

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

LANA TANKO

LANA TANKO

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

IZVOZNI MODEL V MEDNARODNEM
POSLOVANJU - ŠTUDIJA PRIMERA

Lana Tanko

Koper, 2013

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

V diplomski nalogi sta predstavljeni izvozno-distribucijski podjetji A in B v segmentu živalske prehranske industrije ter trgovine s kmetijsko opremo. Razloženi sta tudi povezovalni strategiji in poslovanje obeh podjetij. Ker sta podjetji vključeni v mednarodno poslovanje in trgovino, je pred rezultati in zaključkom predstavljena tudi teorija, ki pride prav pri sklepanju, povzemanju in analizi rezultatov. S pomočjo izdelave finančnega načrta je mogoče natančneje opredeliti analizo poslovanja teh dveh podjetij v zadnjih letih. Izveden je tudi strukturiran intervju s predstavnikoma podjetij A in B, pri katerem se ugotavlja, v kakšnem odnosu in kako sta povezani ti dve podjetji.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, tveganja, izvozno podjetje, trgovina, strategija.

SUMMARY

Export-distribution companies A and B in animal food industry and farming equipment trade segments are presented in diploma thesis. Strategies and business model collaboration between companies is also explained. Being included in international business and commerce provides us with tools to build a theory, following results and conclusion. With help of financial plan, more accurate operation analysis of both companies in last years can be defined. Structured interviews with representatives of companies A and B shows us the relationship and enterprise connectivity.

Keywords: international business, risks, export company, commerce, strategy.

UDK: 339.56:005.44(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev področja in opis problema	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Mednarodno poslovanje	4
2.1	Vloga in pomen mednarodnega poslovanja	4
2.2	Globalizacija	5
2.3	Internacionalizacija	7
2.4	Oblike uravnavanja mednarodnega poslovanja	9
2.4.1	Carine	9
2.4.2	Količinske omejitve	10
2.4.3	Posredne oblike	11
2.5	Tipi podjetij v mednarodnem poslovanju	11
2.5.1	Velika podjetja	13
2.5.2	Mala in srednje velika podjetja	14
3	Oblike in tveganja v mednarodnem poslovanju	21
3.1	Izvozne oblike vstopa na tuj trg	22
3.1.1	Posredni izvoz	22
3.1.2	Neposredni izvoz	23
3.1.3	Kooperativni izvoz	24
3.2	Pogodbene oblike vstopa na tuj trg	24
3.2.1	Pogodbena proizvodnja	25
3.2.2	Licenčno poslovanje	25
3.2.3	Franšizing	26
3.2.4	Strateške povezave	27
3.3	Investicijske oblike vstopa na tuj trg	27
3.4	Tveganja v mednarodnem poslovanju	28
3.4.1	Državna tveganja	29
3.4.2	Finančna tveganja	29
3.4.3	Poslovna tveganja	30
4	Raziskava proučevanja strategij poslovanja podjetij A in B	31
4.1	Predstavitev podjetja A	31
4.2	Predstavitev podjetja B	33
4.3	Ugotovitve proučitve strategije poslovanja podjetja A in B	34
5	Sklep	39
	Literatura	41
	Viri	43
	Priloga	44

SLIKE

Slika 1: Primer uporabe produkta podjetja A.....	31
Slika 2: Produkt podjetja A - hrana za športne konje.....	33
Slika 3: Produkt podjetja B - hrana za pse	34
Slika 4: Logotip partnerja podjetja B	38
Slika 5: Zadovoljni uporabniki produkta podjetja B.....	40

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Proaktivni in reaktivni motivi podjetja v mednarodnem poslovanju	5
Preglednica 2: Razlike med malimi, srednjimi in velikimi podjetji.....	13
Preglednica 3: Vodenje malih in srednje velikih ter velikih podjetjih.....	15
Preglednica 4: Organiziranost v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih.....	16
Preglednica 5: Nabava v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih	17
Preglednica 6: Proizvodnja v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih	17
Preglednica 7: Prodaja v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih	17
Preglednica 8: Odstranjevanje odpadnih snovi v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih.....	18
Preglednica 9: Raziskave in razvoj v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih	18
Preglednica 10: Financiranje v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih	19
Preglednica 11: Kadri v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih	19
Preglednica 12: Logistika v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih	20
Preglednica 13: Otvoritvena bilanca podjetja A	32
Preglednica 14: SPIN analiza podjetij A in B	35

KRAJŠAVE

ADR	Certifikat o strokovni usposobljenosti voznikov motornih vozil za prevoz nevarnega blaga
CMR	Konvencija o pogodbi za mednarodni prevoz tovora po cesti
d. o. o.	Družba z omejeno odgovornostjo
EU	Evropska unija
HAPPC	Sistem za analizo tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk
idr.	in drugi
MPS	Mala in srednje velika podjetja
R&R	Raziskave in razvoj
RS	Republika Slovenija
t. i.	tako imenovani
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

V današnjem svetu ima proces globalizacije vedno večji pomen in s tem tudi internacionalizacija podjetij. S tema dvema pojmom smo se srečali že v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja, veljalo pa je predvsem za zrela in velika multinacionalna podjetja. Šele kasneje so začeli s proučevanjem malih in srednjih podjetij (Ruzzier in Kesič 2011, 13). Nastale so velike spremembe, saj se je majhna država, kot je naša, prej borila z malimi in srednje velikimi podjetji, ki pa so bila po večini nepoznana in se niso mogla kosati s svetovno elito in velikimi prepoznavnimi multinacionalkami. Sedaj je to mogoče, saj se je razvilo poslovanje med narodi oz. mednarodno poslovanje in s tem množično vstopanje na tuje trge, povezovanje domačih podjetij s tujimi, prost pretok blaga in storitev, večja komunikacija in interakcija med organizacijami ter mešanje različnih kultur in navad. Vse to pa je s sabo prineslo tudi večjo konkurenčnost, stalne spremembe, več negotovosti, tveganj in zato nepredvidljiv tok gospodarstva. Hkrati pa so se odprle večje priložnosti in izzivi.

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Ruzzier in Kesič (2011, 11) govorita o poslovanju različnih socioloških, kulturoloških, regulatornih, političnih, pravnih, komunikacijskih, poslovnih in managerskih okolij, ki pa so si med sabo zelo različna po vedenju, razumevanju, zavedanju, po različnih sposobnostih, stopnjah osveščenosti in razgledanosti ter pričakovanih potrošnikov. Zgoraj navedena avtorja sta o globalizaciji zapisala, da je dimenzionalen, kompleksen in večplasten pojav, ki zaznamuje svetovno gospodarstvo že nekaj desetletij, z vključenimi finančnimi, ekonomskimi, tehnološkimi, kulturnimi, sociološkimi, političnimi, informacijskimi in drugimi prvinami. Prav tako trdita, da danes predstavlja močno povezanost in soodvisnost vseh udeležencev v globalnem prostoru. Pravita pa še, da se o pojmu globalizacije pospešeno govori od sredine devetdesetih let, intenzivno pa se je začela razvijati v dvajsetem stoletju.

Pod pojmom internacionalizacija si predstavljam širjenje idej, storitev, blaga ali celega podjetja v druge države in s tem sodelovanje le s temi. Ta nam olajša izvedbo dela in komunikacijo s svetom. Lahko bi rekli, da žene proces globalizacije. Dubrovski (2006, 62) pravi, da internacionalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na globalnem trgu v medsebojno odvisnost. Vstopanje na tuje trge pa je lahko zelo zahtevno. Podjetjem v mednarodnem poslovanju grozijo tudi različna tveganja. Potrebno je dobro preučiti trg in s preprostimi vprašanji: kam, kdaj, kako in kaj izdelati učinkovito strategijo in se je pri vstopu tudi držati, saj le tako uspešno prodremo izven naših meja. Obstaja več načinov vstopa. Med prve in najstarejše spada izvozni način, saj je enostaven, ni tako tvegan, zanj pa ni potrebno veliko sredstev in resursov, zato je primeren za začetnike. Nadaljnja delitev je na posredne in neposredne oblike. Slednja je priporočljivejša, saj gre za neposreden stik s strankami in trgom samim, aktivno oglaševanje svojih izdelkov ter večjo vključenost v delo. Druga dva načina

vstopanja na tuje trge pa sta pogodbeni in investicijski, ki ju bom podrobneje opisala v diplomski nalogi, omejila pa se bom bolj na izvozno obliko.

V diplomski nalogi bom predstavila družinski podjetji A in B ter preučila njuno poslovanje, saj sta med seboj poslovno povezani. Analizirala bom, v kakšnem odnosu sta in kako se dopolnjujeta, ugotovila pa bom tudi, kakšno pogodbo sta sklenili, da lahko nemoteno poslujeta. Osredotočila pa se bom na značilnosti malih in srednje velikih podjetij, saj sta takšni tudi podjetji A in B. Ruzzier in Kesič (2011, 46-47) trdita, da je majhnost podjetij njihova največja hiba pri mednarodnih aktivnostih, saj je tudi razpoložljivost virov manjša. Kljub temu pa imajo tudi določene prednosti pri poslovanju doma in na tujem: hiter odzivni čas in pretok informacij, višji standardi in individualizirani produkti, spontana možnost prilagajanja tržnim razmeram in potrebam odjemalcev ter boljša osebna komunikacija.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je raziskati in proučiti značilnosti vstopa na trg v mednarodnem poslovanju podjetij v segmentu prehrane za živali.

Cilji diplomske naloge so:

- proučiti pomen in naloge v mednarodnem poslovanju,
- raziskati načine vstopa na tuje trge v mednarodnem poslovanju,
- raziskati strategijo poslovanja podjetja A in B v segmentu prehrane za živali.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Pri izdelavi diplomske naloge predpostavljam naslednje raziskovalne metode:

- metodo opisovanja ali deskripcije, s katero bom teoretično opisala globalizacijo, mednarodno poslovanje, vstopanje na tuje trge in poslovanje podjetij,
- metodo povzemanja ali kompilacije, s katero bom povzela sklepe in spoznanja iz številnih virov ter različnih avtorjev,
- metodo analize,
- metodo študije primerov,
- metodo sinteze.

Načrtujem izvesti tudi kvalitativno raziskavo v obliki strukturiranega intervjuja s predstavnikoma podjetij A in B, s pomočjo katerega bom poskušala proučiti metode poslovanja podjetij A in B.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam, da je mednarodno poslovanje dinamično, aktualno, povečuje konkurenco, v prihodnosti pa bi znalo za Slovenijo postati vse bolj pomembno, saj bi se iz uspešnih tujih podjetij in njihovih poslovnih modelov lahko marsikaj naučili.

Kot glavno omejitev vidim omejeno dostopnost do podatkov teh dveh podjetij ter pomanjkanje virov in literature o raziskovani temi.

2 MEDNARODNO POSLOVANJE

V sodobnem poslovnem svetu so spremembe stalnica, saj se nenehno razvija in srečuje z vedno novimi procesi, strategijami in metodami. Zato pojem mednarodnega poslovanja močno pridobiva na pomenu. Zdaj ne gre le za transport blaga iz ene države v drugo, temveč tudi prenos intelektualnega in človeškega kapitala ter mešanje različnih kultur, navad in načinov poslovanja. Še vedno pa je poudarek na izvozu in uvozu blaga ter storitev. Vedno več se srečujemo s procesom globalizacije, internacionalizacije in liberalizacije, kar pripomore k razgibanosti poslovanja, ki se bo le še stopnjevala in večala. Vsi te procesi so seveda bolj v prid velikim svetovnim korporacijam in multinacionalkam, ki vladajo svetu. Manjša in srednje velika podjetja, kot so slovenska, pa jim poskušajo konkurirati in jih doseči s svojim znanjem in veščinami, vendar pa se bodo morala nenehno dokazovati in potrjevati na visokem nivoju. V ospredje jih lahko postavijo izvirni in unikatni izdelki in storitve, pri katerih pa je poudarek bolj na kvaliteti kot na kvantiteti.

2.1 Vloga in pomen mednarodnega poslovanja

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovinski način (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovinski način (npr. proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) zajemajo dve ali več držav. Mednarodno poslovanje je tako rekoč širši pojem od mednarodne menjave oziroma trgovine, ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem pomenu (Dubrovski 2006, 15) .

Dubrovski (2006, 15) še pravi, da se mednarodna menjava loči od notranje predvsem zaradi večje zapletenosti okolja, poslov, večjega števila trgov in odjemalcev, zahtevnejših konkurenčnih odnosov ter večjega tveganja.

Vloga in pomen mednarodnega poslovanja nista tako preprosta kot izgleda na prvi pogled, saj ne gre le za prenos aktivnosti iz domačega na tuje okolje, ampak za veliko bolj zahtevno in kompleksno ter specifično aktivnost za vsak kraj posebej. Zaradi različnih kulturoloških in jezikovnih okolij je drugačno razumevanje in pričakovanja, prav tako pa so različne tudi zakonodajne, finančne in tržne veje oblasti. Cilji mednarodnega poslovanja so tako rekoč zadovoljevanje podjetij, potrošnikov in posameznih držav (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 6-8).

Brenčič Makovec idr. (2009, 26) razlagajo o dveh različnih motivih, ki vodijo podjetja v mednarodno poslovanje. To so t. i. proaktivni in reaktivni motivi. Proaktivni motivi izvirajo iz lastne motivacije podjetja in predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja. Z njimi želijo izkoristiti sposobnosti, prednosti in možnosti, ki jih ponujajo mednarodni trgi. Reaktivni motivi izhajajo s trga in pomenijo zunanje pritiske in grožnje

domačih ter tujih trgov. Spodnja tabela prikazuje proaktivne in reaktivne motive podjetij za mednarodno poslovanje.

