

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**NAČINI VSTOPA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ NA
MEDNARODNE TRGE**

DIPLOMSKO DELO

Edina Talić

Mentorja: dr. Ingrid Petrič in viš. pred. mag. Iztok Lesjak

Nova Gorica, 2010

NAČINI VSTOPA MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ NA MEDNARODNE TRGE

IZVLEČEK

Diplomska naloga obravnava načine vstopa malih in srednje velikih podjetij na mednarodne trge. Na domačem trgu postaja konkurenca vedno večja, zato so mala in srednje velika podjetja prisiljena širiti poslovanje izven lokalnih meja. Preživetje in rast sta posebej pomembna za mala in srednja podjetja (MSP) v tranzicijskih gospodarstvih, kakršno je slovensko, ki ima majhen domači trg. Pravilen način vstopa na mednarodne trge je zelo pomemben za MSP zaradi omejenih finančnih in človeških resursov. Izvozni dosežki MSP so v veliki meri odvisni od lokacije poslovanja podjetja zunaj meja države. Zato morajo podjetja opraviti dobro analizo tujega trga, kakršni sta na primer PEST ali SWOT analiza. V diplomski nalogi so opisane faze rasti podjetja, proces internacionalizacije, motivi za internacionalizacijo, načini vstopa ter strategije vstopa MSP na mednarodne trge. Nazadnje sta predstavljena dva primera dobre prakse z namenom prikazati učinkovite načine vstopa na tuje trge.

KLJUČNE BESEDE

mala in srednje velika podjetja, internacionalizacija, vstop na tuje trge

FOREIGN MARKET ENTRY MODES FOR SMES

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the international market entry modes for small and medium enterprises. In light of the increasing competition in the domestic market, small and medium enterprises are forced to expand their business outside the local borders. Survival and growth is especially important for small and medium enterprises (SMEs) in transition economies, such as Slovenia, that have a very small domestic market. A suitable mode of entry into international market is very important for SMEs due to limited financial and human resources. The export performance of SMEs depends strongly on the location of the business outside the borders of the country. Therefore companies need to conduct a thorough foreign market analysis such as PEST or SWOT. The thesis describes the growth stages of companies, the process of internationalization, the motives for internationalization, the international market entry modes and entry strategies for SMEs. Finally, two examples of good practice are presented in order to illustrate efficient foreign market entry modes.

KEYWORDS

small and medium companies, internationalization, foreign market entry

KAZALO

1 UVOD.....	1
2 DEFINICIJA MSP.....	3
2.1 Zakonodaja, ki določa mikro, majhne, srednje in velike družbe.....	3
3 RAZVOJ MSP.....	4
3.1 Podjetništvo kot temelj razvoja MSP.....	4
3.2 Zakon o podpornem okolju za podjetništvo	4
4 INTERNACIONALIZACIJA KOT STRATEŠKA USMERITEV RAZVOJA.....	6
4.1 Razlogi za internacionalizacijo.....	6
4.2 Razvojni cikel podjetja.....	9
4.2.1 Faza rojstva.....	11
4.2.2 Faza preživetja.....	11
4.2.3 Faza rasti.....	12
4.2.4 Faza zatona.....	12
5 MEDNARODNO POSLOVANJE.....	12
5.1 Izhodišča mednarodnega poslovanja.....	12
5.2 Mednarodno trženje.....	13
6 ANALIZA POTENCIALNIH TUJIH TRGOV.....	14
6.1 Izbor tujih trgov.....	14
6.2 SWOT analiza.....	16
6.3 PEST analiza.....	16

7 OVIRE MEDNARODNEGA POSLOVANJA MSP.....	18
7.1 Notranje in zunanje ovire.....	18
8 VSTOP MSP NA TUJE TRGE.....	20
8.1 Vsebina internacionalizacije MSP.....	20
8.2 Integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP.....	22
8.3 Oblike vstopa MSP na tuje trge.....	24
8.3.1 Izvoz.....	24
8.3.2 Pogodbene oblike vstopa na tuje trge.....	25
8.3.3 Vstop s skupnim ali pa s popolnim lastništvom.....	26
8.3.4 Napadalne in obrambne oblike vstopa.....	26
9 STRATEGIJE VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE.....	27
9.1 Načrtovanje vstopa MSP na mednarodne trge.....	27
9.2 Postopki načrtovanja.....	29
9.3 Strategije.....	31
10 PRIMERI DOBRE PRAKSE.....	35
10.1 Spletno podjetje The Slovenia Times.....	35
10.2 Italijansko podjetje Gruppo SOL.....	37
11 ZAKLJUČEK.....	40
12 LITERATURA.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvojni cikel podjetja (Tajnikar 2000, str. 46).....	11
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na podjetje.....	17
Slika 3: Lokacije podružnic podjetja Gruppo SOL.....	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetij (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).....	7
Tabela 2: Notranje in zunanje spodbude za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).....	7
Tabela 3: Prepletenost motivov in spodbud v mednarodnem poslovanju (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).....	8
Tabela 4: SWOT analiza.....	16

