne finančne in druge institucije (npr. banke, zavarovalnice), ki so še posebej pozorne na pravilnost priložene dokumentacije. Če ugotovijo nepravilnosti lahko zaustavijo potek mednarodnega posla. Da se lahko podjetje tem nevšečnostim izogne, mora biti še posebej pozorno na popolnost in pravilnost posameznih dokumentov, kar pa lahko dosežejo tudi s primerno izobrazbo zaposlenih.

*Tveganja postavitve ustrezne cene* – so še zlasti prisotna pri poslih, pri katerih preteče med sklenitvijo in izvršitvijo posla nekaj mesecev, včasih tudi nekaj let (npr. posli dobave industrijske opreme, gradbeni posli). Na ta tveganja vplivajo številni zunaji in notranji dejavniki postavitve ustrezne cene.

*Prevozna in manipulativna tveganja* – so v mednarodni trgovini prisotna bolj kot pri poslovanju na domačem trgu, saj so razdalje med kraji večje. Poleg tega je večje tudi število manipulacij, kar še dodatno povečuje tveganje na poti. Podjetja se lahko tovrstnim tveganjem izognejo na dva načina (Makovec Brenčič idr. 2009, 145–146):

- prevozna in manipulativna tveganja lahko prenesejo na drugo stranko z uporabo primerne prevozne klavzule (Incotermsi),
- podjetje lahko prenese ta tveganja na tretjo osebo tako, da se zavaruje.

## 6 PREDSTAVITEV PODJETJA

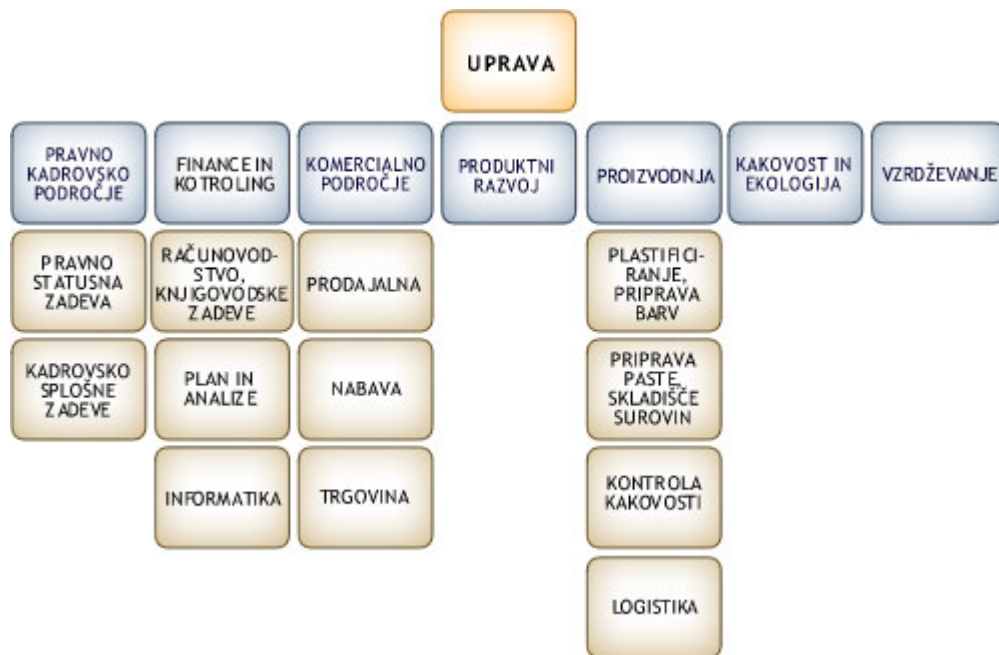
Juteks d. d., ki danes velja za enega izmed najuspešnejših podjetij v Sloveniji, se je razvilo iz predvojne tkalnice jute. Posluh za potrebe trga, optimalno prilagajanje razmeram v okolju ter sposobnost vodstva, ki je znalo pravilno usmerjati in izkoristiti potencial zaposlenih, je podlaga za današnjo tehnološko dovršeno proizvodnjo PVC talnih oblog. Podjetje izvaža 96 % svoje proizvodnje v 42 držav sveta (Juteks 2008a).

Poleg trajnega vlaganja v posodabljanje opreme, ki omogoča izdelavo visoko kvalitetnih proizvodov, je v Juteksu močno izražena težnja k varovanju okolja, kar dokazujejo z izgradnjo sodobnih čistilnih naprav in prehodu na okolju neškodljive surovine. V skladu s takšno politiko je družba leta 2002 pridobila okoljski certifikat ISO 14001 ter pravico do uporabe logotipa »odgovorno ravnanje« (Juteks 2011).

Največja bonitetna hiša na svetu Dun&Bradstreet jih uvršča v najvišji bonitetni razred, v letu 2003 celo med prva tri podjetja v Sloveniji. Leta 2008 so prejeli tudi nagrado Portal Ljubljanske Borze in GV za najbolj odprto družbo na prostem trgu Ljubljanske borze (Juteks 2011).

V Juteksu d. d. imajo vpeljan t. i. dvotirni sistem upravljanja družbe, za katerega je značilno, da družbo vodi uprava, njeno delovanje pa nadzira nadzorni svet. Direktor vodi družbo samostojno, pri sprejemanju odločitev pa mu pomaga posvetovalno telo – kolegij, ki ga sestavlja sedem vodilnih delavcev s pravno-kadrovskega področja, financ in kontrolinga, komerciale, proizvodnje, razvoja, kakovosti in ekologije ter vzdrževanja (Juteks 2011).

Konec leta 2009 je bilo v Juteksu d. d. zaposlenih 169 delavcev, v hčerinskem podjetju v Rusiji pa 85. Razmerje med ženskami in moškimi zaposlenimi delavci je približno enako, tako v matičnem podjetju v Sloveniji kot tudi v odvisni družbi v Rusiji (Juteks 2010a).



**Slika 6: Organizacijska struktura po področjih**

Vir: Juteks 2011.

## 6.1 Osebna izkaznica podjetja

V spodnji prelednici je prikazana osebna izkaznica podjetja.

### Preglednica 10: Osebna izkaznica podjetja Juteks

Firma:	Juteks, proizvodnja talnih oblog, d. d.
Skrajšana firma:	Juteks, d. d.
Sedež:	Ložnica 53a, 3310 Žalec
e-mail:	juteks.zalec@juteks.si
Internetni naslov:	www.juteks.si
Statusna oblika:	delniška družba
Število delnic:	641.432
Osnovni kapital:	2.674.771,44 EUR
Uprava družbe:	Milivoj DOLAR

Vir: Juteks 2011.

## 6.2 Osebna izkaznica hčerinskega podjetja v Rusiji

V spodnji preglednici je prikazana osebna izkaznica hčerinskega podjetja v Rusiji.

### Preglednica 11: Osebna izkaznica podjetja Juteks

Firma:	OOO Juteks RU / ООО Ютекс РУ
Sedež:	601300, Rusija, Vladimirskaja oblast, Kameškovo, ul. Dorožnaja 1
e-mail:	info@juteks.ru
Internetni naslov:	www.juteks.ru

Vir: Juteks 2011.

## 6.3 Dosedanji razvoj podjetja od leta 2000 do leta 2010

V nadaljevanju je opisan razvoj podjetja Juteks po letih:

- *Leto 2000:* Juteks je v tem letu investiral v 8 kompletov tiskarskih valjev. S tem se je za četrtno povečalo število vzorcev/designov v njihovi ponudbi talnih oblog (Juteks 2001).
- *Leto 2001:* V tem letu je bila dokončana investicija v čistilno napravo za čiščenje izpušnih plinov na bazi sežiga. Poleg tega so bili nabavljeni in postavljeni silosi za dobavo PVC praha v cisternah. Izdelana je bila tudi 4-metrski linija proizvodnje talnih oblog. Z aktiviranjem te naložbe je Juteks že v prvi fazi pridobil kapaciteto dodatnih 10 milijonov talnih oblog (Juteks 2002).
- *Leto 2002:* Razvojno delo v letu 2002 je bilo v Juteksu skoraj v celoti podrejeno podpori pri izvajanju investicijskih dejavnosti. Komercializacija nove proizvodne linije je v največji meri odvisna od izgleda samih talnih oblog in od njihove kvalitete. Na področju designa je bilo za 4 metrsko proizvodnjo razvito 15 novih vzorcev/designov, dodatno pa je bil del najuspešnejših desenov prenesen iz obstoječe 3 metrske proizvodnje. Pomembnejša dokončana razvojna naloga v letu 2002 je bila izdelava nove kolekcije talnih oblog z dekorativnimi efekti. Gre za proizvod za polindustrijsko uporabo z visoko stopnjo odpornosti proti obrabi. Kratkoročne – operativne usmeritve razvojnega področja so bile (Juteks 2003):
  - a) uvedba mehanskega vtiskovanja za določene desene v kolekciji za leto 2004,
  - b) dopolnitev prodajne kolekcije za leto 2004 z 10 do 15 novimi vzorci/designi.
- *Leto 2003:* Glavna naloga razvoja v tem letu je bila sodelovanje pri aktiviranju nove 4 metrske linije za proizvodnjo talnih oblog. Razvit je bil tudi postopek površinskega vtiskovanja talnih oblog, za kar je bilo potrebno prilagoditi strojno opremo in izbrati ustrezne valje za vtiskovanje (Juteks 2004).
- *Leto 2004:* Proizvodni program se vsako leto desensko prenovi. V ta namen je bilo nabavljenih 15 setov tiskarskih valjev. Na štirimetrski liniji je bil instaliran računalniško

voden merilno kontrolni sistem za nanos paste, s katerim je optimizirana količina nanosa. Uspešnost investicije se je takoj izkazala pri doseganju boljšega izplena izdelkov brez napake. Tekom leta je bil uspešno zaključen razvoj artikla z antimikrobno zaščito ter artikla z zaščitnim slojem, ki daje mat efekt (Juteks 2005).