Preglednica 1: Proaktivni in reaktivni motivi podjetja v mednarodnem poslovanju

<i>Proaktivni motivi</i>	<i>Reaktivni motivi</i>
Dobiček.	Konkurenčni pritiski.
Nagnjenost posloводства k mednarodnemu poslovanju.	Domači trg zasičen, majhen in v zatonu.
Tehnološke sposobnosti.	Presežna proizvodnja, nezasedenost zmogljivosti.
Edinstven proizvod.	Na nadejanju tujih naročil.
Internacionalizacija kot strategija rasti.	Podaljševanje prodaje sezonskih izdelkov.
Tržne priložnosti na tujih trgih.	Bližina kupcev in logističnih centrov.
Ekonomija obsega in prihrankov.	Ugodna tečajna nihanja.
Davčne in druge spodbude.	Spremembe prej restriktivnih predpisov.

Vir: Brenčič Makovec idr. 2009, 26.

2.2 Globalizacija

V proces globalizacije so danes vključena vsa podjetja, nekatera bolj, druga manj. Postala je naš vsakdan, zato jo moramo sprejeti in jo upoštevati ter poslovati v skladu s pravili in zakoni. Globalizacija ima tako dobre kot tudi slabe lastnosti. Z njo je prišla večja izbira in raznolikost proizvodov ter storitev, njen namen je narediti svet čim bolj homogen, z enotnim načinom poslovanja in z olajšanim prehodom ter prenosom znanja, blaga in storitev. Definicij o globalizaciji je veliko, saj je pojem zelo obsežen. Osredotočila se bom zgolj na eno.

Globalizacija je večdimenzionalen, kompleksen in večplasten pojav, ki zaznamuje svetovno gospodarstvo že nekaj desetletij. Gre za svetovni razvojni trend in za procese, ki močno spreminjajo strukturo in podobo svetovnega gospodarskega prostora. Globalizacija tako vključuje politične, sociološke, kulturne, ekonomske, finančne, tehnološke, invencijske, inovacijske in informacijske prvine. Hiter razvoj tehnologij in informatike (internet, mobilna telefonija) ter liberalizacija svetovnega gospodarskega prostora z odpravljanjem različnih ovir in nastankom svetovnih poslovnih mrež so v zadnjih nekaj letih dali globalizaciji nove razvojne spodbude in pospešili njene procese. Danes globalizacija predstavlja močno povezanost in soodvisnost vseh njenih akterjev v svetovnem gospodarskem prostoru tako v dobrem kot tudi v slabem pomenu. (Ruzzier in Kesič 2011, 19)

Globalizacija se je v sledih pojavila že v 16. stoletju, skupaj s kapitalizmom in industrializacijo, intenzivne začetke in razvoj pa je pokazala šele proti koncu 19. stoletja in začetku 20. stoletja, kot podaljšek ali končna faza teženj kapitalizma. K njenemu drastičnemu vzponu je pripomogel nagel razvoj informacijske tehnologije in potreba posameznih gospodarstev, da bi našla nove trge za širitev svojega kapitala, proizvodov in storitev (Ruzzier in Kesič 2011, 19-20).

Tako kot vsako novo obdobje je imela tudi globalizacija svoje zagovornike in nasprotnike. Zato je proces globalizacije potekal v več fazah:

- *Prva faza*: obdobje antiglobalističnega merkantilističnega omejevanja, ki zaznamuje čas od leta 1492 do 1820. Prišlo je do porasta svetovne trgovine in povečanja deleža izvoza v svetovno bruto družbenem proizvodu (Williamson 2002, 12 v Ruzzier in Kesič 2011).
- *Druga faza*: prvo globalno stoletje, potekala je med letoma 1820 in 1913, ko je nastopilo mirno obdobje po Napoleonovih vojnah in prišlo je do razmaha gospodarskega razvoja. Konec 19. stoletja se je začelo ustvarjanje globalnih blagovnih trgov in vlaganje evropskih investitorjev v tujino (Williamson 2002, 23-34 v Ruzzier in Kesič 2011).
- *Tretja faza*: antiglobalistično obdobje v času od leta 1913 do 1950, ko se je do takrat že vzpostavljeno globalno gospodarstvo začelo rušiti, saj so nastopile nove politične ovire, ki so onemogočale migracije prebivalstva iz revnejših območij. Prišlo je tudi do visokih obdavčitev dobičkov (Ruzzier in Kesič 2011, 21).
- *Četrta faza*: drugo globalno stoletje je zadnje obdobje razvoja globalizacije, ki zaznamuje čas po 2. svetovni vojni. Zanj so značilne velike spremembe na vseh področjih družbenega in gospodarskega dogajanja. Globalizacija se je ponovno razmahnila, vendar na drugačen način, kot pred prvo svetovno vojno. Še posebej v zadnjih letih se pojavlja vprašanje, ali globalizacijski proces povečuje razlike na svetu (Ruzzier in Kesič 2011, 21)

Svetličič (1996, 34 v Ruzzier in Kesič 2011) meni, da so pomemben dejavnik širitve globalizacije tudi tuje neposredne investicije. Te so ključnega pomena za delovanje multinacionalnih podjetij, saj z njimi širijo svojo dejavnost prek meja domicilnih držav.

Dubrovski (2006, 49) pa pravi, da globalizacija z odpravljanjem carinskih in drugih necarinskih ovir med državami povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih trgov, hkrati pa prav zato povečuje tudi konkurenčni boj, ki pa zgolj v lokalnih okvirjih za pojem globalizacije ni dovolj. Zahteva namreč globalno konkurenčnost.

Na razvoj globalizacije so vplivali naslednji dejavniki (Dubrovski 2006, 50):

- povečanje števila držav, ki iz zaprtih družbeno-političnih in gospodarskih sistemov (npr. Vzhodna Evropa) prehajajo na mednarodne tržne sisteme, za katere je značilna liberalizacija;

- gospodarska intenzivnost se usmerja od razvitih držav v dežele v razvoju (npr. Vzhodna Azija);
- stalni in intenziviran tehnološki razvoj izpopolnjuje področje komunikacij – informacijska tehnologija, logistika in telekomunikacija;
- odpiranje meja za pretok izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in know-howa ne prinašajo samo velikih priložnosti za podjetja na novih trgih, temveč tudi omogočanje vstopa konkurentom na domicilne trge teh podjetij;
- povečanje oz. spreminjanje pričakovanj odjemalcev povsod po svetu glede kakovosti izdelkov, spremljajočih storitev in cen;
- obstoj pomembnih regionalnih razlik glede razpoložljivosti materialov in izdelkov, strukture stroškov, stopnje rasti, pridobljenih veščin ipd., kar vse pospešuje mednarodno izmenjavo in nastanek prilagojenih oblik sodelovanja (npr. strateška zaveznitva in partnerstva).

2.3 Internacionalizacija

Internacionalizacija je pojem, ki je precej podoben pojmu globalizacije. Ljudje ju na nek način povezujemo, saj gre pri obema za širjenje ekonomske dejavnosti izven meja in s tem vključevanje v mednarodno trgovino oz. poslovanje. Ker pa tako kot pri globalizaciji nimamo skupne, enotne definicije za ta pojem, bom povzela besede različnih avtorjev.

Ruzzier in Kesič (2011, 27-28) pravita, da je internacionalizacija način prilagajanja podjetij novemu svetovnemu poslovnemu okolju, ki ga v najširšem poganja proces globalizacije. Prav tako pravita, da internacionalizacija pomeni širjenje podjetja prek meja matične države. Lahko pa jo razumemo tudi kot investiranje na tujih trgih zaradi izkoriščanja lastniških, lokacijskih in drugih prednosti, ki jih ponujajo tuji trgi.

Internacionalizacijo Ruzzier in Kesič (2011, 28) definirata kot proces razvoja podjetja, pri čemer se na podlagi večanja tržne pripadnosti in znanja, povečuje tudi mednarodna udeležbo tega podjetja.

Dubrovski (2006, 62) pravi, da internacionalizacija postavlja vse ekonomske subjekte na svetovnem trgu v medsebojno odvisnost, tako da postanejo proizvodnja, distribucija, menjava in poraba internacionalni.

Podjetja skozi različne usmerjenosti v procesu razvoja prehajajo iz lokalnega v globalno preko naslednjih stopenj (Dubrovski 2006, 64):

- *domače podjetje* – koristijo se predvsem značilnosti domačega trga tako po prodajni kako tudi nabavni strani, podjetje je etnocentrično usmerjeno, glavni konkurenti so na domačem trgu;

- *mednarodno podjetje* – pretežna usmerjenost je še vedno na domačem trgu, vendar pa se že izkoriščajo priložnosti na tujih trgih, ko podjetje v svojem poslovanju organizira delo tudi posebnega izvoznega oddelka, podjetje pa je sicer še vedno etnocentrično in le deloma policentrično usmerjeno;
- *večnacionalno podjetje* – upoštevajo se razlike med posameznimi trgi, katerim se prilagaja izdelek in marketinške strategije, tako da lahko govorimo že o poli- in regiocentrični usmerjenosti podjetja;
- *globalno podjetje* – upoštevajo se globalni tržni segmenti oz. zadovoljevanje potreb odjemalcev na globalnih trgih, z oblikovanjem globalne strategije in soočenjem z globalnimi konkurenti, usmerjenost pa je geocentrična.

O internacionalizaciji Hočevar in Jaklič (1999, 96) pravita še, da je stopnja oziroma kvaliteta le-te odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosih do drugih v mednarodnih mrežah podjetij (kupcev, dobaviteljev in konkurentov).

Internationalizacija se deli na tri različne stopnje (Hočevar in Jaklič 1999, 96-105):

- *odvisna internacionalizacija*: gre za precejšnjo strateško in poslovno odvisnost od drugih podjetij in njihovega prenosa znanja. Prvi korak podjetja k internacionalizaciji je lahko uvoz storitev in izdelkov – s tem podjetje že pridobiva določeno znanje iz mednarodnega poslovanja s tujimi proizvodi in storitvami, kar mu lahko olajša nadaljnje korake. Kasneje se lahko odloči tudi za nakup pogodbe "na ključ", kar pomeni nakup licence, pogodbeno proizvodnjo, skupna vlaganja ali najem franšize. Naslednja stopnja pa je že lahko posreden izvoz preko izvoznega managerskega podjetja ali izvoznega trgovskega podjetja. Pri tem pa je njegov pomen v mednarodni delitvi poslovnih aktivnosti še razmeroma majhen;
- *neodvisna internacionalizacija*: podjetje vedno bolj samostojno pogloblja privrženost mednarodnim trgov in s tem prehaja v višje oblike internacionalizacije. Na začetku podjetje še vedno izvaža, vendar s pomočjo tujih agentov in distributerjev, kasneje pa odpira tudi svoja lastna prodajna podjetja v tujini. Kmalu za tem že nastopa kot nadrejeni partner v pogodbenih odnosih z zgoraj navedenimi načini, nazadnje pa podjetje neposredno vlaga v proizvodne podružnice v tujini;
- *soodvisna internacionalizacija*: to je zadnji korak, ki mu rečemo tudi kooperativna internacionalizacija. Njena osnovna značilnost je, da so podjetja med seboj različni oz. enakovredni partnerji. Sprejemanje odločitev in opravljanje pomembnejših poslovnih funkcij (raziskave in razvoj ter trženje) se v kooperativni internacionalizaciji ne koncentrirata le na centralo oz. sedež prevladujočega podjetja, temveč sta locirana tam, kjer so za to najboljše razmere. Vsi partnerji ohranijo nadzor oz. zmožnost ukvarjanja z določeno strateško funkcijo, čeprav je v določenem obdobju sami ne opravljajo. Ta oblika je primerna za enakovredna strateška partnerstva manjših podjetij. V to kategorijo spadajo tudi podjetja s transnacionalno mentaliteto.

2.4 Oblike uravnavanja mednarodnega poslovanja

Kot pri vsakem poslovanju je tudi v mednarodnih okvirjih vse povezano z dogovori, omejitvami, pravili in predpisi, kako in na kakšen način poslovati v skladu z zakoni, ki veljajo za različne države. Čeprav je dandanes že skoraj v celoti omogočen prost pretok blaga in storitev v sosednje države, še vedno obstajajo ukrepi in oblike, ki uravnavajo in urejajo poslovanje izven meja domače države. Ukrepi za uravnavanje mednarodnega poslovanja so potrebni prav zaradi različnih gospodarskih interesov in strateških ciljev posameznih držav. Le-te je potrebno poznati in se jih strogo držati, če želimo uspešno in učinkovito poslovati in ohraniti dobro ime.

2.4.1 Carine

Carina je neke vrste instrument, s katerim se država zaščiti pred tujo konkurenco. Je vrsta neposrednega prispevka, ki ga država določi pri prenosu tujega blaga čez mejo in s tem ohrani prednost domačega blaga, saj je le-ta cenejši. Carine so predpisane na podlagi zakona in predstavljajo velik del v državnem proračunu. Izdelki, s katerimi poslujemo, se lahko gibajo v različnih smereh. Zato ločimo več vrst carin. To so: uvozne, izvozne in tranzitne carine (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 10).