1 UVOD

Spremenjena struktura sodobnih trgov in naraščajoča globalna konkurenca terjata od podjetij nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov ter iskanje novih priložnosti na domačih in tujih trgih. Širjenje poslovne dejavnosti podjetij preko meja ene države, oziroma vključevanje podjetij v mednarodno proizvodnjo in mednarodno menjavo, kar s tujko označujemo kot internacionalizacija, je eden izmed ključnih dejavnikov za pospeševanje rasti, posebej v malih in srednjih podjetjih. Zato postaja internacionalizacija poslovanja tudi za večino malih in srednjih podjetij nujna za preživetje. V majhnih državah, kakršna je Slovenija, je brez preboja preko nacionalnih meja težko dosežati in obdržati učinkovitost ter konkurenčnost. Učinkovitost in konkurenčnost sta postali z odpiranjem trga Evropski Uniji ter s soočenjem s tujimi podjetji razvitih tržnih gospodarstev ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetij. Spremenjeni pogoji poslovanja, kot so na primer homogenizacija trgov, izrazito povečanje hitrosti, kakovosti in stroškov mednarodnih komunikacij ter transporta, povečanje mednarodnih možnosti financiranja pa tudi ljudi z mednarodnimi izkušnjami so približali tuje trge tudi malim in srednjim podjetjem (Ruzzier in Konečnik, 2007).

Na uspešnost internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij vplivajo mnogi dejavniki in posebnosti poslovanja takih podjetij. Identifikacija značilnosti procesov internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij omogoča prepoznavanje priložnosti, ki so na voljo podjetjem in možnih spodbud, ki lahko pospešijo njihovo mednarodno, predvsem medregionalno poslovanje. Izvozni dosežki malih in srednje velikih podjetij so v veliki meri odvisni od lokacije poslovanja podjetja zunaj meja države, zato morajo podjetja opraviti dobro analizo tujega trga, kakršni sta na primer PEST ali SWOT analiza. Pri tem je pomembno upoštevanje strukturne posebnosti malih in srednje velikih podjetij.

V literaturi zasledimo različne strategije internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij. Cilj diplomskega dela je pripraviti pregled in raziskavo dosedanjih pristopov, ki jih slovenska mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju: MSP) uporabljajo za prodor na tuje trge. Izpostaviti želimo ovire in analizirati primerne oblike internacionalizacije. Na tej osnovi bodo predlagani načini, s katerimi lahko podjetja izboljšajo svoje prakse vstopa na mednarodne trge.

Podjetja pri odločitvah o internacionalizaciji zaznavajo veliko ovir, zato se jih tudi mnogo odloči, da bodo delovala samo na domačem trgu in da ne bodo širila poslovanja preko nacionalnih meja. Ovire za internacionalizacijo pa ne nastopajo samo na začetku vstopa na tuje trge. Pojavljajo se na vseh stopnjah internacionalizacije. Najpogostejše ovire za nastop na tuje trge so: pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov, kompleksnost upravljanja z dokumentacijo in postopki pri mednarodnem poslovanju, močna tuja konkurenca, ustrezno znanje zaposlenih in končno financiranje izvoznih aktivnosti.

V diplomskem delu so najprej podane definicije malih in srednje velikih podjetij. Sledi tretje poglavje, ki obravnava razvoj MSP, v četrtem poglavju pa je predstavljen proces internacionalizacije kot strateške usmeritve razvoja podjetij. Izhodišča mednarodnega poslovanja in mednarodno trženje so predstavljeni v petem poglavju. Šesto poglavje je namenjeno analizi potencialnih tujih trgov. V sedmem poglavju so navedene notranje in zunanje ovire mednarodnega poslovanja. Osmo poglavje opredeljuje različne oblike vstopa MSP na tuje trge, deveto poglavje pa različne strategije. Nazadnje sta predstavljena dva primera dobre prakse, ki sta zgled uspešnega vstopa podjetja na tuje trge. V prilogi diplomskega dela so navedene institucije za podporo malim in srednje velikim podjetjem.

2 DEFINICIJA MSP

2.1 Zakonodaja, ki določa mikro, majhne, srednje in velike družbe

55. člen Zakona o gospodarskih družbah z dne 14.8.2009 razvršča družbe na mikro, majhne, srednje in velike. Družbe se na podlagi tega zakona razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo naslednjih meril (Zakon o gospodarskih družbah, 2009):

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje in
- vrednost aktive.

Mikro družba je po Zakonu o gospodarskih družbah tista družba, ki izpolnjuje dve od treh meril:

1. povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10,
2. čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 evrov,
3. vrednost aktive ne presega 2.000.000 evrov.

Majhna družba je družba, ki ni mikro družba po prejšnjih določilih in ki izpolnjuje dve od teh meril:

1. povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50,
2. čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 evrov,
3. vrednost aktive ne presega 4.400.000 evrov.