- *Leto 2005*: Aktivno osvajanje trga je močno povezano z izborom novih vzorcev/designov. Iz tega razloga se je nabor njihove ponudbe povečal za 15 novih vzorcev/designov. Na področju izboljšanih oziroma novih artiklov so bili uspešno zaključeni projekti pri razvoju talnih oblog s protidrnsnim učinkom, talnih oblog z novo varianto bleščic ter nov tip talne obloge za težje obremenjene površine (Juteks 2006).
- *Leto 2006*: Vsako leto investirajo v nove vzorce/designe; v letu 2006 so dopolnili nabor s 14 kompleti valjev. Vrednostno in tehnološko najbolj zahtevna je bila investicija v izgradnjo nove tovarne PVC talnih oblog v Rusiji, kjer so ustanovili družbi Juteks OOO in Juteks RU OOO. Družba Juteks OOO, s sedežem v Moskvi, je nadomestila dosedanje predstavništvo, družba Juteks RU OOO, s sedežem v Kameškovem, pa je bodoča proizvodna družba (Juteks 2007).
- *Leto 2007*: Osnovna naloga razvojne dejavnosti, so razvoj tehnologij za stroškovno in komercialno optimalno kombinacijo proizvodov ter izvajanje vseh potrebnih raziskav in testiranj surovin za proizvodnjo. Razvojna služba je tekom leta zaključila s testiranjem treh novih artiklov od katerih je eden že uvrščen v kolekcijo za leto 2008. Z namenom izboljšanja kakovosti ter pocenitve proizvodnje je bilo spremenjenih in dodelanih precej artiklov iz redne kolekcije (Juteks 2008b).
- *Leto 2008*: Razvojne aktivnosti v tem letu so usmerjene predvsem na vzpostavitev redne proizvodnje v ruski tovarni, kjer je potrebno po postavitvi linij dodelati tehnološke postopke za novo opremo in razpoložljive surovine. Na področju izboljšanih in novih proizvodov, tečejo trije projekti (Juteks 2009).
- *Leto 2009*: Družba Juteks praznuje 70-letnico delovanja, kar obeležijo tudi z odprtjem nove lastne tovarne za proizvodnjo PVC talnih oblog v Rusiji (Juteks 2010a).
- *Leto 2010*: Leto po odprtju tovarne v Ruski federaciji se lahko pohvalijo s pozitivnim poslovanjem, v določenih pogledih so celo preseгли pričakovane rezultate (Juteks 2010b).

#### **6.4 Makro okolje podjetja**

Uspešna so tista podjetja, v katerih znajo prepoznati nezadovoljene *potrebe in trende* v makro-okolju in se z dobičkom odzvati nanje. Za podjetje je odločilno: prepoznavanje trenda, sklepanje o možnih posledicah in določanje priložnosti, ki jih trend ponuja. Podjetje mora iskati svoje priložnosti in morebitne ovire v makro-okolju. Makro-okolje sestavljajo vsi dejavniki in vse silnice (trendi, modne muhe, megatrendi), ki vplivajo na poslovanje in uspešnost, zato morajo podjetja poznati trende in megatrende značilne za obstoječe okolje. Značilen pristop je od zunaj navznoter. Zato morajo podjetja stalno spremljati dogajanja v okolju. Glavni pri prepoznavanju sprememb v okolju so tržniki (Studentopolis 2011).

#### **6.4.1 Pravni in politični dejavniki**

V pravno-političnem okolju smo priča širjenju poslovne zakonodaje, strogemu nadzoru s strani vladnih ustanov in naraščajoči moči združenj za javno korist. Na trženske odločitve močno vplivajo zakoni, vladni uradi in vplivne skupine. Naloge poslovne zakonodaje: zaščita podjetij, zaščita porabnika in zaščita družbenih interesov. Podjetja se morajo posvetovati s pravnim oddelkom, oddelkom za stike z javnostjo in z oddelkom za vprašanja javnosti (Studentopolis 2011).

#### **6.4.2 Ekonomski dejavniki**

Za gospodarsko okolje so značilni upočasnitev rasti realnega dohodka, nizki prihranki in visoki dolgovi ter spreminjajoči se vzorci porabe. Razlikujemo naslednje gospodarske strukture: naturalna gospodarstva, gospodarstva, ki izvažajo surovine, gospodarstva v razvoju in razvita gospodarstva. Razdelitev dohodka je povezana z *gospodarsko strukturo in politično ureditvijo* (Studentopolis 2011).

#### **6.4.3 Sociodemografski dejavniki**

Značilne postavke v prebivalstvenem okolju so *eksplozivno naraščanje prebivalstva* po vsem svetu, *spremembe njegove starostne, etnične in izobrazbene sestave* (resnično bogastvo so človeški viri), *novi tipi gospodinjstev* (tradicionalna in netradicionalna gospodinjstva), *geografske spremembe* in *drobljenje množičnih trgov na mikrotrge*. Podjetja opuščajo hitri pristop, katerega cilj je povprečni porabnik (Studentopolis 2011).

#### **6.4.4 Proizvodno-tehnološki dejavniki**

Značilnosti tehnološkega okolja so naraščajoča hitrost tehnoloških sprememb, neomejene inovacijske možnosti, visoki proračuni za R&R (mnoga podjetja se raje odločijo za izboljšave obstoječih izdelkov kot za nove. Nove opravijo konzorciji podjetij, osredotočanje na manjše izboljšave in manj velikih odkritij ter strožji tehnološki predpisi. Dejavnik, ki najmočneje vpliva na človeška življenja, je tehnologija. Vsako tehnološko odkritje ima dolgoročne posledice, ki jih ni moč vedno predvideti (Studentopolis 2011).

#### **6.4.5 Naravni dejavniki**

V naravnem okolju se kaže pomanjkanje nekaterih surovin (neomejene, obnovljivo omejene, neobnovljivo omejene), nestabilne cene energije, povečana stopnja onesnaženosti in naraščajoč vpliv »zelenih« gibanj za zaščito okolja (Studentopolis 2011).

#### **6.4.6 Kulturni dejavniki**

Za kulturno okolje so značilni dolgoročni trendi v smeri samouresničitve in takojšnjega zadovoljevanja potreb ter bolj posvetna usmeritev ljudi. Družba, v kateri živijo ljudje, oblikuje njihova temeljna prepričanja, vrednote in merila. Vsako kulturo sestavljajo subkulture. Značilna je trajnost temeljnih vrednot, medtem ko je na sekundarne vrednote moč nekoliko vplivati. Tržniki pozorno spremljajo kulturne premike, ki lahko pomenijo nove trženjske priložnosti (Studentopolis 2011).

### **6.5 Tržno okolje podjetja**

V nadaljevanju je podrobneje opisan trg, konkurenca, kupci in dobavitelji podjetja Juteks.

#### **6.5.1 Trg**

Juteks je s svojimi proizvodi prisoten na trgih v več kot 35 državah sveta, prvenstveno v Evropi, poleg tega pa tudi na Bližnjem Vzhodu, severni Afriki, Avstraliji in Novi Zelandiji. S svojo prodajo, ki obsega cca. 15 milijonov kvadratnih metrov talnih oblog letno, se Juteks postavlja na bok najpomembnejšim proizvajalcem vinilnih talnih oblog v Evropi (Juteks 2008a).

S svojimi residential in semi commercial proizvodi pokrivajo delež potreb po tovrstnih talnih oblogah v Sloveniji, enako velja tudi za potrebe v repro verigi. Znatno delež prodaje v Sloveniji ustvarijo v svojem lastnem prodajnem salonu v Žalcu.

Tržišče Evropske Unije, s svojim prednikom v t. i. zahodni Evropi, predstavlja od nekdaj izziv za prodajo talnih oblog, saj se tam uspešno srečujejo s konkurenco vseh drugih evropskih proizvajalcev. Na teh trgih ustvarijo cca. 25 % prihodkov od prodaje. Njihovi izdelki so prisotni praktično v vseh državah EU. Pomemben delež prihodkov na tem trgu ustvarijo s prodajo svojih izdelkov v repro verigi za kontejnersko in karavansko industrijo. Za potrebe te industrije so razvili kar nekaj posebej prilagojenih izdelkov in danes se lahko pohvalijo, da so s svojim tržnim deležom med vodilnimi proizvajalci talnih oblog za to industrijo. Zaradi večje logistične učinkovitosti so v Nemčiji odprli dodatno skladišče svojih proizvodov, od koder preko svoje agentske prodajne mreže pokrivajo potrebe maloprodaje po celotni Nemčiji in Franciji. Juteks je s svojimi proizvodi že več kot dvajset let prisoten na trgih vzhodne Evrope. Tržišča Rusije, Ukrajine, Kazahstana, Belorusije in drugih držav, ki so nastale na območju bivše Sovjetske zveze, so od nekdaj predstavljala pomemben delež v njihovi prodaji in na njih ustvarijo znatno več kot polovico prihodkov iz prodaje (Juteks 2008a).