Uvozne carine so najbolj pogosto uporabljene v mednarodnem poslovanju in trgovini, saj vplivajo na povpraševanje po tujih izdelkih na domačem trgu, ker tako neposredno in tudi posredno vplivajo na konkurenčnost in oblikovanje ponudbe izdelkov ter poslovanje na domačem trgu (Ruzzier in Kesič 2011, 79).

Izvozne carine se običajno relativno redko uporabljajo v današnjem mednarodnem poslovanju in trgovini. Običajno jih obračunavajo določene države, ki želijo s tem zaščititi svojo domačo proizvodnjo in pridelavo določenih izdelkov (surovine, kmetijski izdelki), hkrati pa tako ščitijo svoje določene gospodarske segmente in tudi polnijo domače proračune (Ruzzier in Kesič 2011, 79).

Tranzitne carine so tudi redko uporabljene, uporabljajo jih tiste države, ki želijo izkoristiti svojo strateško lego glede izbire možnih prevoznih poti, ki bi sicer lahko občutneje podražile prevoz (Ruzzier in Kesič 2011, 80).

Obstaja pa še delitev glede na način obračunavanja. Ruzzier in Kesič (2011, 80) carine delita na:

- *vrednostne carine*: so običajen in najpogostejši način obračunavanja carin v mednarodnem poslovanju in trgovini. Kot osnova za obračun se upošteva dejansko prikazana vrednost blaga in upošteva predpisana carinska stopnja države ali ekonomske integracijske skupnosti za določen izdelek;

- *količinske ali specifične carine*: se obračunavajo v določenem absolutnem znesku in upoštevajo fizično enoto blaga (teža, obseg, količina, volumen);
- *kombinirane carine*: so običajno sestavljene iz vrednostnih in specifičnih carin. Uporabljajo se predvsem v predelovanih industrijah, kjer uvažajo izdelke iz enakih surovin, a različnih doseženih stopenj predelav. V to skupino carin štejemo tudi prelevmane, ki predstavljajo sodobno obliko spremenljivih (drsečih) carin, ki jih Evropska Unija obračunava glede na potrebe trga pri trgovini s kmetijskimi izdelki.

V določenih, predvsem izrazito zaprtih gospodarskih sistemih, pa se uporabljajo tudi diskriminatorne carine, pri katerih lahko države načrtno oblikujejo dajatve na izdelke iz držav, ki jih želijo iz političnih ali drugih razlogov neenakopravno obravnavati. (Ruzzier in Kesič 2011, 80).

2.4.2 Količinske omejitve

Ta ukrep spada med necarinske omejitve in se prav tako uporablja za zaščito države pred tujo konkurenco. Najpogosteje uporabljene so kvote, embargi, bojkoti in zunanjetrgovinska dovoljenja.

Za količinske uvozne kvote ali kontingente je značilno, da so njihove višine vrednostno ali količinsko v naprej določene, bodisi z regionalno razporeditvijo uvoza tega izdelka iz posamezne države ali skupine držav (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 11). Kvote pridejo in odidejo iz določene države v določenem časovnem obdobju. Običajno jih določajo vlade držav ali drugi organi ekonomskih integracij in imajo vlogo neposrednega in dokaj učinkovitega omejevanja uvoza ali izvoza izdelkov v ali iz določene države v določenem časovnem obdobju – običajno v roku enega leta (Ruzzier in Kesič 2011, 80).

Prav tako učinkovite oblike omejitev uvoza so tudi zunanjetrgovinska dovoljenja, ki so prožnejša od kvot. Dovoljenja niso v naprej količinsko določena in se izdajajo avtomatsko z namenom evidentiranja zunanjetrgovinske menjave. Države tako omejitve uvoza prilagajajo razmeram na trgu. Med najbolj restriktivne oblike uravnavanja mednarodne trgovine spada embargo, saj prepoveduje uvoz enega ali več izdelkov v določeno državo (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 11). Podoben je tudi bojkot, ki tudi popolnoma prepoveduje mednarodno trgovino (izvoz in uvoz) z določeno državo, ki jo želijo prizadeti z določenim namenom. Tako embargo kot tudi bojkot sta pomembna načina necarinskega uravnavanja mednarodnega poslovanja in trgovine in imata predvsem politične vzroke. Poznamo dve vrsti embarga in bojkota. Popolni predstavlja prepoved celotnega mednarodnega poslovanja in trgovine z določeno državo (npr. Iran in ZDA zaradi političnih vzrokov), medtem ko selektivni opredeljuje le določene izdelke, ki so še posebej pomembni in ključni za določeno državo in njeno gospodarstvo (ZDA v odnosu s Kubo ter nekatere arabske države in Izrael) (Ruzzier in Kesič 2011, 81).

2.4.3 Posredne oblike

Poznamo tudi posredne omejitve uvoza in izvoza, ki se jih države poslužujejo z namenom omejevanja trgovanja. Države to navadno izvajajo tako, da zelo strogo izvajajo carinske postopke in tako ovirajo uvoznike, predvsem pa jim podaljšujejo čas in povečujejo stroške uvoza in izvoza. Prav tako pa lahko države sprejemajo določene predpise, s katerimi skušajo zaščititi domače gospodarstvo (zaščita pred nelojalno konkurenco, označevanje izvora blaga, sanitarni predpisi ...) (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 11). Države in ekonomske integracijske skupnosti v mednarodnem poslovanju in trgovini uporabljajo še druge različne zaviralne ukrepe, kot so uvajanje in uporaba različnih administrativnih ovir: pridobivanje različnih dovoljenj, nadzor, omejitve, številni predpisi, različni pravilniki, zakonodaja, kontrole, standardi, uvedba strožjega carinskega postopka in nadzora, administrativne zamude, posebna kontrola pri izvozu in uvozu živih živali, živilskih izdelkov, rastlin, zdravil, cepiv, fitosanitarni predpisi, predpisi o navajanju uvoženih delov in porekla pri izvoženih izdelkih, neenakopravna obravnava pri javnih razpisih in natečajih ter uvajanje različnih oblik posebnih količinskih, izvozno-uvoznih, finančnih in plačilnih omejitev. Vse to se izvaja v popolnem ali delnem nadzoru z namenom uravnavanja in uveljavljanja različnih političnih in gospodarskih interesov (Ruzzier in Kesič 2011, 81).

Ruzzier in Kesič (2011, 81-82) govorita tudi o spodbujevalnih ukrepih, kot so različne spodbude in subvencije za mednarodno poslovanje, ponudba ugodnejših načinov financiranja ter razni carinski ukrepi (carinske cone, načini uvoza in izvoza). Njihov glavni namen je povečanje intenzivnosti vključevanja posameznih držav v mednarodno poslovanje in trgovino ter splošni dvig mednarodne, poslovne in finančne konkurenčnosti držav in njihovih podjetij. Prav tako pa želijo različne organizacije doseči večjo prepoznavnost v širšem svetovnem prostoru z dvigovanjem svoje mednarodne konkurenčnosti.

2.5 Tipi podjetij v mednarodnem poslovanju

Podjetij, ki delujejo v mednarodnem poslovanju, je ogromno, prav tako je zelo veliko različnih vrst, saj se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, imajo različne vizije in cilje, razlikujejo se v načinu in politiki poslovanja, velikosti trga, na katerem poslujejo, številu zaposlenih in še in še bi lahko naštevali. Obstaja veliko razlag in definicij, kaj je podjetje, zato bom povzela nekaj avtorjev.

Kralj (1995, 17,64 v Duh in Kajzer 2002) opredeljuje podjetje kot konkretno obliko organizacije, ki je poslovni in sočasno tudi interesni (politični) sistem ter deluje v tržnem gospodarstvu. Pojavlja se kot zgodovinska, časovno pogojena, samostojna in gospodarsko zaokrožena ciljna ter s tveganjem pridobitna organizacija. Za podjetje pravi, da je dinamičen, odprt in kibernetičen sistem, ki deluje v nekem okolju. Ugotavlja še, da so to katerekoli organizacije, v katerih gre za interese ljudi, njihova nasprotja in sodelovanja. Ljudje osnujejo

organizacije in v njih delujejo ali njimi sodelujejo v upanju, da bodo lahko uresničili določen del svojih interesov.

Pučko (1996, 11 v Duh in Kajzer 2002) opredeljuje podjetje v gospodarstvu kot izredno sestavljen, dinamičen in stohastičen proizvodno-gospodarski sistem, ki živi in deluje v sestavljenem, dinamičnem in stohastičnem družbenem okolju. V tem okolju skuša vzdrževati dinamično ravnotežje in se razvijati.

Belak (1998, 20 v Duh in Kajzer 2002) opredeljuje podjetje kot inštitucionalizirani podjem za uresničitev podjetniške zamisli in ideje. Vsako podjetje ima interesne značilnosti, saj prvotno nastane zaradi interesa po uresnitvi nastale podjetniške ideje. Pravi še, da je podjetje sestavina življenjskega okolja in se vključuje v vse razsežnosti tega okolja. S podjetniškega vidika je življenjsko okolje trg, na katerem podjetje posluje, preko katerega poteka večina povezav med podjetjem in okoljem.

Podjetja se obravnavajo tako v širšem kot ožjem pomenu, delimo pa jih na več vrst po naslednjih kriterijih: dejavnost, velikost, tehnično-ekonomska struktura, pravna oblika, lokacija, stopnja kooperativnosti, stopnja internacionalizacije podjetja in oblika podjetniške povezave. Podjetja na podlagi širšega pojmovanja razvrstimo še na privatna in javna podjetja (Belak 1998, 20 v Duh in Kajzer 2002).

Ruzzier in Kesič (2011, 39-40) glede na obseg, načine, oblike, stopnjo, dosežene aktivnosti izvajanja mednarodnega poslovanja in doseženo stopnjo razširjenosti mednarodnega poslovanja opredeljujeta naslednje vrste podjetij:

- *začetniki v mednarodnem poslovanju* – ta podjetja šele začenjajo s prvimi aktivnostmi v mednarodnem poslovanju; raziskujejo potencialne trge za vstop, ocenjujejo strategije in načine za prodor na tuje trge, izvajajo prve aktivnosti – iščejo partnerje, ponujajo svoje izdelke ali storitve na tujih trgih, občasno izvedejo tudi izvozni ali uvozni posel;
- *občasni izvozniki ali uvozniki* – takšna podjetja so že izvedla izvozni ali uvozni posel, občasno nastopajo na tujih trgih, kjer ponujajo svoje izdelke in storitve, a še nimajo izdelane trajne strategije internacionalizacije;
- *pretežni izvozniki ali uvozniki* – to so podjetja, ki večino svoje prodaje realizirajo na tujih trgih, a na njih še nimajo druge poslovne aktivnosti;
- *mednarodno podjetje* – običajno podjetje te vrste izvaja enostavnejše načine mednarodnega poslovanja na manjšem, omejenem številu tujih trgov, ustanavlja pa že tudi lastne entitete v tujini za podporo mednarodnega poslovanja;
- *multinacionalno podjetje* – podjetje že izvaja različne aktivnosti v mednarodnem poslovanju (proizvodnja, raziskave in razvoj, načrtovanje in oblikovanje izdelkov) na več tujih trgih, ima strukturo lastnih podjetij in podružnic, hčerinskih oz. odvisnih podjetij, s katerimi izvaja različne poslovne aktivnosti in jih povezuje v smiselne poslovne celote. Ta podjetja najbolj spodbujajo proces globalizacije;

- *globalno podjetje* – običajno je neposredno prisotno na večini ključnih svetovnih trgov z vsemi svojimi najpomembnejšimi poslovnimi aktivnostmi, kjer izvaja vse aktivnosti: od managementa načrtovanja, raziskovanja in razvoja, kreiranja tehnologij in izdelkov, proizvodnje, marketinško-prodajnih aktivnosti in celovitega globalnega upravljanja vseh poslovnih procesov. Globalna podjetja stremijo k optimizaciji vseh poslovnih procesov in so običajno dokaj centralistično vodena in upravljana.

Glede na velikost delimo podjetja na mala, srednja in velika podjetja. Opredelili bomo vsakega od njih, podrobno pa si bomo pogledali mala in srednje velika podjetja.

Velikost podjetja je mnogokrat posledica in odraz ustanoviteljeve/vodstvene vizije, zmožnosti, vodstvenih sposobnosti in značilnosti panoge. Med spremenljivkami internacionalizacije je velikost podjetja zato deležna tudi največ zanimanja (Ruzzier in Kesič 2011, 43).

Precej lažja in predvsem bolj kvalitativna je delitev na miši, slone in gazele. Miši so zelo majhna podjetja, ki nastajajo zelo hitro, vendar pa tudi zelo hitro izginjajo in skupaj ne prispevajo k naraščanju števila delovnih mest. Sloni so velika podjetja, ki izgubljajo delovna mesta, gazele pa podjetja, ki so v začetku majhna, vendar pa zelo hitro rastejo in tako ustvarjajo večino novih delovnih mest. Njihova rast in moč je povezana z novimi tehnologijami, novimi oblikami konkurence, novimi izdelki in novimi trgi (Dubrovski 2006, 77).

Preglednica 2: Razlike med malimi, srednjimi in velikimi podjetji

<i>Podjetje</i>	<i>Število zaposlenih</i>	<i>Letni prihodek</i>	<i>Bilančna vsota</i>
Malo	Do 50	Do 10 mio EUR	Do 10 mio EUR
Srednje	Do 250	Do 50 mio EUR	Do 43 mio EUR
Veliko	Od 250	Več kot 50 mio EUR	Več kot 43 mio EUR

Vir: Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). *Uradni list RS*, 55. člen.