Srednja družba je družba, ki ni mikro ali majhna družba in ki izpolnjuje dve od naslednjih meril:

1. povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 250,
2. čisti prihodki od prodaje ne presegajo 35.000.000 evrov,
3. vrednost aktive ne presega 17.500.000 evrov.

Velika družba je posledično družba, ki ni ne mikro ne majhna in ne srednja družba po določilih tega zakona.

Družbe se v skladu z merili iz Zakona o gospodarskih družbah razvrščajo ali prerazvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja.

3 RAZVOJ MSP

3.1 Podjetništvo kot temelj razvoja MSP

Podjetništvo je temelj razvoja malih in srednjih podjetij. MSP so danes priznana kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva (Rebernik in drugi, 2008). To predvsem velja za tista MSP, ki so konkurenčno sposobna nastopati na razvitih trgih in dosežati visoko dodano vrednost. Današnje globalno poslovno okolje zahteva hitre reakcije na nove poslovne priložnosti in pravočasno preoblikovanje inovativnih idej v nove tržne produkte. MSP najdemo v vseh gospodarskih sektorjih, največ pa v storitvenem sektorju, kjer zagotavljajo največji delež zaposlitve. Veliko MSP dobimo tudi med podjetji v predelovalnih dejavnostih, njihova prisotnost pa relativno narašča zlasti v tehnološko intenzivnih panogah (npr. informacijsko-komunikacijska tehnologija).

Rast MSP vodi do večjega povpraševanja po delavcih, inovacijah, uveljavljanju sposobnejšega vodstva, večji produktivnosti dela in ustvarjanju nove motivacije. Inovacija, merljivost in organizacija so torej temelj vsakega uspešnega podjetja in njegovega razvoja (Gebernik, 2004).

Za slovensko gospodarstvo postajajo MSP iz leta v leto bolj pomembna, saj so generator gospodarske rasti pri ustanavljanju novih delovnih mest ter spodbujanju inovativnosti in tehnološkega napredka. Razvoj malega gospodarstva je tudi osnova za enakomernejši regionalni razvoj. Slovenija se srečuje z določenimi ovirami, ki se razlikujejo po regijah. Razlogi so predvsem v razvitosti infrastrukture. Ker se je število občin povečalo, so se povečale tudi ovire, saj mnoge občine nimajo virov in pogojev za razvoj gospodarstva. Da bi pospešila razvoj podjetništvu spodbudnega okolja, je Slovenija sprejela Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (2007).

3.2 Zakon o podpornem okolju za podjetništvo

Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1) je začel veljati 24.11.2007. Zakon določa ukrepe za spodbujanje podjetništva in organiziranost na tem področju

ter postopke za dodeljevanje sredstev, ki so namenjena oblikovanju podpornega okolja za podjetništvo.

Temeljni cilji zakona so (Zakon o podpornem okolju za podjetništvo, 2007):

1. vzpostavitev učinkovitega podpornega okolja na lokalni, pokrajinski in nacionalni ravni;
2. vzpostavitev zavesti o pomenu podjetništva za gospodarski razvoj in uresničevanje ustvarjalnih podjetniških potencialov državljanov;
3. povečanje možnosti za ustanavljanje novih podjetij, spodbujanje njihove rasti in ustvarjanje novih delovnih mest;
4. pospeševanje izkoriščanja podjetniških in inovacijskih potencialov;
5. vzpostavitev učinkovitega podpornega okolja, ki bi potencialnim podjetnikom in podjetnicam ter delujočim podjetjem v vseh fazah njihovega razvoja omogočalo dostop do celovitih podpornih storitev;
6. spodbujanje povezovanja med raziskovalnimi in izobraževalnimi organizacijami ter gospodarstvom.

Tako se z Zakonom o podpornem okolju za podjetništvo oblikujejo razvojne naloge in programi za razvoj podjetništva na nacionalni ravni. Na lokalni in regionalni ravni pa se s tem zakonom zagotavljajo podporne storitve podjetjem ter različnim oblikam njihovega medsebojnega sodelovanja in povezovanja.

4 INTERNACIONALIZACIJA KOT STRATEŠKA USMERITEV RAZVOJA

4.1 Razlogi za internacionalizacijo

Internacionalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces, preko katerega podjetja povečujejo mednarodne aktivnosti. Podjetja, ki so bila mednarodna že ob ustanovitvi, so se v 70. in 80. letih 20. stoletja pojavljala le izjemoma, sedaj pa se podjetja, ki se odločajo za internacionalizacijo že ob ustanovitvi oziroma zelo zgodaj, pojavljajo v vedno večjem številu.