Njihova blagovna znamka je na teh trgih dobro poznana in priznana, zato Juteks velja za enega pomembnejših proizvajalcev vinilnih talnih oblog tudi v svetu. Daljni Vzhod, Avstralija in Nova Zelandija so tržišča, kjer je Juteks s svojimi izdelki prisoten v manjši meri, saj zaradi njihove oddaljenosti večji obseg prodaje ni mogoč. Njihova večletna prisotnost na teh trgih pa vendarle dokazuje, da so tam njihovi izdelki našli svoje mesto. V zadnjih letih beležijo prodajo tudi v nekaterih državah Bližnjega Vzhoda in severne Afrike. Zlasti Bližnji Vzhod predstavlja del še neizkoriščenega prodajnega potenciala. Svojo nadaljnjo vizijo rasti obsega prodaje nameravajo uresničiti zlasti s povečano prodajo na območju vzhodne Evrope, saj so to po sedanjih pokazateljih tržišča, kjer v naslednjih nekaj letih pričakujejo nadaljnjo rast trga, Juteks pa na teh tržiščih že predstavlja uveljavljeno blagovno znamko (Juteks 2008a).

### **6.5.2 Konkurenca**

V Sloveniji ni drugega proizvajalca PVC talnih oblog, na trgu pa je na voljo blago njihovih konkurentov iz drugih držav, katerih dejavnost redno spremljajo in primerjajo, saj le tako lahko ostajajo vedno korak pred drugimi. Kot še večji in še bolj pomemben konkurent se v tem času kaže tudi vodilni proizvajalec talnih oblog na svetu – francosko podjetje Tarkett. Juteks je v letu 2009 odprl novo lastno tovarno v Rusiji, kjer je podjetje Tarkett kot domači proizvajalec prisotno že kar nekaj časa, saj je odkupilo ter razširilo tamkajšnje podjetje talnih oblog.

### **6.5.3 Kupci**

Populacijo kupcev ločijo po namembnosti njihovih produktov. Prodajajo PVC obloge za:

- kontejnerje, avtodome in druge bivalnike,
- obloge za stanovanjske objekte,
- za uporabo v javnih prostorih.

### **6.5.4 Dobavitelji**

Podjetje ima relativno ozek krog dobaviteljev, ki ga ne menjajo pogosto, preprosto zato, ker gre za surovine, ki jih je na trgu mogoče dobiti v omejenih količinah. Vendar pa morajo v zadnjem času vedno znova iskati in si zagotavljati potencialne dobavitelje teh surovin, saj so se potrebe po njih zaradi odprtja tovarne v Rusiji bistveno povečale. Glavne surovine so PVC prah, barve in mehčala.

V zadnjih nekaj letih je bilo zaradi omejenih kapacitet teh surovin na trgu prisotno precejšnje pomanjkanje, zato je bila njihova glavna aktivnost zagotoviti dovolj surovin za proizvodnjo, tako v Sloveniji kot tudi v Rusiji. Cene surovin so zaradi tega strmo naraščale, na višanje cen



pa je vplivala tudi višja cena nafte. Finančna kriza na njihove dobavitelje ni posebej vplivala in s tem posredno tudi ne na njih, je pa prav zagotovo finančna recesija, ki je sledila tej krizi. Upad povpraševanja po surovinah lahko vpliva na njihovo povečano ponudbo na trgu, postavlja pa se tudi vprašanje, kakšno bo potem povpraševanje po njihovem blagu.

## **6.6 Odločitev za internacionalizacijo v Rusiji**

Podjetje Juteks je internacionalno podjetje že kar dolgo časa, natančneje vse od leta 1973. Sama internacionalizacija v Rusijo se je začela najprej s klasičnim izvozom, od januarja 2010 pa na ruskem trgu delujejo tudi kot proizvajalci. Ruski trg ter države bivše Sovjetske zveze predstavljajo Juteksu že od nekdaj največji trg, saj tja že od samega začetka proizvodnje talnih obloh izvažajo največ. Zato je bil poglobljen razlog pri odločitvi, da na ruskem trgu nastopijo kot proizvajalec, poceniti proizvodnjo in znižati logistične stroške, ter tako dosegati večjo stopnjo konkurenčnosti. Poleg tega pa je postavitve tovarne v Rusiji prinesla tudi druge prednosti, saj so na ta način znižali transportne stroške, se približali virom energije (nafta), ki jih potrebujejo za poslovanje, znižali lastno ceno, dosegli še lažjo prodajo svojih izdelkov na ruskem trgu, saj blaga tako ni potrebno cariniti. Carinski postopki se vedno bolj zaostrejo, zato tudi carinske dajatve za njihove izdelke rastejo – kupcem je vedno bolj pomembno tudi to, da kupujejo od domačega proizvajalca ter se na ta način izognejo carinjenju. S postavitvijo lastne tovarne v Rusiji in zagonom proizvodnje so neposredno začeli tekmovati tudi z njihovim največjim konkurentom francoskemu podjetju Tarkett, ki v Rusiji že deluje kot domači proizvajalec. Od sedaj naprej tudi Juteks svojim kupcem nudi nakup blaga v njihovi domači valuti (rublji) ter se tako izogne valutnim tveganjem.

K lažji odločitvi za postavitve tovarne v Rusiji je pripomoglo tudi dejstvo, da so proizvajalci Juteksovih vhodnih surovin (stekleni flis), ki jih Juteks potrebuje za svojo proizvodnjo in v strukturi cene predstavljajo največji delež, prav tako že zgradili tovarno v Rusiji. Z odločitvijo za postavitve neodvisnega podjetja na ruskem trgu so se tako še približali svojim dobaviteljem ter si omogočili nakup surovin v rubljih. S tem se je tudi spremenil delež in stroškovna struktura vhodnih ter izhodnih surovin.

## **6.7 Strategija vstopa na ruski trg**

V nadaljevanju je predstavljena SWOT analiza in posamezne značilnosti ruskega trga.

### **6.7.1 Značilnosti ruskega trga – SWOT analiza**

V spodnji preglednici je predstavljena SWOT analiza ruskega trga.

## Preglednica 12: SWOT analiza ruskega trga

<i>Prednosti</i>	<i>Priložnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– s postavitvijo podjetja so postali domači proizvajalec</li><li>– prodaja v nacionalni valuti</li><li>– ljudje drugače gledajo na podjetje, saj zaposluje njihovo delovno silo</li><li>– so bližje trgu in potrošnikom</li><li>– nižji stroški logistike in distribucije</li><li>– hitrejša odzivanje na potrebe trga</li><li>– lažja in učinkovitejša izvedba marketinško-prodajnih aktivnosti</li><li>– sodelovanje z lokalnimi dobavitelji v nabavni funkciji</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– velikost trga</li><li>– veliko je novogradenj, katere predstavljajo nove potencialne kupce</li><li>– v obstoječih objektih je veliko talnih oblog, ki jih je potrebno nadomestiti</li></ul>
<i>Slabosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– delovne navade tamkajšnjih ljudi</li><li>– velika fluktuacija zaposlenih – vedno novi ljudje na istih delovnih mestih, ki pa jih je potrebno vedno na novo učiti</li><li>– zagotavljanje rednih plačil</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– stalnost zagotavljanja ter preprečevanje izpada električnih virov</li><li>– konkurenca, ki na tem trgu že tako prevladuje</li><li>– država z administrativnimi predpisi</li><li>– zunanji dobavitelji</li><li>– pomanjkanje nujno potrebnih surovin<ul style="list-style-type: none"><li>– potrebno je imeti večji krog dobaviteljev, da preprečiš možno pomanjkanje surovin in s tem posledično tudi izpad proizvodnje</li></ul></li></ul>

### 6.7.2 Konkurenca na ruskem trgu

Celoten svetovni trg talnih oblog je velik okoli 150 mio m<sup>2</sup>, pri čemer je trg, ki ga obvladuje Juteks, velik okoli 17 do 18 mio m<sup>2</sup>. Juteksov tržni delež na svetovnem trgu se giblje med 10 in 12 %. Njegov največji konkurent – Tarkett – obvladuje kar 100 mio m<sup>2</sup>, s čimer predstavlja kar 66 % tržnega deleža. Ta konkurent je ob odločitvi Juteksa za postavitev tovarne v Rusiji bil že neposredno prisoten (priloga 1).