2.5.1 Velika podjetja

Podjetja, ki dosežejo visoko stopnjo internacionalizacije, imenujemo s skupnim imenom večnacionalna ali transnacionalna podjetja (multinacionalke). Takih podjetij je na svetu med 50.000 in 65.000 z 850.000 njihovih podružnic. Gre za izjemno pomembno skupino velikih korporacij, ki razpolagajo z izredno tržno, finančno in večkrat tudi politično močjo. Za večnacionalna podjetja je značilna njihova prisotnost z lastnimi hčerinskimi podjetji ali drugimi kapitalskimi oblikami na vseh za njih najpomembnejših trgih. Na ta način jim je

omogočeno planiranje, alociranje in uporaba njihovih sredstev na globalni ravni, kar jim prinaša sinergične učinke, ki jih druga podjetja ne morejo doseči. V povprečju bi naj bil učinek večnacionalnih podjetij ugoden tako za domače kot tudi gostujoče gospodarstvo, saj se na ta račun pospešujejo gospodarske aktivnosti in možnosti doseganja dolgoročnih prihodkov (Dubrovski 2006, 69-70).

Dubrovski (2006, 72) pravi, da v razvojni strategiji večnacionalnega podjetja praviloma kombinirajo diverzificiranje poslovanja (vključevanje novih programov z novimi segmenti odjemalcev), globalizacijo aktivnosti in lokalizacijo aktivnosti. Vsako večnacionalno podjetje ima svoj sedež v določeni državi. Pravila delovanja in kultura je običajno razvita v državi, kjer je sedež podjetja, ta pa se potem širi tudi v druge enote. Zato je osvojitve svetovnega pogleda managerjev na sedežu podjetja ključnega pomena za uspešno mednarodno delovanje.

Velika, predvsem mednarodna, multinacionalna, tudi nastajajoča resnično globalna podjetja, ki imajo dejansko v vsaki državi sveta vsaj eno od svojih poslovnih aktivnosti (prodaja, storitve, R&R, proizvodnja ...) so ena od ključnih dejavnikov in gonilcev mednarodnega poslovanja in procesov globalizacije. Najbližje globalnemu podjetju so: Coca-Cola, Microsoft, Google ... V svetu imajo največ takih multinacionalk ravno gospodarsko najbolj razvite države: ZDA, Velika Britanija, Francija, Japonska, povečuje pa se število multinacionalk tudi v hitro rastočih državah: Braziliji, Indiji, Južni Koreji, Kitajski in Turčiji. Tudi nekatera relativno majhna gospodarstva, kot je na primer Švica, so uspela razviti močna multinacionalna podjetja. S svetovno znanimi podjetji, kot so npr. Nestle, Novartis in Roche, ima Švica največje število multinacionalk na prebivalca. Primer enega najuspešnejših slovenskih podjetij v mednarodnem okolju pa je vsekakor Krka d. d., saj več kot 80% svoje proizvodnje izvozi na tuje trge (Ruzzier in Kesič 2011, 43-45).

2.5.2 Mala in srednje velika podjetja

Oprelitev malih podjetij, ki igrajo pomembno vlogo v domačih narodnih gospodarstvih praktično v vseh državah sveta in ki se v strokovni literaturi in poslovni praksi največkrat obravnavajo skupaj s srednjimi podjetji, se po posameznih državah velikokrat precej razlikuje. Mala podjetja so prisotna skoraj v vseh gospodarskih panogah, v nekaterih pa močno prevladujejo (npr. v maloprodajnih trgovinah in osebnih storitvah). Zaradi njihove dinamičnosti so pomemben generator novih zaposlitev in dodane vrednosti. Mala podjetja največkrat delujejo na področju "globoke niše", kjer so tržno dominantne (velika tržna moč v okviru ozkega segmenta), vodilne po tehnologiji (v delujočem segmentu) in oskrbujejo omejeno število individualnih, organizacijskih kupcev, kjer ni ključni dejavnik ekonomija obsega. Mala podjetja lahko ponekod sama neposredno konkurirajo globalno (npr. kot ponudnik določene komponente za avtomobilsko, elektro in drugo industrijo) ali pa konkurirajo posredno, kot del marketinške strategije večnacionalnih podjetij, s katerimi

sodelujejo. Tako mala podjetja na nek način postajajo vse bolj globalna, vechnacionalna podjetja pa bolj lokalno odzivna (Dubrovski 2006, 76-88).

Ruzzier in Kesič (2011, 46-47) ocenjujeta, da je majhnost malih in srednje velikih podjetij največja hiba pri mednarodnih aktivnostih, ker je slednja v večini primerov povezana z razpoložljivostjo virov za delovanje.

Avtorja Duh in Kajzer (2002, 22) sta obravnavane značilnosti za opis malega in srednje velikega ter velikega podjetja razvrstila v področje vodenja podjetja, organiziranosti, nabave, proizvodnje, prodaje, odstranjevanja odpadnih snovi, raziskav in razvoja, financiranja, kadrov in logistike, kar nam omogoča, da čim bolj okarakteriziramo obe vrsti podjetij, tj. mala in srednje velika podjetja ter velika podjetja.

V preglednicah, ki sledijo, so jasno razvidne značilnosti, kar omogoča lažjo raziskavo konkretnih podjetij in določanje, ali ima raziskovano podjetje vse ali le nekatere značilnosti malega, srednje velikega ali velikega podjetja.

Preglednica 3: Vodenje malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
lastnik/podjetnik	manager
pomanjkljivo znanje o vodenju podjetja	temeljito znanje o vodenju podjetja
tehniško usmerjena izobrazba	dobro tehnično znanje v strokovnih oddelkih in štabih
patriarhalno vodenje	vodenje po načelih managementa
redke skupinske odločitve	pogoste skupinske odločitve
velik pomen improvizacije in intuicije	majhen pomen improvizacije in intuicije planiranje
planiranja skoraj ni	obsežno planiranje
preobremenjenost zaradi kopičenja funkcij, zato delitev po sodelavcih	visoka stopnja delitve po objektih
neposredna udeležba pri dogajanju v podjetju	daleč od dogajanja v podjetju
majhne možnosti korekture pri napačnih odločitvah	dobre možnosti korekture pri napačnih odločitvah
vodstvenega potenciala ni mogoče zamenjati	vodstveni potencial je možno zamenjati

Vir: Duh in Kajzer 2002, 23.

Vodenje se pri malih in srednje velikih ter velikih podjetjih razlikuje. Zaradi manjšega števila zaposlenih v MSP, je vodenje precej lažje in nadzorovano. Naloge si razdelijo glede na poznavanje tematike, nadrejeni pa lahko sproti kontrolirajo delo. Ugotavljam, da je lahko prednost malega podjetja ravno njegova majhnost, saj se sodelavci zaradi dobrih medsebojnih odnosov in vsakodnevnega osebnega stika, med seboj dogovorijo in sodelujejo, funkcija vodje pa je v tem primeru veliko manjša. V velikih podjetjih je način vodenja zelo pomemben, ker je veliko število zaposlenih, proizvajajo se večje količine materialov in izdelkov, zato pa je potrebna usklajenost ter odlična organizacija, da delo steče nemoteno.

Preglednica 4: Organiziranost v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
na podjetnika naravnani linijski sistem, nad katerim ima pregled on sam ali s pomočjo majhnega števila vodilnih sodelavcev	kompleksna organizacijska struktura, ki je neodvisna od oseb in je objektivno usmerjena
kopičenje funkcij	delitev dela
redko oblikovanje oddelkov	razvito oblikovanje izdelkov
kratke neposredne poti informacij	predpisane poti informacij
močna osebna povezanost	neznatna osebna povezanost
navodila in kontrola z osebnimi stiki	formalizirani brezosebni odnosi glede navodil in kontrole
omejeno delegiranje	delegiranje na mnogih področjih
neznatni koordinacijski problemi	veliki koordinacijski problemi
neznatna stopnja formalizacije	velika stopnja formalizacije
visoka fleksibilnost	neznatna fleksibilnost

Vir: Duh in Kajzer 2002, 23-24.

Organiziranost podjetji, še posebej velikih družb, je zelo pomembna za dobro poslovanje. Kot sem že omenila zgoraj, je v MSP veliko manj pomembna organiziranost, saj je prisotnega veliko prilagajanja, dogovarjanja in delanja po občutku. Seveda obstaja organizacija tudi v malih in srednje velikih podjetjih, vendar je le-ta občutno bolj svobodna. Velike korporacije potrebujejo dobro organizacijsko strukturo, saj so lahko le tako učinkovite. Menim, da je organiziranost podjetja velikokrat ogledalo samega sebe.

Preglednica 5: Nabava v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
šibka pozicija na nabavnem trgu	močna pozicija na nabavnem trgu
pogosto nabava materiala po naročilu	pretežno nabava materiala odvisno od naročil

Vir: Duh in Kajzer 2002, 24.

Nabava je odvisna predvsem od števila odjemalcev in velikosti trga, na katerem delujemo. MSP navadno poslujejo na manjših trgih, kjer je manj odjemalcev, zato nabavljajo sproti in ne delajo zalog. Drugače pa je pri velikih podjetjih, ki pokrivajo velik trg in imajo veliko odjemalcev, zato mora biti temu prilagojena tudi dobava. Po navadi si ustvarjajo zaloge.

Preglednica 6: Proizvodnja v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
delovno intenzivna	kapitalno intenzivna
neznatna delitev dela	visoka delitev dela
pretežno univerzalni stroji	pretežno specialni stroji
majhna degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov	močna degresija stroškov pri rastočem obsegu učinkov
pogosto dolgoročno vezana z določeno temeljno inovacijo	ni dolgoročno povezana s temeljno inovacijo

Vir: Duh in Kajzer 2002, 24.

Prav tako je tudi proizvodnja prilagojena velikosti trga, na katerem poslujejo in številu naših strank. V MSP poskušajo s čim manjšimi stroški in pretežno univerzalnimi stroji proizvajati v skladu z naročili. Proizvodnja v MSP je natančna, saj delajo v manjših količinah kot velika podjetja.

Preglednica 7: Prodaja v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
zadovoljevanje individualiziranega povpraševanja majhnega obsega v prostorsko in/ali resnično ozkem tržnem segmentu	zadovoljevanje povpraševanja velikega obsega v prostorsko in /ali stvarno širokem tržnem segmentu
zelo različen konkurenčni položaj	dober konkurenčni položaj

Vir: Duh in Kajzer 2002, 25.

Prodaja vseh tipov podjetij je odvisna predvsem od konkurenčnega položaja na trgu in od panoge, v kateri podjetje posluje. Velika podjetja imajo načeloma več prodaje kot mala in srednje velika podjetja, ker pokrivajo večjo kapaciteto na trgu. MSP lahko rešujejo inovativne ideje in novi izdelki, ki vzbudijo zanimanje na tržišču.

Preglednica 8: Odstranjevanje odpadnih snovi v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
pogosto skrajni načini ravnanja	pogosto reakcijska politika omejevanja tveganja
ni javnega interesa za politiko glede tega	razvita politika glede odstranjevanja

Vir: Duh in Kajzer 2002, 25.

Glede na velikost podjetja je različna tudi politika poslovanja. Pri malih in srednje velikih podjetjih politiko večkrat zanemarijo in pogosto skrajno ravnajo. V nasprotju pa so velika podjetja, ki imajo zelo razvito politiko glede odstranjevanja odpadnih snovi, pogosto imajo določeno reakcijsko politiko omejevanja tveganja.

Preglednica 9: Raziskave in razvoj v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
brez stalnega inštitucionaliziranega raziskovalno-razvojnega oddelka	stalen inštitucionaliziran raziskovalno-razvojni oddelek
kratkoročno intuitivno usmerjeno R&R	dolgoročno sistematično zastavljeno R&R
skoraj izključno v uporabo usmerjen razvoj izdelkov in postopkov, temeljnih raziskav skoraj ni	razvoj izdelkov in postopkov v tesni povezavi s temeljnimi raziskavami
relativno kratko časovno obdobje od iznajdbe do gospodarske uporabe	relativno dolgo časovno obdobje od iznajdbe do gospodarske uporabe

Vir: Duh in Kajzer 2002, 25.

V vseh oblikah podjetij je moč zaslediti ukvarjanje z razvojem, v večjih podjetjih tudi s temeljitimi raziskavami. R&R so zelo pomembni, saj podjetje z njihovo pomočjo raste in se razvija ter postaja konkurenčno na trgu na katerem posluje in na katerega vstopa. Mislim, da lahko podjetja z raziskavami in razvojem dosežejo več kot samo s prodajo vedno istih izdelkov, čeprav so zelo produktivni.

Preglednica 10: Financiranje v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
v družinski lasti	praviloma široko razpršena lastnina
ni dostopa na anonimni trg kapitala, torej zato le omejene možnosti financiranja	neoviran dostop na anonimni trg kapitala, zato veliko različnih možnosti financiranja
nikakršna neposredna, neznatna splošna državna podpora v krizi	verjetno neposredna država podpora v krizi

Vir: Duh in Kajzer 2002, 26.

MSP razpoložljiva sredstva osredotočajo na izdelke, trge, tehnologijo, projekte itd., ki teh sredstev ne razpršujejo. Temeljijo na spremenljivih stroških in nizkih finančnih vzvodih (Dubrovski 2006).