Internacionalizacija podjetja se prične, ko podjetje s svojimi izdelki ali storitvami vstopi na tuj trg. Internacionalizacija je soodvisno povezana z globalizacijo, saj globalizacija omogoča rast internacionalizacije podjetij in obratno. Globalizacija namreč omogoča, da podjetja iščejo svoje vire prek meja, širijo svojo proizvodnjo prek meja ter razvijajo trženjske strategije na različnih trgih.

Internacionalizacija vključuje procese notranjega in zunanjega okolja podjetja ter razvoj virov podjetja. Prične se, ko podjetje svojo proizvodnjo, raziskave in razvoj, prodajo ter ostale aktivnosti razširi na mednarodne trge (Hollensen, 1998, str. 35-36). Nastane iz potrebe prenosov tehnoloških, organizacijskih, trženjskih ter drugih znanj držav in podjetij.

Osnovni cilj poslovanja podjetja in njegove odločitve za poslovanje na mednarodnem trgu je ustvarjanje dobička. Motive, ki vodijo podjetja v mednarodno poslovanje, delimo na produktivne in reagibilne (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003). Predstavljeni so v Tabeli 1.

Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi mednarodnega poslovanja podjetij
(Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003)

PROAKTIVNI MOTIVI	REAGIBILNI MOTIVI
<ul style="list-style-type: none"> • Dobiček 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčni pritiski
<ul style="list-style-type: none"> • nagnjenost posloводства k mednarodnemu poslovanju 	<ul style="list-style-type: none"> • domači trg je zasičen, majhen, v zatonu
<ul style="list-style-type: none"> • tehnološke sposobnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • presežna proizvodnja, nezasedene zmogljivosti
<ul style="list-style-type: none"> • edinstven proizvod 	<ul style="list-style-type: none"> • nenadejana tuja naročila
<ul style="list-style-type: none"> • internacionalizacija kot strategija rasti 	<ul style="list-style-type: none"> • podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom
<ul style="list-style-type: none"> • trženje priložnosti na tujih trgih 	<ul style="list-style-type: none"> • bližina kupcev (psihološka razdalja) in logističnih centrov
<ul style="list-style-type: none"> • ekonomija obsega in prihrankov 	<ul style="list-style-type: none"> • spremembe prej restriktivnih predpisov
<ul style="list-style-type: none"> • davčne in druge spodbude 	<ul style="list-style-type: none"> • ugodna tečajna nihanja
<ul style="list-style-type: none"> • ekskluzivne informacije o tujih trgih 	
<ul style="list-style-type: none"> • druge konkurenčne prednosti podjetja 	

Proaktivni motivi izvirajo iz lastne motivacije podjetja (notranje okolje in viri), da bi to izkoristilo posebne sposobnosti in prednosti, ki jih ima na razpolago. Ti spodbujajo k spremembi strategije podjetja. Reagibilni motivi pa izhajajo iz pritiskov ter groženj iz domačega ali tujega trga, katerim se podjetja postopoma prilagajajo.

Tabela 2: Notranje in zunanje spodbude za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju
(Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003)

NOTRANJE SPODBUDE	ZUNANJE SPODBUDE
<ul style="list-style-type: none"> • dojemljivo poslovodstvo, ki spodbuja mednarodno poslovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • povpraševanje na trgu
<ul style="list-style-type: none"> • specifičen notranji dogodek (npr. zaposlitev posameznika, ki spodbudi visoko motivacijo) 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčna podjetja
<ul style="list-style-type: none"> • uvoz kot oblika vhodne internacionalizacije in s tem začetka mednarodnega poslovanja 	<ul style="list-style-type: none"> • združenje in zveze, kjer podjetja pridobivajo informacije
<ul style="list-style-type: none"> • slučajni stranski proizvod 	<ul style="list-style-type: none"> • zunanji strokovnjaki (npr. vladne institucije, gospodarske zbornice, banke, zastopniki)
<ul style="list-style-type: none"> • presežna proizvodnja 	<ul style="list-style-type: none"> • vladni programi
<ul style="list-style-type: none"> • sodelovanje v mreži podjetij 	<ul style="list-style-type: none"> • regionalne integracije
	<ul style="list-style-type: none"> • neformalna srečanja vodij

Zunanje in notranje spodbude izpostavljajo pomen poslovodstva v mednarodnem poslovanju in njegove sposobnosti ter naravnosti k sprejemanju kompleksnih tveganj in dinamičnih sprememb na mednarodnem trgu. V nastajajočem podjetju pa deluje nenehna prepletenost notranjih in zunanjih spodbud ter proaktivnih in reagibilnih motivov. To prepletenost prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Prepletenost motivov in spodbud v mednarodnem poslovanju (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003)

	NOTRANJE VZPODBUDE	ZUNANJE VZPODBUDE
PROAKTIVNI MOTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • vodstveni motiv • prednosti pri trženju • ekonomije obsega • edinstven izdelek/ tehnološko znanje 	<ul style="list-style-type: none"> • priložnosti na tujem trgu • zamenjava agentov
REAGIBILNI MOTIVI	<ul style="list-style-type: none"> • razširitev tveganja • podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom • presežne kapacitete 	<ul style="list-style-type: none"> • nenadejana tuja naročila • majhen domači trg • mirujoč ali upadajoč domači trg

4.2 Razvojni cikel podjetja

Podjetje se sooči z internacionalizacijo svojega poslovanja v primeru odločitve za diverzificirano rast z iskanjem tujih trgov za prodajo svojih izdelkov ali storitev. Pojem internacionalizacije se uporablja za izhodne dejavnosti posameznega podjetja, za delovanje izven meja lastne države oziroma domačega trga.