Edinega konkurenta na ruskem trgu jim predstavlja podjetje Tarkett, katero velja za največjega proizvajalca talnih oblog na svetu. Tarkett je na ruski trg vstopil z nakupom obstoječega domačega podjetja, ki se je že prej ukvarjalo s proizvodnjo in prodajo talnih

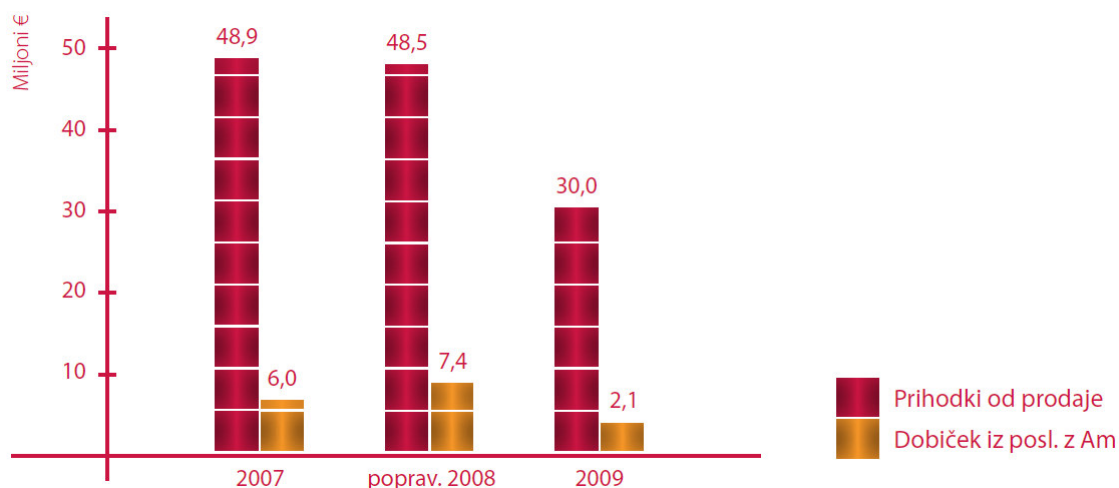
oblog. Da so si povečali tržni delež, so firmo posodobili in razširili njeno poslovanje z dodatnimi vlaganji. Podjetje Tarkett je svetovni tržni vodja - “market leader”, saj je, kot sem že omenila, največji proizvajalec talnih oblog na svetu.

Njihova prednost v Rusiji je tudi to, da so tam prisotni že kar nekaj časa, gre za domicilno podjetje, kar je tamkajšnjim kupcem zelo pomembno, saj jim tako posledično ni potrebno plačevati carine. Vsi ostali, ki so na kakršenkoli način vstopali oz. vstopajo na ruski trg, lahko rečemo, da so “sledilci”, ki se trudijo, da bi čim boljše našli in zapolnili tržne niše, povečali prodajo pri dosedanjih kupcih ter seveda našli čim več novih, včasih tudi prevzeli kakšnega konkurenci.

Glede na dejstvo, da največji delež prodaje predstavlja prodaja v Rusijo, se je podjetje Juteks odločilo za odprtje nove laste tovarne v Rusiji, saj so se na ta način približali kupcem in konkurenci ter tako tudi sami postali domicilni proizvajalci na rukem trgu, kar pa je za tamkajšnje kupce precejšnjega pomena, saj so na ta način opravičeni plačevanja carin na uvožene izdelke, hkrati jim to pomeni tudi, da kupujejo pri domačem, ruskem proizvajalcu.

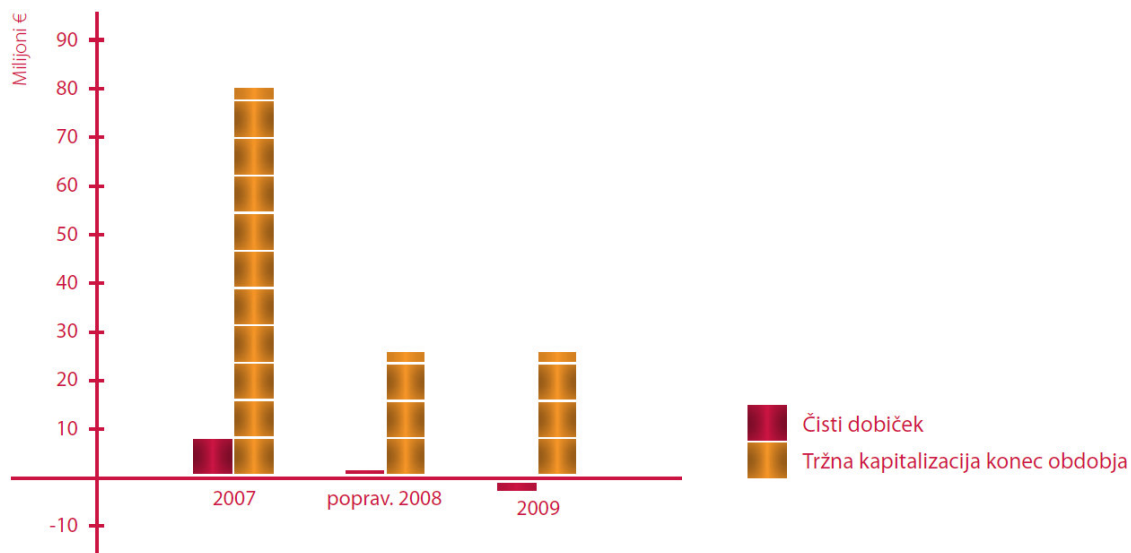
## 6.8 Pregled ključnih podatkov iz poslovanja družbe Juteks, d. d., za zadnja tri leta

V nadaljevanju so predstavljeni ključni podatki iz poslovanja družbe Juteks v obdobju zadnjih treh let.



**Slika 7: Prihodki od prodaje in dobiček od poslovanja z amortizacijo**

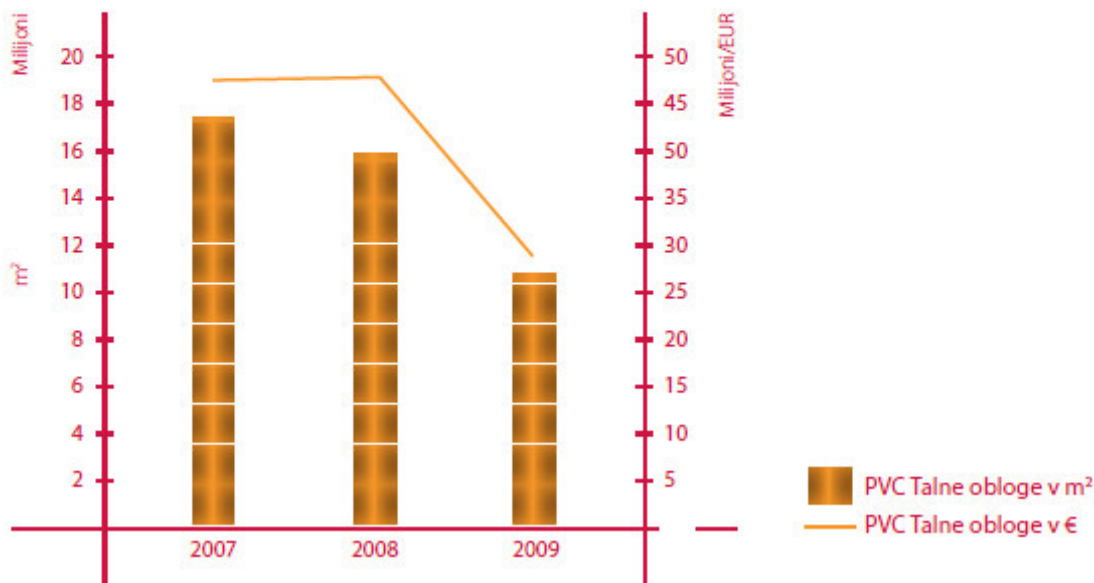
Vir: Juteks 2010a.



**Slika 8: Čisti dobiček in tržna kapitalizacija**

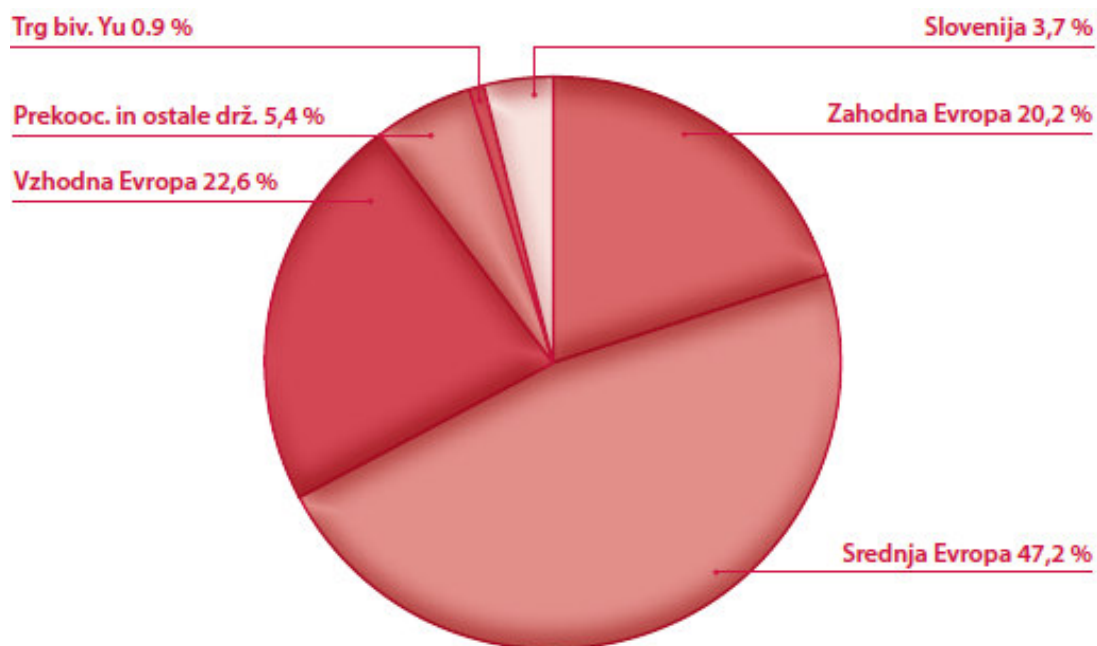
Vir: Juteks 2010a.