Preglednica 11: Kadri v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
majhno število zaposlenih	veliko število zaposlenih
pogosto nepomemben delež nekvalificirane in priučene delovne sile	pogosto velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile
zaposlen komaj kak sodelavec z visokošolsko izobrazbo	zaposlenih veliko sodelavcev z visokošolsko izobrazbo
pretežno široko strokovno znanje	močno izražena tendenca po specializaciji
velik del sodelavcev zadovoljnih z delom	malo sodelavcev zadovoljnih z delom

Vir: Duh in Kajzer 2002, 26.

Kadri so v vseh organizacijah zelo pomembni, saj prinašajo dobiček in so zaslužni za uspešnost podjetja. Večji poudarek na zaposlene dajejo v MSP. Zaradi majhnega števila zaposlenih lahko izbirajo visoko usposobljene delavce, ki imajo široko strokovno znanje. Drugače pa je v velikih podjetjih, kjer potrebujejo veliko zaposlenih, zato je tudi velik delež nekvalificirane in priučene delovne sile. Ker se v večjih družbah težko ukvarjajo z vsakim zaposlenim posebej, delavci navadno niso najbolj zadovoljni z delom, ki po navadi ni fleksibilno in prilagodljivo. V malih in srednje velikih podjetjih pa je velik del sodelavcev zadovoljnih z delom, saj se z njimi ukvarjajo in jim nudijo razgibano delo, delovni čas in prostor.

Preglednica 12: Logistika v malih in srednje velikih ter velikih podjetjih

<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<i>Velika podjetja</i>
ni sistematičnega logističnega koncepta	pogosto prisoten logistični koncept
ni posebnega oddelka za logistiko	V večini primerov poseben oddelek za logistiko
poudarek na izvedbi operativnih logističnih dejavnosti	operativni in strateški logistični management

Vir: Duh in Kajzer 2002, 26.

Ruzzier in Konečnik (2007 v Gomezelj Omerzel 2008) pravita, da so MSP v večini primerov v podrejenem položaju v primerjavi z večjimi podjetji, in sicer zaradi pomanjkanja virov, ki jih od njih zahteva rast. Zato za rast podjetja, ki je eden od pokazateljev poslovne uspešnosti podjetja, igra pomembno vlogo podjetnikov človeški kapital, kot pomembnejši strateški vir in vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti.

3 OBLIKE IN TVEGANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Za večino podjetij je prva in najpomembnejša odločitev, ki bo vplivala na nekaj prihodnjih let poslovanja, način vstopa in delovanja na mednarodnih trgih. Žal ne obstaja idealna strategija vstopa, saj lahko različna podjetja uporabijo različne metode vstopa na istem trgu oziroma eno podjetje na več trgih. Najbolj značilni poslovni aktivnosti v mednarodnem poslovanju sta seveda uvoz in izvoz blaga ter storitev (Ruzzier in Kesič 2011, 53).

Dubrovski (2006, 183) pravi, da ima podjetje načeloma na voljo široko paleto možnosti, kako vstopiti na izbrani tuji trg. Izbira med obstoječimi možnostmi ne temelji le na željah managementa v podjetju, ki se je odločilo za internacionalizacijo svojega poslovanja, temveč mora upoštevati:

- značilnosti sestavin okolja,
- značilnosti in posebnosti izdelkov/storitev,
- značilnosti in posebnosti trgov,
- strateške usmeritve podjetja,
- zmožnosti podjetja.

Ruzzier, Kesič in Mevlja (2008,16) menijo, da moramo pri opredeljevanju načinov in oblik vstopa podjetij na mednarodne trge ter s tem povezanimi vstopnimi strategijami hkrati opredeliti tudi oceno tveganja, kontrole in prilagodljivosti nekega podjetja glede na izbran način oz. obliko. Podjetja so lahko vključena v mednarodno poslovanje z različno stopnjo aktivnosti in intenzivnosti, od najbolj enostavnih oblik (občasni izvoz), do najbolj kompleksnih in zahtevnih oblik (lastne entitete in prevzemi v tujini).

Pri mednarodnem poslovanju je potrebno upoštevati tako notranje kot tudi zunanje dejavnike, ki vplivajo in pogojujejo načine in vsebino mednarodnega poslovanja. Notranji dejavniki so: velikost in pomen podjetja, izkušnje iz mednarodnega poslovanja in prilagoditev izdelka ali storitve trgom in potrebam lokalnega segmenta. Zunanji dejavniki pa so: sociokulturne razlike med domačim in tujim trgom, deželno tveganje, velikost in rast trga, neposredne in posredne trgovinske omejitve, intenzivnost konkurence in dostopnost distribucijskih ter tržnih poti (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 16).

Ruzzier in Kesič (2011, 53) sta mnenja, da se je potrebno zavedati, da podjetja z vstopom v mednarodno poslovno okolje vstopajo v drugačna poslovna, finančna, zakonodajna, pravno-regulatorna, kulturna, managerska, tržna in sprememb polna okolja, kar daje poslovanju v mednarodnem svetu drugačno konotacijo, težo, zahtevnost in pomen.

Root (1994 v Ruzzier in Kesič 2011) deli načine vstopa na izvozne, pogodbene in investicijske

3.1 Izvozne oblike vstopa na tuj trg

Izvozni načini vstopa so zaradi svoje enostavnosti, majhnega tveganja in potrebnih resursov najpogostejši način vstopa malih in srednje velikih podjetij ter podjetij, ki z internacionalizacijo šele pričenjajo. Zaradi svoje preprostosti so izvozni načini vstopa in delovanja med malimi in srednje velikimi podjetji najpogostejši tudi v praksi in jih zato večina raziskovalcev internacionalizacije izbere kot edino odvisno spremenljivko preučevanja (Ruzzier in Kesič 2011, 55-56).

Brenčič Makovec idr. (2009, 76) pravijo, da izvozna oblika predstavlja začetek internacionalizacije podjetij. Pri izvozni obliki vstopa na tuje trge so izdelki ali storitve običajno proizvedene na domačem trgu ali v tretji državi, nato pa preko različnih izvoznih oblik, kot do posredni, neposredni in kooperativni izvoz, vstopijo na nov trg.

3.1.1 Posredni izvoz

Posredni izvoz je oblika, pri kateri proizvajalec oziroma odjemalec nima stika s končnim uporabnikom izdelka ali storitve ter s tem ne prevzema posredno nobenih izvoznih aktivnosti, saj le-te izvede druga oseba ali domače podjetje. Gre za zelo običajen način, ki ga uporabljajo predvsem mala podjetja, pri čemer se podjetje poslužuje številnih zunanjih sodelavcev. S tem si bistveno zmanjša svoje stroške poslovanja (Brenčič Makovec idr. 2009, 76-78).

Podjetja zaradi občasnosti, neznanja ali drugih razlogov pogostokrat uporabljajo prav to obliko izvoza na tuje trge. Možnih je več oblik (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 16-17):

- *oprtni izvoz (piggyback operations)*: to je oblika vstopa na tuj trg s pomočjo že uveljavljenega podjetja, ki želi še razširiti svoje poslovanje na izbranem tujem trgu in prevzame prodajo izdelkov drugega podjetja;
- *komisionar (commission agent)*: lahko je nakupni ali prodajni in sklepa posle v svojem imenu, vendar za tuj račun;
- *posli a conto meta*: je vmesna oblika med posli na svoj račun in komisionarskimi posli, posle posredujeja dva komisionarja - nakupni za uvoznika in prodajni za izvoznika;
- *izvozni trgovec/izvozni posrednik*: trgovec ali posrednik kupuje in prodaja izdelke v svojem imenu in za svoj račun;
- *izvozne trgovske družbe*: te družbe imajo tradicijo trgovanja na določenih področjih; določene vrste blaga in tudi trgi;
- *izvozna združenja in konzorciji*: to so specializirana združenja na posameznih dejavnostih, ki lahko posredujejo na določenem področju delovanja.

Prednost, ki jo prinaša posredni izvoz, je minimalno tveganje, saj zanj niso potrebne izkušnje v mednarodnem poslovanju in možnost izbire izkušenega izvoznika. Slabosti pa predstavljajo: nenadzorovanost nad trženjskim spletom, pomanjkanje stikov s trgom, dodaten člen na tržni

poti pa lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca (Brenčič Makovec idr. 2009, 77).

3.1.2 Neposredni izvoz

Uspešnejša in bolj internacionalizirana podjetja uporabljajo predvsem neposredne oblike izvoza, saj predstavljajo zrelejšo stopnjo internacionalizacije poslovnega procesa in imajo za razliko od posrednega izvoza naslednje prednosti (Dubrovski 2006, 189):

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

Mednarodno aktivna podjetja rada izberejo to obliko izvoza, saj lahko sama pripravijo in izvedejo izvozno transakcijo ter razvijejo za to potrebno znanje, kot npr. raziskava trga, priprava dokumentacije, obvladovanje distribucije, navezovanje stikov z lokalnimi kupci, izvozno carinjenje in drugo, pri čemer pa lahko vse dolgoročno centralizirajo v posebnem izvoznem oddelku (Kenda 2001, 157).

Predizvozne aktivnosti podjetja, ki nastopa v mednarodnem poslovanju z neposrednim izvozom, so nujne, če želi dobro poznati trg. To predstavlja določene stroške vlaganja, ki so pri posrednem izvozu že vključeni v plačilo posrednika. Slabost pri neposredni obliki izvoza je tudi pomanjkljiv nadzor nad ceno (Dubrovski 2006, 189).

Možne oblike neposrednega izvoza so (Ruzzier in Kesič 2011 56-57):

- enkratna, enotna izvozna naloga;
- poseben izvozni oddelek, če se obseg izvoza povečuje;
- skušajo izvažati preko izvozne prodajne družbe;
- lahko ustanavljajo sestrška podjetja/podružnice v tujini;
- organizirajo lastno prodajo s potniki na tujih trgih;
- lahko izvažajo s posredovanjem izvoznih združenj proizvajalcev;
- imajo neposredni izvoz blaga ob podpori zastopnikov.

Podjetja lahko na tujih trgih nastopijo tudi s pomočjo zastopnika. To je najpogostejša oblika neposrednega vstopa in nastopa na tujem trgu, saj gre za poslovanje v imenu in za račun svojih principalov. Razmerje med principalom in zastopnikom je lahko ekskluzivni odnos, ta pa omogoča monopolno prodajno pravico na izbranem območju za določeno blago pod določenimi pogoji, pri čemer je potrebna ekskluzivna pogodba (Ruzzier in Kesič 2011, 57).

3.1.3 Kooperativni izvoz

Običajno vključuje različne dogovore o možnem sodelovanju z drugimi podjetji. Večinoma so to izvozno-marketingške družbe, ki vodijo celotno izvedbo marketinških in tudi izvoznih aktivnosti ter različne posle v mednarodnem poslovanju za nekatera druga podjetja. Običajno so to manjša podjetja, ki nimajo dovolj lastnih izkušenj in virov za poslovanje v mednarodnem tržnem okolju (Ruzzier in Kesič 2011, 57).

Prednosti kooperativne oblike so celovitost nastopa, delitev stroškov in izkušnje, slabost pa je večkratna različnost poslovnih interesov sodelujočih (Brenčič Makovec idr. 2009, 82).

3.2 Pogodbene oblike vstopa na tuj trg

Ko se podjetje sooči s situacijo možnosti ali prisile vstopa na tuj trg, bodisi zaradi nuje po samoohranitvi podjetja, bodisi zaradi izziva oz. želje po vstopu, se podjetje sreča z odločitvijo o načinu vstopa na tuj trg. Kot pravita Ruzzier in Kesič (2011, 53) je to za podjetje prva in najpomembnejša odločitev, ki bo vplivala na nekaj prihodnjih let poslovanja. Žal pa, kot pravita avtorja, ne obstaja idealna strategija vstopa.

Ko opredeljujemo načine in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge ter s tem povezane mednarodne strategije, moramo hkrati opredeljevati tudi oceno tveganja, kontrole in tudi prilagodljivost nekega podjetja s stališča izbranega načina in oblike vstopa na mednarodne trge (Ruzzier in Kesič 2011, 55).

Pogodbeni načini vstopa so dolgoročna kapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in entiteto na tujem ciljnim trgu, ki vključuje prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema (Root 1994 v Ruzzier in Kesič 2011).

Pogodbene oblike vstopov na tuje trge so zahtevnejše in zahtevajo tudi večje vključevanje poslovnih aktivnosti samega izvoznika. Glavni vzvodi za odločitev o izboru pogodbenih oblik vstopov na tuje trge so: zniževanje stroškov proizvodnje, zniževanje transportnih stroškov, biti bližje kupcem, biti prisoten na trgu kot "domači proizvajalec ali ponudnik", skrajševanje tržnih poti, možnost uveljavljanja raznih oblik pospeševanja lokalne proizvodnje (razne subvencije) ter izogibanje omejitvam, kot so npr. regulativa, carinske in necarinske omejitve (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 17-18).

Ruzzier in Kesič (2011, 57-58) pravita, da se od izvoznih načinov ločijo po tem, da so bolj namenjena prenosu znanja in spretnosti, ter da posredno odpirajo možnosti za izvoz proizvodov. Od investicijskih načinov pa jih loči nekapitalska povezanost.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila najbolj pogoste oblike pogodbenih vstopov na tuje trge, ki pa so: pogodbeni proizvodnja, licenčno poslovanje, franšizing in strateške zveze.

3.2.1 Pogodbena proizvodnja

Pogodbena proizvodnja je razmerje, kjer dajalec pogodbe (kontraktor) stopa v poslovni odnos (proizvodnja) s kooperantom na tujem trgu, medtem ko vse ostale aktivnosti vodi sam (specializacija, outsourcing). Pogodbena proizvodnja lahko ima več komponent, in sicer: ekonomsko, kapacitetno in specializirano (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 18).