Tajnikar (2000) razlikuje sedem osnovnih strategij podjetniške rasti: generična rast, diverzificirana rast, rast s pomočjo nakupa in prodajne licence, rast s pomočjo nakupa ali prodaje franšize, rast s pomočjo *joint venture* poslov, mreženje in podpogodbništvo kot strategiji rasti ter spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategije rasti. V resnici sta izvorni le dve strategiji – generična in diverzificirana rast, z drugimi pa pravzaprav na različne načine uresničujemo ti dve strategiji (Tajnikar, 2000).

Če povzamemo Orsina (1994), lahko opredelimo pozitivne posledice rasti posameznega podjetja takole:

- rast povečuje dobičkonosnost;

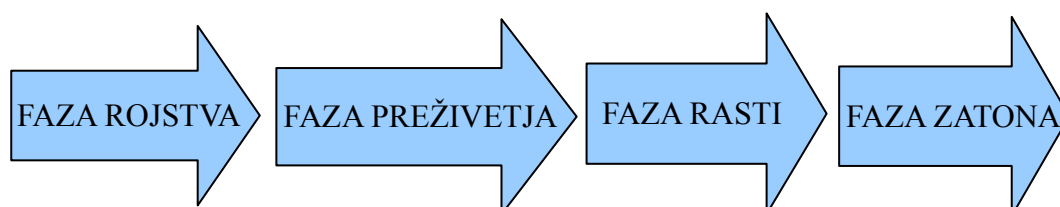
- širitev spodbuja podjetje v raziskovanje tržišč, na katera želi prodreti, kar mu omogoča razumevanje panoge, tržišča in obnašanja tržnih subjektov ter posledično ohranja konkurenčnost;
- rast posredno izboljšuje podjetje. Če podjetje raste in osvaja nova tržišča, si ne more privoščiti slabših izdelkov ali storitev, kot jih ponuja konkurenca. Podjetje je zaradi novih, zahtevnejših kupcev prisiljeno stalno izboljševati nove izdelke, kar vodi tudi v izboljšavo izdelkov na domačem tržišču in s tem večje zadovoljstvo obstoječih kupcev;
- osvajanje novih tržišč zmanjšuje stroške surovin, saj podjetje, zaradi naročanja večjih količin, dosega nižje cene pri obstoječih dobaviteljih (ekonomija obsega). Hkrati pa lahko najde tudi ugodnejše dobavitelje, kar pomeni večjo konkurenco na domačem trgu;
- rast zagotavlja zanesljivejši vir ponudbe in boljše izkoriščanje distribucijskih kanalov;
- rast preprečuje, da bi podjetje zaostalo za konkurenco.

Z novimi tržišči in asortimentom proizvodov podjetja širijo svoja znanja, ki jim omogočajo boljše poznavanje tržišč, konkurence, tržnih subjektov in proizvodov, kar posledično v podjetju spodbuja inovativne ideje.

Temelj faznega modela je razvojni cikel podjetja, ta pa se povezuje z drugimi cikli, ki označujejo posamezne funkcije znotraj podjetja. Razvojni cikel podjetja je povezan s proizvodnim, finančnim in zlasti organizacijskim ciklom podjetja. Organizacija je ključnega pomena za optimalno velikost podjetja, saj pri določeni velikosti le-to postane neučinkovito. To se izkaže v tem, da podjetje ni več zmožno učinkovitega upravljanja, vodenja in nadziranja. Poznavanje razvojnih ciklov podjetja podjetniku omogoča, da se zaveda, v kakšni razvojni fazi je njegovo podjetje, v kolikšni meri so vse poslovne funkcije prirejene tej razvojni fazi, kaj znotraj podjetja ni dovolj razvito in je ostanek predhodnih razvojnih faz ter zato potrebno izpopolnjevanja in usklajevanja z drugimi značilnostmi v podjetju in kje v podjetju nastajajo tisti preboji v poslovnih funkcijah, ki že nakazujejo preraščanje podjetja v višjo razvojno fazo. Razvojni cikel pa tudi pogosto opozarja na nujne prehode na posameznih področjih oziroma poslovnih funkcijah, ki jih je potrebno napraviti, če naj podjetje ohrani svojo učinkovitost. Opozarja lahko tudi na

nezmožnost podjetja, da bi še naprej raslo na enak način kot poprej in na nujnost, da najde nov vzorec rasti.