	2007	2008	2009
PVC Talne obloge v m <sup>2</sup>	17.354.452	15.857.769	10.822.741
PVC Talne obloge v EUR	47.319.637	47.546.268	28.271.865



**Slika 9: Količinska in vrednostna prodaja PVC talnih oblog**

Vir: Juteks 2010a.



Slika 10: Deleži prodaje na domačem trgu in na tujih trgih za leto 2009

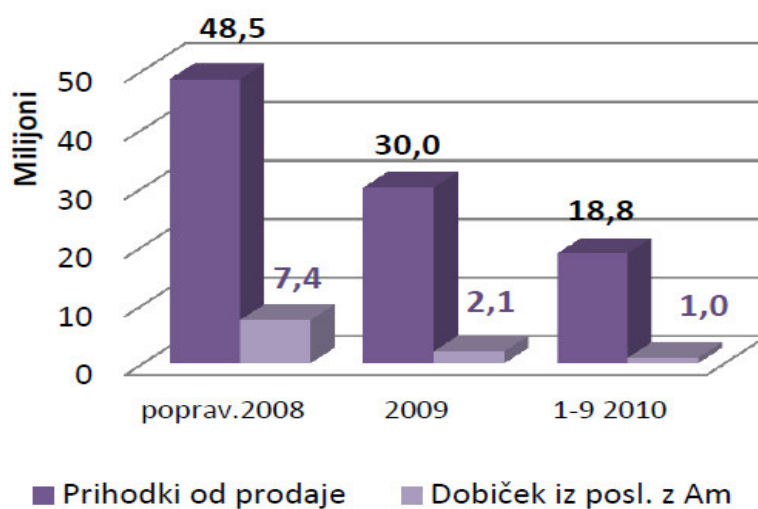
Vir: Juteks 2010a.

## 6.9 Pomembnejši dosežki v prvih devetih mesecih leta 2010

V tem delu so predstavljeni pomembnejši dosežki v prvih devetih mesecih leta 2010.

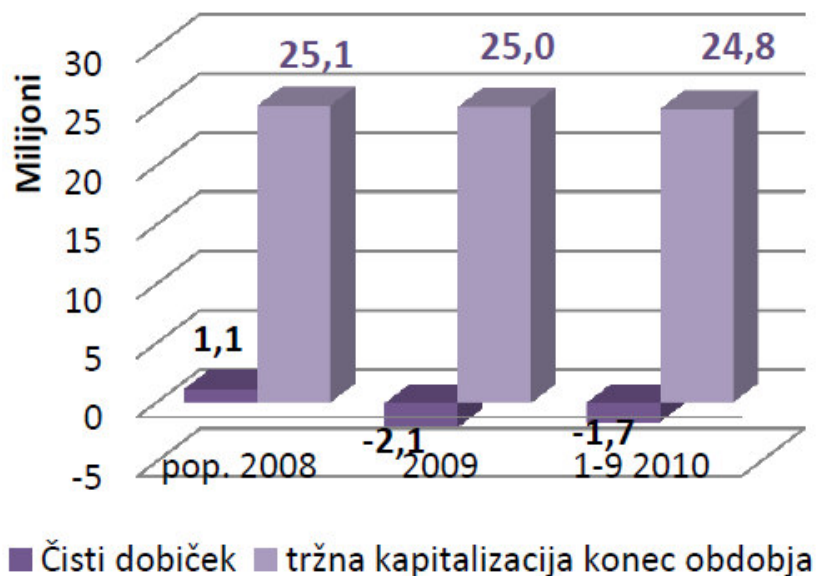
### 6.9.1 Juteks, d. d.

V nadaljevanju so predstavljeni vsi pomembnejši podatki o poslovanju podjetja Juteks d. d. za obdobje od januarja do septembra 2010.



Slika 11: Prihodki od prodaje in dobiček iz poslovanja z amortizacijo

Vir: Juteks 2010b.

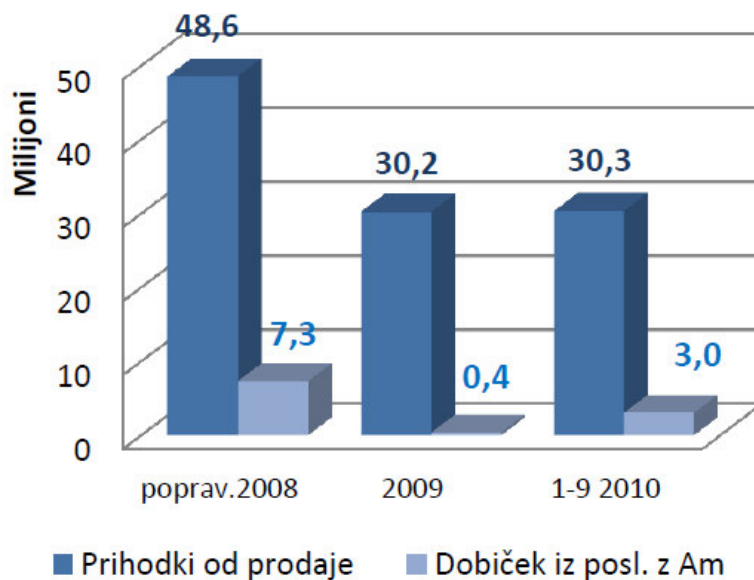


**Slika 12: Čisti dobiček in tržna kapitalizacija**

Vir: Juteks 2010b.

### 6.9.2 Skupina Juteks

V tem delu so predstavljeni vsi pomembnejši podatki poslovanja Skupine Juteks za prvih devet mesecev v letu 2010.



**Slika 13: Prihodki od prodaje in dobiček iz poslovanja z amortizacijo**

Vir: Juteks 2010b.

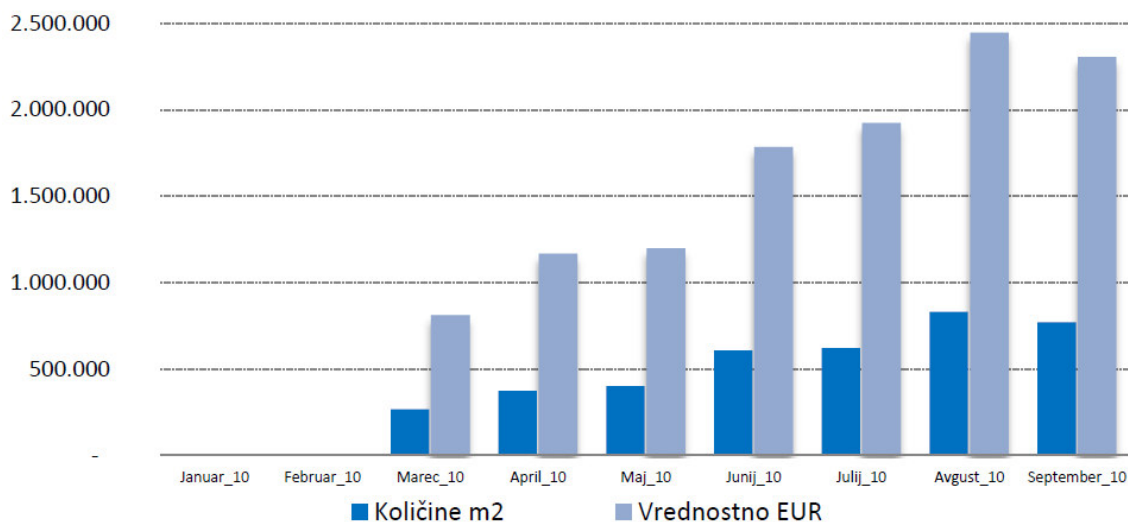


**Slika 14: Čisti dobiček in tržna kapitalizacija**

Vir: Juteks 2010b.

### 6.10 Prodaja v OOO Juteks RU (od marca do septembra 2010)

Kot je razvidno na spodnji sliki so z mesecem marcem 2010 začeli s prodajo v OOO Juteks RU. Že takoj po prvem polletju so v treh mesecih poslovanja nadomestili zaostajanje za planom, ki so si ga zadali za prvo polletje. Do konca septembra 2010 so za postavljenim planom zaostajali le še za 2,6 %.

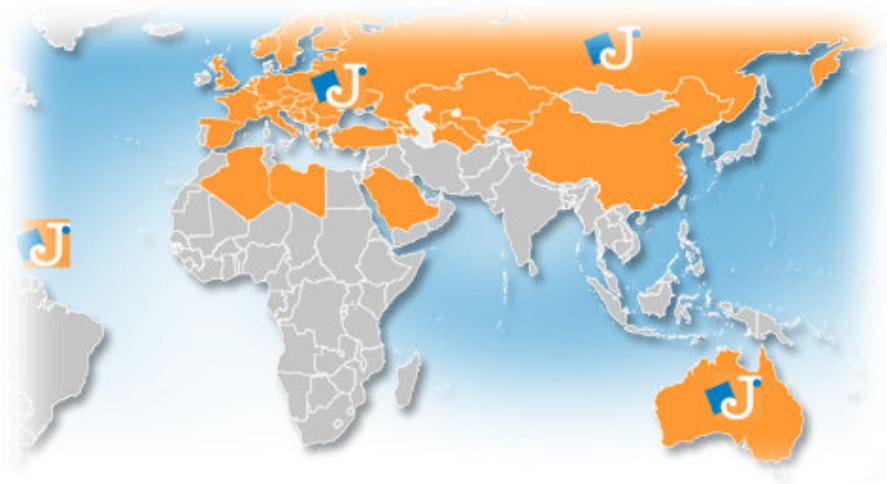


**Slika 15: Prodaja – količine m<sup>2</sup> in vrednosti EUR**

Vir: Juteks 2010b.