Nastala je kot posledica prisotnosti na trgu, zaradi zmanjšanja transportnih stroškov, carinskih in necarinskih omejitev vstopa na tuj trg, nižjih stroškov proizvodnje in raznih prednosti domačih proizvajalcev in dobaviteljev. Če podjetje na domačem trgu nima dovolj virov za proizvodnjo svojega izdelka, vidi pa velike prednosti na tujem trgu, vstopi v pogodbeni odnos s kooperantom na tem trgu. S tem preseli le proizvodnjo, ostale funkcije (trženje, prodaja, R&R, distribucija in poprodajne storitve) pa jih izvaja kontraktor sam. V zadnjem času se v pogodbeni proizvodnji pojavljajo nove smeri, kot so informacijske tehnologije in storitve. Gre za t. i. outsourcing, torej črpanje virov, ki so bodisi cenejši in bolj specializirani na drugem trgu, zato jih predvsem multinacionalke s pridom izkoriščajo. Gre za novo obliko izvajanja in nova področja prej tradicionalne pogodbene proizvodnje (Brenčič Makovec idr. 2009, 61 v Topole 2012).

Takšen pogodbeni odnos ustvarja ekonomske učinke na obeh straneh, istočasno pa prinese tudi prednosti in slabosti za obe strani. Po navadi so ravno prednosti kooperanta slabosti kontraktorja in obratno. Za kontraktorja je na dolgi rok relativno fleksibilen in neobvezujoč odnos v primerjavi s franšizo in licenčnim poslovanjem. V kolikor mu kooperant ne ustreza, poišče novega, boljšega in primernejšega ter cenovno ugodnejšega, pri tem pa je kooperant na slabšem, saj lahko hitro izgubi proizvodna naročila, če le-ta ne dosegajo kakovosti in standardov poslovanja kontraktorja. Obvaruje se lahko le z dobro določenimi pogoji v pogodbi in z strogim držanjem le-teh (Brenčič Makovec idr. 2009, 85-86).

3.2.2 Licenčno poslovanje

Gre za sporazum med dajalcem licence in prejemnikom za odstop pravic in znanja, ki ima določeno vrednost pod določenimi pogoji. Vanj sta vpletena dajalec licence in pridobitelj ali jemalec licence. Plača se tudi licenčnina ali nadomestilo za licenco, ki je lahko začetno plačilo in/ali delež proizvedene količine ali vrednosti prodaje (Ruzzier in Kesič 2011, 58).

Licenca je dovoljenje, ki ga nosilec določene pravice, industrijske lastnine, da drugi osebi za upravljanje določene dejavnosti ali za uporabo know-howa, pri čemer licenca lahko vključuje patente, žige, blagovne znamke, know-how in drugo. V primerjavi s pogodbeno proizvodnjo je licenčno poslovanje dolgoročnejše in vključuje veliko večje odgovornosti, ki se prenesejo iz dajalca na jemalca licence (Brenčič Makovec idr. 2009, 86-87).

Vzroke za licenčno poslovanje Ruzzier in Kesič (2011, 58) navajata kot ohranitev tehnološke prednosti, podjetje nima lastne enote v tujini, podaljševanje življenjskega cikla izdelka, visoka politična tveganja, carinske in necarinske omejitve v državi jemalca licence.

Licenčno poslovanje je zelo priljubljena oblika vstopa na tuj trg, saj zanj ni potreben velik gotovinski vložek. Po drugi strani pa je dokaj specifično in ima svoje posebnosti ter natančno definirane bistvene sestavine licenčne pogodbe: vsebino oz. obseg licence, višino nadomestila za odstopljeno uporabo pravic, navedbo o izključitvi licence, pravice in dolžnosti, reševanje sporov in čas trajanja licence (Kenda 2001, 181-182).

3.2.3 Franšizing

Ruzzier in Kesič (2011, 59) pravita, da je franšizing sistem trženja blaga/storitev/tehnologije, ki je zasnovan na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in neodvisnimi podjetji franšizorjem in posameznimi franšiziji, pri čemer franšizor svojim franšizijem daje pravico in odgovornost, da poslujejo skladno s franšizorjevim konceptom.

Trdita tudi, da ta pravica hkrati pooblašča in zadolžuje posameznega franšizija, da v zameno za posredno ali neposredno nadomestilo uporablja franšizorjevo trgovsko ime, blagovno znamko, znamko storitvene dejavnosti, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice. Te pa izhajajo iz industrijske in/ali tehnične pomoči v vsebinskem in časovnem okviru pisnega franšiznega sporazuma.

Kenda (2001, v Hliš 2010, 22) pa meni, da je franšizing tako kot licenca pogosta oblika vstopa na tuje trge, pri katerem gre za ene najhitreje rastočih mednarodnih poslov. Bistvena razlika med licenco in franšizingom je, da slednji dovoljuje večji nadzor franšizorja nad franšizijem, ob enem pa mu nudi bistveno večjo podporo. Tako franšizno poslovanje danes predstavlja enega najhitrejših načinov začetka poslovanja v ZDA. Tako velik razvoj franšizinga pa zasledimo v zadnjem desetletju prav na področju trgovine.

Dubrovski (2006, 197-198) pa glede na obseg sodelovanja in področje, ki ga franšizna pogodba zajema, loči med več oblikami franšiznega sistema:

- proizvodni franšizing,
- čisti poslovni franšizing,
- regionalni franšizing,
- podfranšizing,
- področni franšizing,
- mednarodni franšizing.

3.2.4 Strateške povezave

Strateške zveze/zaveze, ki jim pravimo tudi strateške povezave ali zavezništva so podjetja, ki s sodelovanjem dosegajo na globalnih trgih skupne cilje; nimajo lastniške kooperacije ali pa je le-ta minimalna. So nekapitalska oblika skupnih vlaganj (Ruzzier in Kesič 2011, 60).

Dubrovski (2006, 214) pa strateško povezovanje in strateška partnerstva opredeljuje kot sodobna oblika vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti na globalnem tržnem okolju. Rastoča konkurenca pa vsekakor zahteva vedno več sodelovanja med podjetjem, njegovimi dobavitelji, konkurenti in izvajalci posameznih funkcij.

Strateške zveze ali partnerstva pa se v sodobnem mednarodnem svetu, uporabljajo tudi kot oznaka za podjetja, pogosto nekdanje tekmece, ki se z združenimi močmi borijo za ustvarjanje boljših pozicij na globalnih trgih. Viri in prednosti, kot so know-how, proizvodnja, trženjska znanja ter druge posebne veščine, ki jih je razvilo neko podjetje, se sinergično uporabljajo, kar se šteje kot velika prednost strateške zveze. Za uspešna dolgoročna in učinkovita zavezniška delovanja, pa je pomembno medsebojno poznavanje partnerjev, medsebojnih kultur in odnosov, enotnosti ciljev ter vizije takšnih zvez (Makovec Brenčič idr. 2009, 101-103).

3.3 Investicijske oblike vstopa na tuj trg

Zadnja skupina oblik vstopov so investicijske oz. naložbene, pravimo pa jim tudi hierarhične oblike vstopa, pri katerih podjetje v celoti prevzema nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tujem trgu. Pri teh načinih vstopa se sprašujemo, do kakšne mere naj podjetje obvladuje delovanje lastnih oblik nastopov na tujih trgih. Nadzor je odvisen predvsem od razdelitve odgovornosti med domicilnim podjetjem in lastno enoto v skladu s sposobnostmi, razdeljenimi področji dela in cilji razvoja mednarodnega poslovanja. Če ima podjetje interes razširiti dejavnosti mednarodnega trženja na vstopnem trgu nad proizvodnjo, je priporočljiv vstop z lastnim kapitalom in hierarhičnimi oblikami vstopa, saj tako omogoča nadzor tudi nad izvajanjem drugih poslovnih funkcij (Brenčič Makovec in Hrastelj 2003, 172-173 v Topole 2012).

Ločimo naslednje investicijske oblike vstopa na tuje trge (Ruzzier in Kesič 2011, 62-63):

- prodajni zastopniki/distributerji
- rezidenčni prodajni zastopniki
- prodajne podružnice, lastne prodajne enote na tujem trgu
- lastna proizvodna enota na vstopnem trgu
- lastna razvojna enota na vstopnem trgu
- sestavljalnica
- skladišče
- regionalni centri

- začetne investicijske naložbe
- prevzemi

3.4 Tveganja v mednarodnem poslovanju

Nevarnosti, ki prežijo v mednarodnem svetu pri poslovanju in trgovini, je zelo veliko. Prav tako se srečujemo z različnimi tveganji, ki pa so vsekakor del vsakega poslovanja, zato jih mora podjetje dobro predvideti, saj gre večkrat tudi za preživetje same družbe. Tveganj je več vrst, največja pa so seveda na tujem trgu.

Tveganje je običajno povezano z negotovostjo bodočih dogodkov, ki lahko vplivajo na zmanjšanje verjetnosti doseganja načrtovanih ciljev in lahko negativno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Vzroki za to so številčni, predvsem za podjetja v mednarodnem poslovanju, ki poslujejo v manj ali celo nepoznanem poslovnem okolju (Ruzzier in Kesič 2011, 83):

- imajo slabši vpogled v politično, ekonomsko in pravno ureditev v tuji državi,
- težje pridobijo relevantne informacije o tujem poslovnem partnerju in običajno težje preverjajo njegovo relevantno poslovno boniteto, kar predstavlja še dodatna tveganja,
- razdalje med posameznimi poslovnimi subjekti so mnogo daljše,
- pomembno vlogo imajo tudi različni politični in ekonomski dejavniki.

Hollensen (2001 v Sojč 2011) tveganja deli na tri skupine, glede na udeležbo v mednarodnem poslovanju:

- *splošna tržna tveganja*: tržna razdalja, jezik in kulturne razlike, razlike v uporabi in različnosti izdelka na tujem trgu, konkurenca drugih podjetij, zahtevnost logističnih storitev in prenosa izdelkov na tuj trg;
- *komercialna tveganja*: težave v zagotavljanju izvoznega financiranja, zamude ter poškodbe v distribucijskem procesu in izvoznih pošiljkah, gibanje valutarnih razmerij, ko so pogodbe pripravljene v tuji valuti, neplačila s strani tujih kupcev zaradi nesporazumov, stečajev, nesprejema izdelkov ali goljufij;
- *politična tveganja*: izvozna politika države, visoke carine na uvožene izdelke, naravne katastrofe, vojne in revolucije, omejitve tuje vlade, zahtevnost trgovinske dokumentacije, pomanjkanje davčnih spodbud za podjetja, ki izvažajo ...

Ruzzier, Kesič in Mevlja (2008, 21) ločijo tri glavne skupine tveganj, in sicer:

- državna (politična) tveganja: izhajajo iz ekonomskega in pravnega okolja države;
- finančna tveganja: tečajna, obrestna, cenovna tveganja in riziko neplačil (nelikvidnost, nesolventnost, stečaj, likvidacija);

- poslovna tveganja: tehnološke inovacije, kreiranje izdelka, marketing in prodaja, dokumentacija, prevozna in manipulativna tveganja.

3.4.1 Državna tveganja

Velikokrat mu pravimo kar politično ali deželno tveganje. Vsebuje vse širše politične, ekonomske, pravno-regulatorne in sociološke poglede, ki vplivajo na podjetja v mednarodnem poslovanju. Država lahko bistveno vpliva na pogoje poslovanja tujih podjetij in ih lahko spodbuja in zavira (Ruzzier in Kesič 2011, 84). Pod državna tveganja pa spadajo: vojne in drugi politični spori, terorizem in ugrabitve, izsiljevanja, odvzem lastniških pravic, korupcija, spremembe vladnih politik, monetarni ukrepi transferna tveganja – prepoved plačil v tujino, moratorij, prepoved konverzije valut, elementarne nesreče... Pred vstopom na tuj trg pa morajo podjetja izdelati kvalitetno analizo deželnega tveganja, zato je potrebno redno in natančno spremljanje dogajanje v državi (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 21).

Ruzzier in Kesič (2011, 86) pravita, da je smiselno zagotavljati čim večjo stopnjo integracije podjetja z lokalnim okoljem, kar lahko podjetje izvede z vključevanjem v lokalna poslovna združenja, z zaposlovanjem lokalne delovne sile, izbiro lokalnih dobaviteljev in prilagajanje izdelkov ali storitev potrebam lokalnega okolja in njegovih potrošnikov. Pomembna pa so tudi prizadevanja za krepitev politične in gospodarske podpore tako doma kot tudi v tujini.

3.4.2 Finančna tveganja

Podjetja se v mednarodnem poslovanju srečujejo tudi s številnimi finančnimi tveganji. Pri tem gre za: plačilno nesposobnost poslovnega partnerja, kot so nelikvidnost, nesolventnost, stečajni postopki, postopki sodne in izvensodne poravnave, likvidacija podjetja, spremembe deviznih tečajev devalvacije in revalvacije, spremembe obrestnih mer, cen končnih izdelkov, surovin in repromaterialov (Ruzzier in Kesič 2011, 87-88). Podjetja zato uporabljajo različne mehanizme zaščite pred finančnimi tveganji, ki pa so: zavarovanje, klavzula tuje valute in efektivno plačilo v tuji valuti. Pri tem je potrebno poudariti pomembnost stalnega preverjanja poslovnih bonitet tujih poslovnih partnerjev ter tudi izbire in uporabe primernih instrumentov financiranja (dokumentarni akreditiv, bančna garancija, menica), kar omogoča prenos plačila ter drugih finančnih in poslovnih tveganj na drugo stranko oz. tretjo osebo (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 21).