Fazni model je razdeljen v štiri faze. S spreminjanjem posameznih razvojnih faz se spreminjajo tudi organizacijske faze (Tajnikar, 2000)



Slika 1: Razvojni cikel podjetja (Tajnikar 2000, str. 46)

4.2.1 Faza rojstva

Prva faza razvojnega cikla je faza rojstva. Pri tej fazi gre lahko za nastanek popolnoma novega podjetja ali pa za rojstvo nekega posla, ki nastaja znotraj že obstoječega podjetja. Podjetnik mora že ob rojstvu podjetja obvladati proizvod ali storitev, ki naj bi ju ponujalo podjetje, zato bi lahko dejali, da samo rojstvo podjetja ni povezano z nastankom proizvoda in storitev. Rojstvo podjetja je bolj povezano s trgov proizvodov in storitev.

4.2.2 Faza preživetja

Druga faza je faza preživetja in ta sledi fazi rojstva. Pojavi se dilema ali podjetje uspešno vstopa med rastoča podjetja ali gre zgolj za borbo za preživetje. Kljub začetnem uspehu se podjetje lahko sooča z različnimi težavami, ki jih Tajnikar (2000) razvršča v tri skupine:

- po začetnem uspehu na trgu podjetje v celoti zapolni tržno povpraševanje in ne najde novega povpraševanja. V takem primeru je podjetje načrtovano napačno od samega rojstva;
- podjetnik lahko ugotovi, da trg že obstaja in da ga je možno ohraniti tudi za daljše obdobje, vendar je ta trg stagnanten in obsega povpraševanja se ne da povečati. Če je tako stanje povezano še z nizko donosnostjo in ne omogoča

rasti, je podjetje obsojeno, da ostane majhno in ne bo vstopilo v skupino rastočih podjetij;

- po začetnih uspehih na trgu podjetnik najde možnost za povečanje trga, za nove finance, za novo osebje ter za izpopolnjevanje tehnologije in organizacije podjetja, kar podjetju omogoča rast. Ta možnost je mogoča za rastoča podjetja, pri katerih sta izpolnjena pogoja, da obstaja tudi rastoči trg ter da obstaja dovolj visoka donosnost že v prvi in zlasti drugi fazi razvojnega cikla podjetja.

4.2.3 Faza rasti

Faza rasti začne s fazo stabilizacije podjetja. S tem se začne spreminjati tudi velikost podjetja, večja se število zaposlenih, večji je trg, na katerem podjetje deluje, večje je število dobaviteljev, s katerimi ima podjetje stike in večja se obseg finančnih sredstev, ki jih podjetje potrebuje za rast. Čim hitrejša je rast, tem hitrejša morajo biti tudi spremembe v podjetju. Do sprememb pride zlasti v organizaciji in upravljanju podjetja.

4.2.4 Faza zatona

Zadnja faza razvojnega cikla podjetja je faza zatona podjetja in borba za preživetje. Vsako podjetje vstopi v to fazo, kadar ugotovi, da je doseglo svojo maksimalno velikost in da tržišče, ki bi podjetju omogočalo nadaljnjo rast, ne obstaja več. Donosnost na trgu je tako nizka, da podjetje nima ustreznih financ za nadaljnjo rast. Podjetje mora iskati nov način nadaljevanja življenjskega cikla z iskanjem novega trga ali pa mora ponovno vstopiti v prvo fazo cikla podjetja.

5 MEDNARODNO POSLOVANJE

5.1 Izhodišča mednarodnega poslovanja

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije, 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 (Dubrovski, 2006).

Dubrovski (2006) navaja štiri osnovna strateška vprašanja za aktivno sodelovanje na mednarodnem trgu:

1. zakaj mednarodno poslovati in kaj plasirati na svetovni trg;
2. katere tuje trge vključiti;
3. kako vstopiti na tuj trg;
4. kako nastopati na tujem trgu.

Odgovorov na ta vprašanja ni mogoče pripraviti brez načrtnega in sistematičnega pristopa, ki zajema:

- strateško analizo mednarodnega okolja in lastnih zmožnosti ter potencialov podjetja, ki morajo odkriti osnovne tržne priložnosti na tujih trgih, tveganje in ovire ter jasno naznačiti prednosti in slabosti podjetja kot internega okvira za izkoriščanje tržnih priložnosti in krepitev lastnih zmožnosti;
- strateško načrtovanje ciljev in strategij, ki so vpete v okvir zmožnosti podjetja in prepoznanih pogojev delovanja v okolju;
- izvedbo in organizacijo marketinških aktivnosti, ki naj zagotovijo uresničevanje zastavljenih strategij za doseganje določenih ciljev in tudi sprotne prilagajanje spremembam v okolju;
- strateški nadzor, ki zagotavlja povratne informacije iz okolja v proces strateškega vodenja mednarodnega marketinga za sprotno preverjanje stopnje doseganja zastavljenih ciljev in tekočega usmerjanja ter prilagajanja

marketinških načrtov glede na ugotovljene spremembe v mednarodnem okolju.