## 6.11 Pregled ključnih tujih trgov

Kot lahko lepo vidimo na spodnji sliki, je Juteks s svojimi izdelki prisoten v precejšnjem delu sveta. S prodajo svojih izdelkov pokriva celotno področje Evrope, Ruske federacije, skorajda celotne Azije, Avstralijo ter še nekaj drugih čezoceanskih držav in držav Afrike. Nenehno se trudijo, da bi pridobili nove trge in s tem tudi nove kupce.



**Slika 16: Prodaja Juteksa v svetu**

Vir: Juteks 2011.

*Srednja Evropa* (Poljska, Češka, Slovaška, Ukrajina, Madžarska) – predstavlja v strukturi prodaje največji delež, skoraj 50 % (Juteks 2010).

*Zahodna Evropa* (Nemčija, Italija, Francija, Velika Britanija) – v strukturi vrednosti prodaje predstavlja okrog 20 % (prav tam).

*Vzhodna Evropa* (Rusija, Kazahstan, Kirgizija) – gre za države kamor v strukturi prodaje izvozijo okrog 23 % celotnega proizvedenega blaga (prav tam).

*Prekooceanske in ostale države* (Saudska Arabija, Kanada, Libanon) – delež prodaje je v teh državah najnižji – približno 5,4 %, zato se na prodajne aktivnosti v teh državah še posebej osredotočajo. Znova in znova iščejo nove trge in morebitne potencialne kupce (prav tam).

*Slovenija* – predstavlja v strukturi prodaje 3,7 % (prav tam).

*Trgi bivše Jugoslavije* (Hrvaška, Bosna, Srbija) – na te trge izvozijo okrog 0,9 % celotne vrednosti prodaje. V zadnjem času opažajo tudi povečanje prodaje v Makedonijo in na Kosovo (prav tam).



## 7 SKLEP

Če hočemo pojasniti pojem internacionalizacije ugotovimo, da zanj ne obstaja neka določena definicija. Mnenja različnih avtorjev so si precej neenotna. Se pa vsi strinjajo, da gre pri internacionalizaciji za širitev poslovanja podjetja preko matičnih meja na tuje trge. Dandanes lahko skoraj z gotovostjo trdimo, da so uspešna tista podjetja, ki se odločijo za internacionalizacijo. Pri sami odločitvi za internacionalizacijo imajo na voljo različne možne oblike vstopov na tuje trge, katere sem tudi podrobneje predstavila v diplomski nalogi. Večina podjetij, kar velja tudi za podjetje Juteks, d. d., katerega sem v diplomski nalogi podrobneje predstavila in preučila njegovo poslovanje, se na samem začetku ob odločitvi za internacionalizacijo odloči za eno izmed izvoznih oblik vstopov, saj je tu stopnja tveganja najmanjša.

V Juteksu so s trgov Ruske federacije začeli poslovati že leta 1973, kar pomeni od samega začetka izdelovanja talnih oblog. Ker so na trg Ruske federacije prodali največ talnih oblog, so se po dolgih letih izvažanja odločili, da tam postavijo svoje lastno podjetje. Tako so oktobra leta 2006, ko so kupili zemljišče v Rusiji, začeli z izvajanjem vseh potrebnih del, da je lahko proizvodnja v januarju 2010 tudi dejansko stekla. Vse skupaj, od nakupa zemljišča pa do zagona proizvodnje, je trajalo malo več kot 3 leta. Celoten projekt je podjetje stal okrog 38 mio EUR in ga lahko vsekakor označimo za uspešnega. Podjetje v Rusiji je hčerinsko podjetje in je v 100 % lasti matičnega slovenskega podjetja. Seveda so se ob postavitvi lastnega podjetja na tujem trgu srečali s kar nekaj tveganji in omejitvami, saj dajejo Rusi precejšnjo prednost domačim proizvajalcem in ne tujim, saj imajo zaradi njih še dodatne stroške carinjenja. Tukaj je potrebno omeniti še plačilna in valutna tveganja, vremenske pogoje in problem delovne sile (druge delovne navade, zakon štiti delavca in ne delodajalca, velika fluktuacija). Že sam nakup zemljišča jim je kot tujcem predstavljal problem, kasneje pa so se z omejitvami srečali tudi, ko so urejali dovoljenja in soglasja za gradnjo.

Bistveni razlogi oz. motivi, da se je podjetje sploh odločilo za postavitev lastne tovarne v Rusiji, so bili predvsem znižati stroške proizvodnje, se izogniti problemom pri carinjenju blaga preko meje in nastopiti na ruskem trgu kot domači proizvajalec ter na ta način kupcem omogočiti nakup blaga v domači valuti (rubljih). S tem so se tudi izognili valutnim tveganjem. Še dodaten razlog pa je bil tudi ta, da je dobavitelj, ki podjetju dobavlja potreben material (stekleni flis), kateri v strukturi cene predstavlja največji delež, prav tako postavil podjetje v Rusiji. Tako se je Juteks še približal svojim dobaviteljem, s tem pa se je tudi spremenil stroškovni delež vhodnih in izhodnih surovin, saj lahko material sedaj nabavljajo v rubljih.

Sam začetek poslovanja podjetja v Rusiji lahko ocenimo za uspešnega, saj so dosegli svoja pričakovanja oz. jih v določenih pogledih celo presegli. Na kratek rok podjetje nima nobenih posebnih načrtov, razen rednega spremljanja razmer na trgu, sledenja trendom, konkurenci in

iskanje vedno novih potencialnih kupcev – to velja tako za podjetje v Sloveniji kot tudi za rusko podjetje. Na daljši rok, ocenjevano strateško, pa v Rusiji vsekakor načrtujejo širitev proizvodnje, saj jim to dovolj veliko zemljišče brez večjih težav tudi omogoča. Možnost imajo tudi razširiti tehnologijo ter s tem še povečati svoj prodajni asortiment, katerega sedaj predstavljajo PVC talne obloge, v prihodnosti pa si želijo začeti tudi s proizvodnjo kompaktnih talnih oblog.

Lahko ugotavljamo, da Juteks velja za enega uspešnejših domačih proizvajalcev, ki ga poznajo tudi v tujini. Vsekakor mora podjetje v prihodnje še bolj natančno in sistematično spremljati aktivnosti konkurence, tako na domačem kot tudi na tujem trgu, se nenehno truditi, da bi ostalo čim bolj uspešno, saj lahko le na ta način uspešno tekmuje z drugimi svetovnimi proizvajalci na vedno bolj zahtevnem in konkurenčnem svetovnem trgu. Hkrati je raziskava in preučevanje strategije internacionalizacije podjetja Juteks, d. d. pokazala, da podjetje že od vsega začetka svojega poslovanja aktivno izvaja načrtno strategijo internacionalizacije, ki jo je uspešno nadgradilo z neposrednim naložbenim modelom izgradnje lastne proizvodne enote na svetovno in strateško pomembnem trgu Ruske federacije, kjer tako lahko lažje neposredno tekmuje z vso svetovno konkurenco. Ta odločitev predstavlja za podjetje zelo pomembno strateško dejanje, ki bo prav gotovo pozitivno prispevala k nadaljnji še bolj uspešni internacionalizaciji in povečani konkurenčnosti podjetja Juteks, d. d. na svetovnih trgih.

## LITERATURA

- Albaum, Gerald, Jesper Strandkov, Edvin Duerr in Laurence Dowd. 1989. *International marketing and export management*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Bloomstermo, Anders in Deo Sharma. 2003. *Introduction to specialissue on learning in international business networks*. Stockholm: School of Economics, Department of Marketing.
- Burton, Fred in Frank McDonald. 2002. *International Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Czinkota, Michael in Ilkka Ronkainen. 2005. *International business*. 7th ed. New York: Thompson learning.
- Česen, Tina in Marko Jaklič. 1996. Internacionalizacija preko strateških povezav in enakopravnost partnerjev. *Naše gospodarstvo* 42 (1/2): 111–125.
- Doole, Isobel in Robin Lowe. 2001. *International marketing strategy*. New York: Thompson Learning.
- Falатов, Peter. 1997. *Plačila v mednarodnem poslovanju: plačilna tveganja, inkaso posel, menica, ček*. Ljubljana: Center za strokovno izpopolnjevanje in svetovalno dejavnost Ekonomske fakultete.
- Griffin, Rick in Michael Pustay. 1999. *International business - a managerial perspective*. Reading: Addison–Wesley.
- Hollensen, Svend. 2001. *Global marketing: a market-responsive approach*. London: Prentice Hall.
- Hollensen, Svend. 2004. *Global marketing: a decision oriented approach*. London: Prentice Hall.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jaklič, Marko in Marko Hočevar. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
- Johanson, Jan in Vahlne Jan-Erik. 1990. *The Mechanism of Internationalization*. London: IMR.
- Jus, Miran. 1999. Nekaj elementov primerjave ocene mednarodne konkurenčnosti slovenske izvozne družbe. *IB* 33 (1): 13-21.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kesič, Dragan. 2008. *Mednarodno poslovanje*. Interno gradivo, Fakulteta za management Koper.
- Kim, Kenneth A., Suk H. Kim in Seung H. Kim. 2002. *Global corporate finance: text and cases*. 5th ed. Malden: Blackwell.

- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, Maja, Monika Lisjak, Gregor Pfajfar in Aleš Ekar. 2006. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Perkins, John S. 1987. How licencing and franchising differ. *Les Nouvelles* 22 (4): 15.
- Punnett, Betty Jane in David A. Ricks. 1997. *Internaional business*. Cambridge: Blackwell.
- Ruzzier, Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Studentopolis. 2011. *Temelji trženja* [Http://www.student-info.net/index.php/studentopolis/knjiznica/datoteka/12366](http://www.student-info.net/index.php/studentopolis/knjiznica/datoteka/12366) (25. 2. 2011).
- Svetličič, Marjan. 2006. Internacionalizirati se ali umreti. *Kažipot* 35 (jesen): 2–3.
- Tayeb, Monir H. 2000. *International human resource management: a multinational company perspective*. England: Oxford University Press.

## VIRI

- Juteks. 2001. *Letno poročilo Juteks d. d. 2000*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2002. *Letno poročilo Juteks d. d. 2001*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2003. *Letno poročilo Juteks d. d. 2002*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2004. *Letno poročilo Juteks d. d. 2003*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2005. *Letno poročilo Juteks d. d. 2004*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2006. *Letno poročilo Juteks d. d. 2005*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2007. *Letno poročilo Juteks d. d. 2006*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2008a. *Profil družbe Juteks d. d.* Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2008b. *Letno poročilo Juteks d. d. 2007*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2009. *Letno poročilo Juteks d. d. 2008*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2010a. *Letno poročilo Juteks d.d. 2009*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2010b. *Poročilo o poslovanju Skupine Juteks in družbe Juteks d. d. za obdobje od 1-9 2010*. Interno gradivo, Juteks.
- Juteks. 2011. *Oranizacija*. [Http://www.juteks.si/juteks\\_slov8/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=64](http://www.juteks.si/juteks_slov8/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=64) (15. 2. 2011).

## **PRILOGA**

Priloga 1 Intervju z g. Borisom Krajncem, pomočnikom direktorja družbe Juteks, d. d.



## **INTERVJU S PODDIREKTORJEM DRUŽBE JUTEKS D. D.,** **GOSPODOM BORISOM KRAJNCEM**

### **1. Kako velik je trg talnih oblog in kakšen obseg prodaje/tržni delež ima Juteks na tem tem trgu?**

Trg talnih oblog je velik 150 mio m<sup>2</sup>, pri čemer je velikost trga kjer deluje Juteks, nekje 17 do 18 mio m<sup>2</sup>. Juteksov tržni delež na svetovnem trgu se giblje med 10 in 12 %. Največji proizvajalec talnih oblog na svetu ima trg velik 100 mio m<sup>2</sup>, s čimer predstavlja več kot 66 % tržni delež na svetovnem trgu. Vsi ostali proizvajalci, vključno z Juteksom, pa mu sledimo in se borimo za čim večji tržni delež.

### **2. Zakaj se je Juteks odločil za vstop na ruski trg?**

Ruski trg ter države bivše sovjetske zveze predstavljajo za Juteks največji trg, saj tja že od samega začetka proizvodnje talnih oblog izvažamo največ. Bistveni razlog je bil zato POCENITI PROIZVODNJO.

Poleg tega pa smo s postavitvijo tovarne v Rusiji:

- znižali transportne stroške,
- se približali virom energije (nafta),
- znižali lastno ceno,
- rešili problem carinjenja – saj carine za domače proizvajalce odpadejo (Kupci kupujejo npr. polovico blaga redno preko carin, polovico pa ga spravijo čez mejo na črno. S poostrojitvijo carinskih postopkov je to vedno težje, oz. je delež blaga, ki ga kupijo redno preko carin vedno večji, kar pa se kupcem občutno pozna, zato vedno bolj prisegajo na domače proizvajalce.),
- dosegli lažjo prodajo na ruskih trgih, saj je zaradi carin to bistveno lažje in kupcem to veliko pomeni.

Približati se kupcem na teh trgih je bilo bistvenega pomena, saj enega domačega proizvajalca talnih oblog že imajo in glede na to, da se carinjenje blaga poostrojuje, bi lahko na ta način mi izgubili svoje kupce, saj bi zato raje kupovali pri konkurentu Tarkettu, ki bi jim omogočil nakup brez carinjenja.

### **3. Kako dolgo je podjetje že prisotno na ruskih trgih?**

Podjetje je na ruskih trgih prisotno že od samega začetka proizvodnje PVC talnih oblog, kar pomeni, natančneje od leta 1973. Vse do januarja letos, smo na ruskem trgu delovali le kot

izvozniki, od januarja naprej, ko je stekla proizvodnja v novi tovarni v Rusiji, pa na ruskem trgu delujemo tudi kot proizvajalci.

#### **4. Kakšne motive ste imeli, da ste se odločili za odprtje tovarne v Rusiji?**

Glavni motivi ob postavitvi tovarne v Rusiji so bili:

- znižati stroške,
- izogniti se problemom s carinjenjem blaga,
- nastopiti kot domači proizvajalec na tujem trgu,
- kupcem omogočiti nakup v domači valuti (rublji) ter se izogniti valutnim tveganjem.

Eden izmed motivov je bil tudi ta, da so proizvajalci vhodnih surovin (stekleni flis), ki jih Juteks potrebuje za svojo proizvodnjo in v strukturi cene predstavljajo največji delež, prav tako že zgradili tovarno v Rusiji. Z odločitvijo za postavitve našega odvisnega podjetja v Rusiji, smo se tako še približali našim dobaviteljem, saj imamo od sedaj naprej omogočen nakup surovin v rubljih. S tem se je spremenil delež vhodnih in izhodnih surovin.

#### **5. Kolikšni so bili stroški ob odprtju nove lastne tovarne v Rusiji?**

Stroški celotne investicije znašajo 38 mio EUR (20 mio EUR znaša vrednost vložka v opremo in je v skladu z načrtovano vrednostjo, 18 mio EUR pa znaša vrednost investicije v objekte vključno s komunalno in energetske infrastrukturo, v kar je vključeno tudi 35 % povečanje prvotno načrtovanih proizvodno skladiščnih kapacitet), kar je bilo v celoti financirano iz lastnih sredstev podjetja, nekaj pa tudi z najetimi sredstvi (krediti). V te stroške štejemo nakup zemljišča za postavitve tovarne, izgradnjo tovarne z vsemi inštalacijami, nakup ter montaža opreme ter nazadnje tudi zagon podjetja.

#### **6. V kolikšnem času je podjetje uspelo realizirati projekt postavitve tovarne v Rusiji?**

Takšni projekti so zelo zahtevni, še posebej, če potekajo na tujih trgih, zato lahko to traja tudi dlje časa. Ko smo se odločili za izgradnjo tovarne v Rusiji je vse skupaj potekalo nekako takole:

- oktobra leta 2006 smo kupili zemljišče za postavitve tovarne v velikosti 57 tisoč m<sup>2</sup> v mestu Kameškovo, na Vladimirskem rajonu (200 km iz Moskve)
- v istem mesecu smo tudi podpisali pogodbo z izvajalcem gradbenih del, rusko firmo Trimor RUS
- od maja 2008 do januarja 2009 so potekale faze projektiranja, pripravljalnih del in montaže
- 15. 5. 2008 je bila slavnostna otvoritev gradnje s položitvijo temeljnega kamna



- vse do decembra 2009, ko smo zagnali poizkusno serijo pa so potekale faze inštalacij in montaže opreme
- decembra 2009 pa smo zagnali poizkusno proizvodnjo
- januar 2010 redno steče proizvodnja.

Vse skupaj, od nakupa zemljišča pa do zagona podjetja je trajalo 3 leta, kar je za ruske razmere zelo uspešno. Če gradnja poteka brez kakršnihkoli zapletov, bi lahko ta projekt izpeljali v roku 2 let, vendar smo vseeno zadovoljni s potekom in dokončanjem del v teh terminih. Za samo izgradnjo – aktivna faza, bi lahko rekel, da se je naredila v razmeroma kratkem času, saj je veliko administrativnih tveganj.

### **7. S kakšnimi omejitvami in tveganji se je podjetje srečevalo, ko je vstopalo na tuje trge in še posebej pri vstopu na trg Rusije?**

Investicijske omejitve:

- nakup zemljišča kot tujec
- soglasja, dovoljenja (tveganja administrativne narave)
- vremenski pogoji (ekstremne zimske razmere)
- problem delovne sile (druge delovne navade, velika fluktuacija, zakonodaja ščiti delavca in ne delodajalca)

Omejitve komercialne narave:

- valutna tveganja (rublji – EUR) prodajal lahko le v rubljih ali bolj redko na avans
- plačilna tveganja

Pred postavitvijo podjetja je konkurenca na tamkajšnjem trgu imela bistveno večjo prednost, saj je šlo za domačega proizvajalca, mi pa smo bili tujci. Na ruskem trgu, dajejo prednost predvsem domačim proizvajalcem, saj jim tako ni potrebno plačevati carine.