Ruzzier in Kesič (2011, 89) menita, da je glavni cilj podjetja, da zavaruje svoja sredstva in prepreči večjo finančno izgubo.

3.4.3 Poslovna tveganja

Poslovna oziroma operativna tveganja so neposredno povezana z vsemi poslovnimi aktivnostmi podjetja, ki se odloči za vključitev v mednarodno poslovanje. V to skupino uvrščamo naslednja tveganja: različne tehnološke inovacije, raziskave in razvoj, upravljanje s človeškimi viri, aktivnosti marketinga in prodaje ter pripravo tržne dokumentacije ter kreiranje in tržno uvajanje novega izdelka. Prav tako je potrebno natančno in dosledno izpolnjevati dobavne roke in spoštovati sprejete pogodbene obveznosti. Zraven spadajo tudi stalna tveganja postavitve prave cene in kalkulacij, različna manipulativna in prevozna tveganja ter tveganja, ki so neposredno ali posredno povezana z vsemi aktivnostmi, ki jih ima podjetje v mednarodnem poslovanju (Ruzzier in Kesič 2011, 90-91).

Podjetje prav z obvladanjem cele skupine različnih tveganj pridobiva svoje kvalitete, povečuje svojo konkurenčnost in uspešnost poslovanja v mednarodnem okolju.

4 RAZISKAVA PROUČEVANJA STRATEGIJ POSLOVANJA PODJETIJ A IN B

4.1 Predstavitev podjetja A

Podjetje A se ukvarja z zadovoljevanjem kmetijskih potreb po živalski hrani, mineralno-vitaminskih in mlečnih nadomestkih, dopolnilnih krmnih mešanicah ter ostalih dodatkih za domače živali. Poleg tega se ukvarja še z oskrbo obratov za proizvodnjo gotove hrane za živali, s svetovanjem o prehrani za živali, organizacijo predavanj o pravilni uporabi izdelkov (Catania PRO, d. o. o. 2007).



Slika 1: Primer uporabe produkta podjetja A

Vir: Catania PRO, d. o. o. 2007

Ustanovljeno je bilo jeseni leta 2007 s štirimi ustanovitelji. Dva od teh sta imela željo po proizvodnji, preostala dva pa sta bila specializirana v marketinški in prodajni branži. V letu 2009 sta se iz družbe umaknila dva družbenika, ki sta delovala na področju trženja, ostala družbenika pa sta k sodelovanju povabila dodatnega strokovnjaka za prehrano. Sedaj družba deluje s tremi enakovrednimi družbeniki, ki suvereno in samostojno zastopajo vsak svoje področje – management in logistiko, komercialo in tehnologijo ter analitiko (Intervju s predstavnikom podjetij A in B v Celju, julij 2013)

V prvem letu so zaradi pomanjkanja začetnega kapitala lastniki sami in z najetim kadrom razvijali izdelke, namenjene evropskemu trgu. Ukvarjali so se le z uvozom in pridobivanjem ustreznih dovoljenj (vpis v register, pridobitev dovoljenja za proizvodnjo, registracija skladiščnih prostorov ...), kasneje pa so začeli z iskanjem izvajalcev za proizvodnjo, saj je bil izdelek za slovenske razmere prezahteven. Tako so proizvajalca leta 2008 našli v tujini. S tem je to podjetje začelo uvažati komponente za proizvodnjo teh izdelkov, jih prodajati svojemu pogodbenemu partnerju v tujini in od njega odkupovati lasten produkt. Postopoma so začeli z iskanjem proizvajalcev, ki so bili pripravljeni proizvesti izdelke za dopolnitev programa, saj se je podjetje začelo širiti in je izboljšalo svoje poslovanje. Hotelo je popolnoma zadovoljiti svoje odjemalce in jim nuditi čim večjo izbiro kakovostnih izdelkov.

Preglednica 13: Otvoritvena bilanca podjetja A

OTVORITVENA BILANCA STANJA

(na dan 1.1.2007)

SREDSTVA	63.455
DOLGOROČNA SREDSTVA	25.519
Neopred. dolgoročna sredstva	0
patenti, licence, blag. znamke	0
Opredmetena osnovna sredstva	25.519
zemljišča	0
zgradbe	0
oprema	17.897
drugo	7.622
KRATKOROČNA SREDSTVA	37.936
Zaloge	2.945
Denarna sredstva	34.991

OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	63.455
KAPITAL	7.500
Osnovni kapital	7.500
OBVEZNOSTI	55.955
DOLGOROČNE OBVEZ. IZ FINANCIR.	23.377
najeti krediti in posojila	23.377
KRATKOROČNE OBVEZ. IZ FINANCIR.	32.578
najeta posojila	32.578

Vir: Catania PRO, d. o. o. 2007

Podjetje surovine za svoje izdelke išče po celi Evropi. Ker pa je panoga podjetja zelo odvisna od klimatskih razmer in letnega časa, je bila prisiljena surovine iskati tudi širom sveta, glede

na dane pogoje. Med sodelujoče države spadajo: Nemčija, Avstrija, Španija, Ciper, Češka in Poljska.

Trg, na katerem podjetje A posluje, ima poleg dveh grosistov v Vzhodni in Srednji Evropi pokrito še celotno trgovsko-zadružno verigo s kmetijskimi izdelki. Poleg trgovin in kmetijskih zadrug so odjemalci tudi mešalnice ter večji proizvajalci mleka in mesa (Intervju s predstavnikom podjetij A in B v Celju, julij 2013).



Slika 2: Produkt podjetja A - hrana za športne konje

Vir: Catania PRO, d. o. o. 2007

4.2 Predstavitev podjetja B

Podjetje B je bilo ustanovljeno leta 2009 z dvema enakovrednima družbenikoma podjetja A in novim tretjim soustanoviteljem z namenom oglaševanja in marketinga v podporo podjetju A. Podjetje B je za potrebe podjetja A prevzelo promocijo dela podjetja A in programski ter računalniški del – izdelava spletnih strani, oglaševanje po spletu, spletna trgovina, izdelava večjezičnega promocijskega materiala (Intervju s predstavnikom podjetij A in B v Celju, julij 2013).

Prvih nekaj let po ustanovitvi podjetje B zaradi pomanjkanja finančnih sredstev ni delovalo v polnem obsegu, zato je s pomočjo podjetja A dodalo program za hišne ljubljence in konjeniško opremo. Podjetje je pridobilo zastopstvo za tri proizvajalce s hrano za male živali, tri proizvajalce s športno konjeniško opremo ter dva proizvajalca opreme za pašništvo in hlevsko opremo. Poleg tega ima podjetje B dokaj težko nalogo, saj je tržno nišo videlo v nepoznani blagovni znamki hrane za male živali in s tem dobilo izziv za širitev na nove trge

ter oglaševanje novega produkta na domačem trgu (Intervju s predstavnikom podjetij A in B v Celju, julij 2013).



Slika 3: Produkt podjetja B - hrana za pse

Vir: Profine Pet | pristop k prehrani 2011

4.3 Ugotovitve proučitve strategije poslovanja podjetja A in B

Podjetje A je bilo že od začetka, ko je samostojno vstopalo na trge, precej uspešno, kar kažejo pozitivne številke pri otvoritveni bilanci stanja v priloženem finančnem načrtu. Z leti pa so zaposleni v podjetju začeli ugotavljati pomanjkljivosti in slabe točke poslovanja, ki jih nikakor niso mogli popraviti. Dobro leto kasneje so ustanovili podjetje B z namenom širjenja prodaje in promocije izdelkov ter z dopolnjenim programom pomagali podjetju A pri poslovanju. Prav tako pa je rasla prepoznavnost podjetja B, zato so pričeli s trženjem novih izdelkov doma in v tujini. Povezali so se z mnogimi novimi tujimi dobavitelji ter povečali in razširili svojo ponudbo in paleto izdelkov.

Na podlagi izdelane SPIN analize bom v nadaljevanju razvila štiri alternative strategij iz možnih kombinacij dejavnikov.

PI strategije - zmanjšujejo na notranje prednosti podjetja izkoriščajo zunanje izzive:

- zaradi dobrih idej zaposlenih nastaja tržni potencial na tujih trgih,
- kvalitetni izdelki in storitve omogočajo vstop na tuje trge,
- zaradi trženja znanih blagovnih znamk je tržni segment atraktiven.

PN strategije - na osnovi notranjih prednosti nadzirajo zunanje nevarnosti:

- dobri odnosi z dobavitelji, odjemalci in ostalimi partnerji obvladujejo cene, ki jih postavijo dobavitelji,

- dobra komunikacija med družbeniki nadomesti pomanjkanje vodilnega kadra,
- kakovost in cena izdelkov ter storitev umiri pritiske konkurence.

SI strategije - izkoriščajo zunanje izzive za nadomeščanje notranjih slabosti:

- povečanje prepoznavnosti podjetja bi lahko še bolj omejila konkurenco v določenih tržnih segmentih,
- zaradi tržnega potenciala na tujih trgih bi lahko povečali kader za delo v tujini,
- z atraktivnostjo tržnih segmentov poskušajo izboljšati prepoznavnost podjetij.

SN strategije - zmanjšujejo notranje slabosti in se izogibajo zunanjim nevarnostim:

- plačilno nedisciplino bi omejili, če bi imeli več zaposlenih,
- z zaposlitvijo novih kadrov bi prišli tudi do managerjev,
- s povečanjem izbora izdelkov in storitev bi zmanjšali pritiske konkurenčnih podjetij.

Preglednica 14: SPIN analiza podjetij A in B

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ dobra komunikacija med družbeniki ➤ motivirani zaposleni ➤ dobri odnosi z dobavitelji, odjemalci in ostalimi partnerji ➤ kvalitetni izdelki in storitve ➤ trženje znanih blagovnih znamk ➤ konkurenčna cena proizvodov ➤ dobre ideje za razvoj novih izdelkov ➤ dobro izdelan program za oglaševanje preko spleta 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ premajhna tržna usmeritev na tuje trge ➤ premalo kadrov za delo v tujini ➤ premalo različnih izdelkov in storitev ➤ malo zaposlenih ➤ majhnost in neprepoznavnost podjetij
<p>Izzivi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ kakovostni proizvodi in storitve omogočajo vstop na tuje trge ➤ tržni potencial na tujih trgih ➤ atraktivnost tržnih segmentov ➤ omejena konkurenca v določenih tržnih segmentih 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ pomanjkanje vodilnih kadrov – managerjev ➤ plačilna nedisciplina ➤ pritisk konkurenčnih podjetij ➤ spreminjanje državne politike ➤ gospodarska kriza ➤ neugodne podnebne razmere ➤ davki in prispevki državi ➤ višanje cen s strani dobaviteljev

SPIN analiza je ključni pripomoček za izdelavo strategije podjetja. Z analiziranjem vseh dejavnikov podjetja, dobimo natančno sliko o njegovem stanju in na podlagi tega izdelamo strategijo podjetja.

Na osnovi SPIN analize in izpeljanih alternativnih strategij, povzemam skupno, končno strategijo, ki velja tako za podjetje A kot tudi za podjetje B.

Skupna strategija obeh podjetij temelji na povečanju obsega prodaje izdelkov in izvajanju več storitev, zaposlovanju novega kadra in s tem oblikovanju organizacijske strukture, povečanju tržne usmeritve na tuje trge in ustvarjanju večje tržne mreže. Načrtujejo razvoj novih izdelkov in tehnologij ter želijo ostati konkurenčni s kakovostnimi izdelki in primerljivimi cenami. Veliko dajo na dobro oglaševanje, delajo na prepoznavnosti in dobrem imenu, skrbijo za motivacijo zaposlenih in dobro medsebojno komunikacijo. Najpomembnejše pa je, da poslušajo mnenja svojih zaposlenih, odjemalcev, dobaviteljev in vseh partnerjev, s katerimi poslujejo, saj lahko le tako ohranijo dober odnos.

Za doseganje zastavljenih ciljev je za podjetji A in B najprimernejša strategija osredinjenja in specializacije, pri kateri gre za zadovoljevanje potreb določenega tržnega segmenta. Obravnavani podjetji lahko svoje izdelke prodajata učinkoviteje kot kakšno podjetje, ki je širše usmerjeno in prodaja veliko različnih izdelkov. Podjetji sta tako osredotočeni na določeno tržno nišo in poskušata poslovati bolje kot konkurenca, saj prodajata manj različnih izdelkov in izvajata samo določene storitve. Zaradi specializacije pa delata kvalitetno, natančno, učinkovito in seveda tudi produktivno.

Pri izvedbi kvalitativne raziskave v obliki strukturiranega intervjuja s predstavnikom teh dveh podjetij sem ugotovila, zakaj je poslovanje postalo ob sodelovanju podjetij uspešnejše: zaradi malega števila zaposlenih so si razdelili naloge – vsak je deloval v svoji panogi, zato je bilo stroškov z zaposlenimi bistveno manj, podjetje B je zaradi razširitve programov prevzelo promocijo vseh izdelkov (tudi izdelkov podjetja A) ter pričelo s spletnim oglaševanjem in trgovinami – povečala se je prodaja izdelkov, poslovanje pa se je izboljšalo tudi zaradi hitrejše odzivnosti na naročila ter dobrega poznavanja trga, konkurence in dobaviteljev. Podjetji A in B sta si v medsebojnem sodelovanju ustvarili dobro ime (Predstavniki podjetij A in B 2013).