5.2 Mednarodno trženje

Trženje je postopek načrtovanja in izpeljave zamisli, cen, komunikacij ter distribucija idej, izdelkov in storitev v postopkih menjav, ki zadovoljujejo posamične cilje in cilje podjetja. Glavni cilj trženja je oblikovanje in udejanjanje konkurenčnih prednosti. Te so najpogosteje v razlikujoči se kakovosti izdelkov in storitev, hitri odzivnosti, zanesljivosti in cenah. (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003).

Mednarodno trženje lahko razlikujemo z več vidikov, na primer:

- po državah;
- po vrstah izdelkov in storitev (trženje v turizmu, trženje visokotehnoloških izdelkov itd);
- po strateško pristopnih ponudnikih (etnocentrično, policentrično, regiocentrično, geocentrično);
- po situacijskih okoliščinah (krizno, pionirsko itd);
- po številu in značaju sodelujočih oseb;
- po fazah internacionalizacije (izvozno, večnacionalno, transnacionalno, regionalno, globalno trženje).

Podjetja v dinamičnem in globalno usmerjenem poslovnem svetu svoje suverenosti ne smejo utemeljevati na izoliranosti in samozadostnosti, ampak na medsebojnem sodelovanju, na sodobnih poslovnih načelih in procesih. To pomeni, da je treba domače, nacionalne dejavnike poslovanja uskladiti s potrebami mednarodnega, tudi globalnega poslovanja ter preoblikovati zavest in kulturo mednarodnega trženja in subjektivnega v objektivni dejavnik poslovanja tako v podjetjih dejavnostih kot v državi. Danes so uspešna in tržno učinkovita tista podjetja, ki v svoje strategije, politiko in sisteme vključujejo merila svetovnega gospodarstva, ne pa tista podjetja, ki se tem skušajo izogniti.

6 ANALIZA POTENCIALNIH TUJIH TRGOV

6.1 Izbor tujih trgov

Neposredno in neodvisno sta z odločitvijo o izboru trga povezana tudi način ali oblika vstopa, oziroma izbira vstopne strategije za izbrani trg, zato je proces selekcije ali izbora trgov bolj pomemben. Potencialno zanimive trge moramo razumno izbrati. V ta namen moramo poznati načine, modele in postopke presoje izbora trgov, da lahko izberemo nekaj tistih, ki jih bomo podrobneje preučili.

Vsaka napačna odločitev izbora trga lahko podjetje drago stane, zato je še toliko bolj pomembno, da se tržniki zavedajo vsebinskega pomena in posledic izbora trga. Mednarodni tržnik ima tako pri izboru ciljnega trga veliko nalog, ki jih lahko razdelimo na dve temeljni področji:

1. analiza okoljskih značilnosti trgov;
2. analiza značilnosti podjetja.

Med ključne naloge za izbor ustreznega trga sodijo:

- odkrivanje podobnosti in razlik med trgi, med porabniki in njihovim nakupnim vedenjem;
- zbiranje uporabnih informacij o potencialnih tveganjih vseh vrst okolij trgov v izboru;
- analiza globalnih tokov in pritiskov razvoja na področju dejavnosti podjetja;
- ovrednotenje primernosti izdelkov (storatev) za trge, ki so v izboru in ocena potrebnih prilagoditev izdelkov (odločitve o standardizaciji/diferenciaciji izdelkov in trženjskih strategij);
- izločitev osebnih preferenc vodstva pri izboru in s tem izločitev tveganj subjektivne presoje;
- upoštevanje predhodnih pozitivnih in negativnih izkušenj na vseh ravneh in funkcijah podjetja ter na drugih podobnih trgih, ki jih podjetje že obvladuje.

Po mnenju Juršeta proces izbora tujih trgov temelji na treh fazah (1999):

1. izbor obetavnih in privlačnih tujih trgov (oblikovanje portfelja trgov);
2. izbor ciljnih tržnih segmentov na izbranih nacionalnih trgih;
3. raziskovanje tujih trgov in širšega okolja izbranih držav.

Večina podjetij razvije modele izbora trgov postopoma, zato tudi govorimo o procesih izbora trgov na ravni podjetja. Najprej določimo kriterije izbora trgov, nato analiziramo trge oziroma države (njihove značilnosti, prednosti in slabosti) ter segmentiramo že izbrani trg. V ta namen morajo podjetja opraviti dobro analizo tujih trgov z orodji, kakršni sta PEST in SWOT analizi.