### **8. Kakšne oblike vstopa si je izbrala konkurenca in kako oni delujejo na Ruskem trgu?**

Edini konkurent na Ruskem trgu je podjetje Tarkett, katero velja tudi za največjega proizvajalca talnih oblog. Na ruski trg so vstopili tako, da so kupili tamkajšnje podjetje, ki se je že prej ukvarjalo s proizvodnjo in prodajo talnih oblog. Firmo so posodobili in jo razširili, ter tako še izboljšali poslovanje ter povečali tržni delež. Podjetje Targett velja za “market leaderja”, saj je največje podjetje talnih oblog, obvladuje največji tržni delež ter je na ruskem trgu najdlje prisotno. Na ruskem trgu je prednost podjetja Tarkett tudi to, da gre za domicilno podjetje in tako kupcem iz Rusije ni potrebno plačevati carine. Vsi ostali smo “sledilci”, ki vedno znova iščemo nove kupce, se trudimo za povečanje prodaje pri dosedanjih kupcih ali

skušamo pridobiti na svojo stran tudi kupce konkurenčnih podjetij, ter na ta način ukrasti oz. pridobiti nekaj tržnega deleža.

Sami smo na ruski trg najprej vstopili v obliki klasičnega izvoza, sedaj ob postavitvi lastne tovarne pa smo na ruskem trgu nastopili tudi kot proizvajalec talnih oblog. Kljub temu še trenutno vedno ohranjamo obliko klasičnega izvoza, saj na ta način dopolnjujemo asortiman ruskih proizvodov s slovenskimi, ter kupcem nudimo večjo izbiro. Bomo pa z večanjem asortimanov v Rusiji počasi opuščali obliko klasičnega izvoza. Ta oblika oz. kombinacija teh dveh oblik je s stroškovnega vidika za nas trenutno najugodnejša.

**9. Glede na to, da ste s proizvodnjo v Rusiji že začeli, me zanima kako bi lahko opisali trenutno poslovanje ob samem zagonu?**

Trenutno poslovanje ob samem zagonu, oz. od zagona v januarju, pa vse do danes, lahko opišem kot zelo uspešno, celo nad našimi pričakovanji oz. predvidevanji. Do začetka marca je tekla samo proizvodnja, brez prodaje, saj brez zaloge niti ne moreš prodajati niti nimaš kaj ponuditi kupcu. V marcu smo dosegli tak asortiman proizvodov, da smo lahko začeli tudi s prodajo. Asortiman ponujenih izdelkov kupcem ves čas dopolnjujemo tudi z asortimanom izdelkov iz Slovenije, saj trenutno v Rusiji prodajamo le 6 asortimanov, v Sloveniji pa 14. Tako lahko kupcem ponudimo več, saj moramo gledati tudi na konkurenco. Ruski firmi dobavljamo asortiman izdelkov iz Slovenije, ter ga tam kupcem ponujamo skupaj s preostalimi asortimani. Na ta način jim omogočimo nakup v rubljah – ne glede na to ali kupijo nekaj blaga proizvedenega v Sloveniji in nekaj blaga iz Rusije. Tudi, ko jim blago dobavljamo, ga dobavljamo skupaj. S tem, ko preko ruske firme ponujamo različne asortimane tudi iz Slovenije, kupcem omogočimo, da kupujejo vse izdelke brez potrebnega carinjenja. Kupcem se je potrebno čim bolj približati, saj vedno bolj prisegajo na domicilne ponudnike – predvsem zaradi stroškov carinjenja. Do danes nam je uspelo prodati (to velja za podjetje v Rusiji) preko 6 mio m<sup>2</sup> PVC talnih oblog.

Glede količin zalog v skladiščih, lahko rečem, da so zaloge ves čas na optimumu, temu ustrezno pa tudi prilagajamo proizvodnjo.

Ko sem rekel, da smo z uspešnostjo poslovanja v Rusiji zelo zadovoljni, sem pri tem mislil tudi na kvaliteto ponujenih produktov, saj le ta raste hitreje kot smo pričakovali. Naš cilj je bil v 6 mesecih doseči, da je 95 % vsega proizvedenega blaga v 1. kvaliteti – nam je to uspelo že prej.

## 10. Kako bi lahko opredelili značilnosti Ruskega trga (prednosti, slabosti, nevarnosti, priložnosti)? SWOT analiza

<p><u>PREDNOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– s postavitvijo podjetja smo postali domač proizvajalec</li> <li>– prodaja v nacionalni valuti</li> <li>– ljudje drugače gledajo na podjetje, saj zaposluješ njihovo delovno silo</li> </ul>	<p><u>PRILOŽNOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– velikost trga</li> <li>– veliko je novogradenj, katere predstavljajo nove potencialne kupce</li> <li>– v obstoječih objektih je veliko talnih oblog, ki jih je potrebno nadomestiti</li> </ul>
<p><u>SLABOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– delovne navade tamkajšnjih ljudi</li> <li>– velika fluktuacija zaposlenih – vedno novi ljudje na istih delovnih mestih, ki pa jih je potrebno vedno na novo učiti</li> <li>– zagotavljanje rednih plačil</li> </ul>	<p><u>NEVARNOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stalnost zagotavljanja ter preprečevanje izpada električnih virov</li> <li>– konkurenca, ki na tem trgu že tako prevladuje</li> <li>– država z administrativnimi predpisi</li> <li>– zunanji dobavitelji</li> <li>– pomanjkanje nujno potrebnih surovin               <ul style="list-style-type: none"> <li>– potrebno je imeti večji krog dobaviteljev, da preprečiš pomanjkanje</li> </ul> </li> </ul>

## 11. Kakšne oblike plačevanja uporabljate pri poslovanju na trgu Ruske federacije?

Na trgih ruske federacije se največkrat poslužujemo plačevanja v obliki avansov (predplačil), akreditivov in plačil na odprto. Od odprtja tovarne naprej se vse plačuje v rubljah, pred tem, pa je večina plačil potekala z akreditivi.

## 12. Ali izvajate na Ruskem trgu tudi kakšne marketinške aktivnosti in kakšne? Kakšni so vložki v marketing/prodajne aktivnosti?

Tako kot povsod drugje, tudi na ruskem trgu izvajamo marketinške dejavnosti. Strankam oz. kupcem nudimo kataloge z našimi proizvodi, na naših prodajnih mestih si lahko ogledajo tudi vzorce različnih kolekcij. Poleg tega pa oglašujemo tudi preko letakov, oglasov na televiziji, na jumbo plakatih, redno obiskujemo kupce, ter jih seznanjamo z vsemi novostmi – novimi kolekcijami, ponudimo jim tudi vzorce.

Vložek v marketinške aktivnosti ni posebej velik, sploh če ga primerjamo z vložki naših konkurentov.

### **13. Kakšni so vaši nabavni viri za tovarno v RF?**

Za vse surovine, ki jih potrebujemo za proizvodnjo PVC talnih oblog, imamo več različnih dobaviteljev, saj so določene surovine zelo redke in lahko zato pride do pomanjkanja. Z zagotavljanjem večjega števila različnih dobaviteljev za posamezno surovino zmanjšujemo tveganje, da bi teh surovin zmanjkalo in da bi proizvodnja zato obstala. Seveda pa je potrebno biti pri izboru dobaviteljev pozoren tudi, na kvaliteto, ki ti jo lahko posamezen dobavitelj nudi ter ne nazadnje tudi na gibanje cen teh surovin na različnih trgih. Trenutno večino surovin kupujemo v državah Zahodne Evrope. To velja tako za podjetje v Sloveniji, kot tudi za hčerinsko podjetje v Rusiji. Kar nekaj naših dobaviteljev prihaja iz Rusije in menim, da jih bo v bodoče vedno več, saj bodo morali zaradi konkurence dvigniti kvaliteto. Postopoma je naš cilj, da si zagotovimo čim več dobaviteljev iz ruskih trgov ter se na ta način tudi izognemo vsem carinskim omejitvam, ki pa so v Rusiji vedno bolj ostre.

### **14. Ali ocenjujete, da je vaša naložba v RF ugodna/neuspešna in kakšne so dosedanje izkušnje?**

Odločitev za investicijo v Rusiji je vsekakor upravičena. Faza izgradnje tovarne je bila za ruske razmere zelo hitra, saj je vse skupaj od nakupa zemljišča pa do zagona proizvodnje trajalo 3 leta. Lahko rečem, da so dosedanje izkušnje oz., da je dosedanje poslovanje v Rusiji glede na količino proizvedenih količin in prodajo le teh, zelo uspešno, saj ne le da dosega zelene rezultate, ampak jih celo presega, kljub temu, da je konkurenca na tem trgu bila že predhodno prisotna.

### **15. Ali načrtujete širitev poslovnih aktivnosti v RF? Da ali ne in zakaj?**

V smislu širitve na nove lokacije širitev na kratek rok ne načrtujemo. Na kratek rok je potrebno kar najbolje izkoristiti trenutno stanje. Vsekakor pa bomo redno posodabljali tehnologijo in sledili trendom. S posodabljanjem tehnološke opreme lahko tudi razširimo proizvodnjo, saj je obstoječa lokacija dovolj velika (57 tisoč m<sup>2</sup>). Tudi sama lokacija je zelo dobra – 200 km iz Moskve, na zahodnem delu Rusije, kjer prodajo okrog 80 % vsega proizvedenega blaga, zato bi bila širitev kamorkoli drugam nesmiselna.

Poleg rednega posodabljanja tehnološke opreme načrtujemo tudi bolj aktivno pristopati k iskanju novih kupcev, saj je ruski trg zelo velik.

Ena izmed možnosti širitve je tudi pričetek proizvodnje še drugih vrst talnih oblog – kompaktne talne obloge (v celoti narejene iz enega kosa oz. iz ene plasti, medtem, ko so PVC talne obloge narejene iz več slojev), pri čemer pa je potrebna tudi nova tehnologija, za katero pa je, kot sem že omenil na obstoječi lokaciji dovolj prostora.