Podjetji A in B skupaj aktivno in uspešno sodelujeta v mednarodnem poslovanju že 4 leta. Začetki so bili sicer težki, poslovanje je bilo še nekaj časa usmerjeno zgolj na domači trg, kjer sta si podjetji zgradili temelje. Ker pa je bil cilj teh dveh podjetij povečanje uvoza in izvoza ter pridobiti nove odjemalce in dobavitelje, sta z dobro izdelano strategijo počasi začeli vstopati na nepoznane trge. Potrebno je bilo natančno preučiti lastnosti posameznih regij, njihovo kulturo, načine poslovanja in regulativo ter tamkajšnjo politiko. Podjetji sta se osredotočili na države EU, saj je tveganje in negotovost na tem ozemlju manjše, prav tako so manjši tudi stroški izvoza in uvoza blaga. Ker je kultura evropskih držav po večini zelo

podobna naši, so v podjetju preučili le izjeme in podrobnosti, ki bi lahko prišle prav pri poslovanju s temi državami. Ustreza pa tudi podnebje, saj podjetje uvaža surovine, ki uspevajo v naših razmerah (Intervju s predstavnikom podjetij A in B v Celju, julij 2013). Podjetji A in B sem glede na zgoraj napisano teorijo uvrstila med mala oziroma celo mikro podjetja, kar kaže majhno število zaposlenih, nižji prihodki in sredstva kot pri velikih podjetjih.

Mikro podjetja imajo manj kot 10 zaposlenih, prihodki ne presegajo 2 mio EUR, vrednost sredstev pa ni višja od 2 mio EUR (Dubrovski 2006, 77).

Glede na aktivnost in realizacijo poslovanja na tujem trgu podjetji spadata med pretežne izvoznike in uvoznike, saj se večji del prodaje in nabave odvija izven meja domače države, hkrati pa v tujini še nimata druge poslovne dejavnosti. Podjetji A in B na tuje trge vstopata neposredno, kar pomeni, da je zagotovljen hiter pretok informacij, neposredni stik s tujimi odjemalci in dobavitelji, izvajata lastne strategije in gradita svojo mrežo v tujini, zato imata tudi nadzor nad njo, podjetji pa z neposrednim vstopom krepita tudi svojo prepoznavnost in gradita na dobrem imenu ter si ustvarjata ugled.

Podjetji A in B se povezujeta preko skupnih vlaganj. V našem primeru so vlaganja pogodbeno in lastniška, saj imata deljeno lastništvo. Vzroki za sinergično delovanje so: manjši stroški poslovanja (izvozni, uvozni, proizvodni, prodajni, marketinški), hitrejši vstop na tuje trge in s tem dobro pozicioniranje na trgu, razdelitev nalog in s tem razbremenitev enega podjetja, večanje prepoznavnosti in izboljšanje oglaševanja teh dveh podjetij.

Poleg skupnih vlaganj pa podjetji kombinirata tudi neposredni izvoz in uvoz, pri čemer sta si ustvarili dobro ime, saj nastopata brez posrednikov ali zastopnikov, s tem pa sta navezali dobre osebne stike z dobavitelji in odjemalci.

V mednarodnem poslovanju in trgovini obstaja nešteto omejitev, ki so običajno ukrepi uravnavanja poslovanja. Vsa podjetja se srečujejo z različnimi zavorami, te so v veliko primerih zelo neugodne. V našem primeru se podjetji A in B s carinskimi omejitvami ne srečujejo, saj poslujeta le v Evropski Uniji. Deležni pa sta raznih necarinskih ukrepov, kot so posredne omejitve uvoza in izvoza ter različni zaviralni ukrepi: urejena HACCP določila (mednarodna metoda za zagotavljanje varne prehrane), kar pomeni *analizo tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk* in so obvezna za vse pridelovalce krme za živino, transport, poljedelce in živinorejce; CMR - konvencija o pogodbi za mednarodni prevoz tovora po cesti - podjetje ima potrdilo za trgovanje z nevarnimi snovmi, nima pa ga za prenos le-teh, zato ima strokovno usposobljenega prevoznika, ki je po ADR standardu; družba je vpisana v register prevoznikov in register družb, ki se ukvarjajo s trgovanjem z aditivi, ima pa tudi papir o sledljivosti, ki služi za reklamacije in je prevzemni dokument za odpoklic blaga (Intervju s predstavnikom podjetij A in B v Celju, julij 2013).

Obe podjetji na trgu nastopata kot zastopnika in distributerja. Zastopnik skrbi za reklamacijo izdelkov, promocijo na trgu, širjenje trga, preverjanja novih strank in njihove bonitete. Distributerji skrbijo za stike s partnerji, sledljivost in dobavo blaga in posredovanje reklamacij. Podjetje A je uvoznik, zastopnik in distributer. Zastopa češko podjetje s konjsko opremo, s katerim ima ekskluzivno pogodbo, vendar zanj ne trguje, ampak opravlja razne komercialno-zastopniške storitve, kot so: zastopa blagovno znamko, njeno celostno podobo, preverja njene stranke v smislu insolventnosti, dela izterjave oz. pomaga pri plačilih. Podjetje B je bolj zastopniško podjetje in ima s podjetjem v Avstriji, ki proizvaja prehranske dodatke, sklenjeno zastopniško pogodbo. Podjetje A je v tem primeru distributer za blago, ki ga zastopa podjetje B. Ker je podjetje B predalo vse distribucijske pravice podjetju A, je podjetje A v ta pogodbeni odnos vložilo pogodbeno vezano skladišče, strokovni kader in distribucijska sredstva. Podjetje B je dolžno podjetju A plačati posredniško provizijo z vsemi nastalimi stroški. Tako podjetje B na podlagi pogodbe o distribuiranju nima omejitev glede trga in formuliranja cen s strani podjetja A in s tem lahko prosto nastopa na trgu brez obveznosti.

Prihodnost vidita podjetji A in B v skupnem sodelovanju, širitvi poslovanja in proučevanju možnosti za kasnejše kapitalsko povezovanje. Glede na to, da je bilo podjetje B v osnovi izključno marketinško podjetje, je ena od prioritet ta, da pripomore k skupni rasti na področju oglaševanja, marketinga in preučevanja novi tržnih poti. Razmišljata o širitvi na še nekatere evropske trge in območje bivše Jugoslavije. Namen je tudi prodor z novimi, inovativnimi izdelki in prenos znanja in izkušenj na novo zaposlen kader.



Slika 4: Logotip partnerja podjetja B

Vir: Izziv TC, d. o. o. 2009

5 SKLEP

Globalizacija, internacionalizacija in liberalizacija so procesi, ki so v današnjem času vedno bolj razširjeni in predstavljajo v mednarodnem poslovanju in trgovini najpomembnejši dejavnik pri poslovanju tako malih in srednje velikih kot tudi velikih podjetij. V mednarodnem poslovanju se srečujemo z različnimi oblikami, načini in mnogimi tveganji. Podjetja se ne sprašujejo zgolj, s kom in kdaj poslovati, temveč so pomembni načini vstopa na tuje trge, dobra preučitev le-tega ter natančno poznavanje kulture države, v katero vstopamo.

V nalogi sem se osredotočila na mala in srednje velika podjetja, kar sta tudi v tej nalogi predstavljeni podjetji A in B. Ugotovila sem, da imajo mala in srednje velika podjetja pred velikimi veliko prednosti, žal pa tudi veliko slabosti. Napačno pa je mišljenje, da so v proces globalizacije po večini vključena samo velika podjetja, kar sploh ne drži, saj svetovni procesi vključujejo čisto vse, ki poslujejo v mednarodnem okolju.

Podjetji A in B sem opisala, ju uvrstila v skupino uvozno-izvoznih podjetij ter preučila njuno sodelovanje in poslovanje. Ugotovila sem, da sta nekapitalsko povezani, saj se dopolnjujeta predvsem v razdelitvi nalog in panog. Z razširitvijo programa sta obe podjetji veliko pridobili. Podjetju A je podjetje B v veliko pomoč pri trženju, prodaji in predvsem oglaševanju izdelkov in storitev, saj se pospešeno ukvarja z izdelavo promocijskega materiala in spletno trgovino. S tem se je razširil trg, povečala prodaja produktov ter tudi prepoznavnost obeh podjetij.

Pogovor z direktorjem teh dveh družb in analiza finančnega načrta sta prikazala podjetji v relativno dobri luči. Dejstva in številke pričajo tudi o kompatibilnosti in sinergiji obeh podjetij, saj z medsebojnim sodelovanjem dosejata boljše poslovne rezultate v smislu razvoja, rasti, dobičkonosnosti in konkurenčnosti. Povezani sta preko skupnih vlaganj.

V mednarodnem poslovanju podjetji nastopata še kot zastopniški in distribucijski firmi. Predstavniki obeh podjetij pove, da se s svojimi principalami zelo dobro razume in je užitek poslovati z njimi, saj se držijo predpisanih pogodb, ki je v nekaterih primerih tudi ekskluzivna in se držijo dogovorjenih rokov dostave in plačil. Z vsakim podjetjem v tujini imajo sklenjeno distribucijsko ali zastopniško pogodbo, saj z njimi poslujejo na različne načine.

Podjetji razmišljata o razvoju in razširitvi svoje panoge še s kakim novim izdelkom. Želita vstopiti na še ne poznane trge bivše Jugoslavije, ki počasi, ena za drugo, prihajajo v Evropsko unijo, zato bo poslovanje z njimi olajšano. Zaradi povečanega obsega dela bo potrebno zaposliti nov kader, ki ga bodo iskali med že poznanimi, sodelujočimi partnerji. Predstavniki podjetij še poudarja, da ostajata obe podjetji v tesnem sodelovanju in strmita k napredku ter razvoju.

V času gospodarske recesije se upad prodaje in poslabšanje poslovanja pozna v vseh podjetjih. Seveda je veliko odvisno tudi od segmenta, v katerem podjetje deluje. Podjetjema A in B v njuni panogi (hrana za živali) dandanes ne gre slabo. Dejstvo je namreč, da ljudje tudi v kriznem obdobju ne pozabijo na svoje domače živali in hišne ljubljence. Ker pa je ponudba na trgu velika, je zelo pomembna konkurenčnost podjetij oz. primerno razmerje med kakovostjo in ceno izdelkov, pa tudi intenzivno in ciljano oglaševanje.



Slika 5: Zadovoljni uporabniki produkta podjetja B

Vir: Profine Pet | pristop k prehrani 2011

LITERATURA

- Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. MER Evrocenter, Gubno.
- Brenčič, Makovec Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Brenčič, Makovec Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Duh, Mojca in Štefan Kajzer. 2002. *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: MER Evrocenter.
- Gomezelj, Omerzel Doris. 2008. *Merjenje in vpliv znanja podjetnika v majhnih in srednje velikih podjetjih*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Hliš, Daša. 2010. *Internacionalizacija podjetja v segmentu tekstilne industrije – študija primera*. Diplomaska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Hočevar, Marko in Marko Jaklič. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hollensen, Svend. 2001. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. London: Prentice Hall
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kralj, Janko. 1995. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta
- Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Root, Franklin. R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Ruzzier, Mitja. in Maja Konečnik. 2007. *Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model*. Organizacija 40 (1): 42-53.
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.

- Ruzzier, Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje*. Koper: Fakulteta za management.
- Sojč, Urška. 2011. *Internacionalizacija podjetja v segmentu bele tehnike – študija primera*. Diplomaska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Topole, Ž. Aljana. 2012. *Multinacionalno podjetje v mednarodnem poslovanju – študija primera*. Diplomaska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Vidic, Lina, Elizabeta Zirnstein, Mitja Ruzzier in Boštjan Antončič. 2008. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Piran: Tisk Piran.
- Williamson, Jeffrey G. 2002. *Winners and Losers Over Two Centuries of Globalization*. NBER Working Paper 9161. Cambridge, MA. National Bureau of Economic Research.

VIRI

Catania PRO, d.o.o. 2007. *Podatki o podjetju*. [Http://www.catania.si](http://www.catania.si)(25.6.2013).

Izziv TC, d.o.o. 2009. *Podatki o podjetju*. [Http://www.izziv.eu](http://www.izziv.eu)(25.6.2013).

Profine Pet | pristop k prehrani. 2011. *Profine*. [Http://www.profinepet.si](http://www.profinepet.si) (25.6.2013).

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD). *Uradni list RS*, št. 21/13.

PRILOGA

Priloga 1 Intervju s predstavnikom podjetja A in podjetja

INTERVJU S PREDSTAVNIKOM PODJETJA A IN PODJETJA B

Pogovor – vprašalnik v okviru diplomske naloge – podjetji A in B – Izvozni model v mednarodnem poslovanju – študija primera.

- 1. Kdaj sta se ustanovili podjetji A in B?**
- 2. Koliko družbenikov je v podjetjih A in B?**
- 3. Kakšna je vaša osnovna dejavnost?**
- 4. Kdaj sta se podjetji povezali in vstopili na tuje trge? Na katere?**
- 5. Kakšna je naloga podjetja B pri podjetju A?**
- 6. Kakšne strategije, metode in načine ste uporabili pri vstopu?**
- 7. S kakšnimi omejitvami se srečujete pri poslovanju na tujih trgih?**
- 8. V kakšnem odnosu ste s svojimi partnerji?**
- 9. Katere pogodbe so sklenjene pri vašem poslovanju?**
- 10. Kakšni so načrti za nadaljnji razvoj podjetja?**