6.2 SWOT analiza

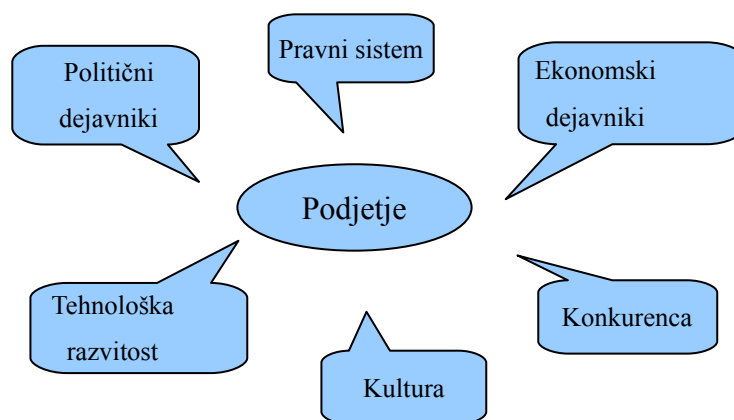
SWOT analiza, ki jo ponazarja Tabela 4, je analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in groženj (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Uporablja se predvsem v podjetništvu v namen načrtovanja strategij, lahko pa jo uporabimo tudi v lastni samoanalizi pred začetkom kakšnega projekta. Gre za metodo, ki le strukturira to, kar sicer v podjetjih že intuitivno počnejo, tj. preverjajo kje je podjetje dobro, slabo, kaj lahko naredi in kaj mu grozi.

Tabela 4: SWOT analiza

PREDNOSTI	PRILOŽNOSTI
Katere značilnosti dajejo podjetju prednost oziroma katere so notranje prednosti podjetja?	Katere so poslovne priložnosti za rast in večjo dobičkonosnost podjetja v zunanem okolju?
SLABOSTI	NEVARNOSTI
Katera področja poslovanja mora podjetje še izboljšati oziroma katere so notranje slabosti podjetja?	Kateri so možni zunanji dejavniki, ki lahko neugodno vplivajo na poslovanje podjetja v prihodnosti?

6.3 PEST analiza

Ciljne trge lahko pregledamo in primerjamo s pomočjo PEST analize. S tem lahko analiziramo: politične dejavnike, pravni sistem, ekonomske dejavnike, tehnološko razvitost, kulturo ter konkurenco na ciljnih trgih (Slika 2). Poslovno okolje podjetja v splošnem delimo na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj okolja, na katere podjetje nima vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja. S pomočjo PEST analize naredimo analizo širšega zunanjega okolja podjetja. Širše zunanje okolje vključuje bolj splošne ekonomske, politično-pravne, tehnološke, kulturne in naravne dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno in bolj dolgoročno. V ekonomskem okolju obravnavamo elemente, kot so na primer bruto domači proizvod, cene, prihranki, dolgovi, dosegljivost posojil itd. S tako vrsto analize postanejo bolj jasne razlike, privlačnosti in negativne strani določenega trga v primerjavi z drugimi, zato se podjetje na podlagi PEST analize lažje odloči med ciljnimi trgi.



Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na podjetje

Politični dejavniki

Politično okolje ima velik vpliv na pravila v poslovanju in na kupno moč. Politično okolje je povezano s pritiskom in možnostmi, ki jih vlade postavljajo industriji in spremembam znotraj le-te, političnim inštitucijam in smeri političnih procesov, pravnim zadevam in celotnemu makro okolju v državi.

Ekonomski dejavniki

Podjetje mora upoštevati stanje ekonomske trgovine kratkoročno ter dolgoročno predvsem pri mednarodnem trženju. Pri ekonomskih dejavnikih se upošteva predvsem: borze, obrestne mere, inflacija, BDP, nacionalne ekonomske politike in delovanje, menjalni tečaj itd.

Družbeno-kulturni dejavniki

Nanašajo se na kulturno vedenje, etnično prepričanje, deljenje vrednot, stopnjo različnosti v načinu življenja, demografske in vzgojne stopnje itd. Socialni in kulturni dejavniki se razlikujejo od države do države, zato je pomembno, da podjetje pri analizi to upošteva.

Tehnološki dejavniki

Tehnološki dejavniki se nanašajo na spremembe v tehnologiji, ki lahko spremenijo konkurenčno pozicijo podjetja. Tehnologija je zelo pomemben dejavnik pri konkurenčni prednosti in je glavni gonilnik globalizacije. Inovacijsko upravljanje je del tehnološkega pregleda.

Konkurenca

Konkurenco je pomembno analizirati za ugotavljanje privlačnosti potencialnega trga. Potrebno je določiti konkurenčne prednosti, ki jih ima posej potencialnih tekmecev.

7 OVIRE MEDNARODNEGA POSLOVANJA MSP

7.1 Notranje in zunanje ovire

Podjetje se pri mednarodnem poslovanju srečuje z različnimi ovirami. Te lahko delimo na dve skupini in sicer (Makovec, 2006):

- notranje ovire v podjetju,
- zunanje ovire (na domačem trgu ter na tujem trgu).

Notranje ovire so predvsem:

- pomanjkanje finančnih virov,
- nezadostnost znanja in izkušenj na področju mednarodnega poslovanja,
- premajhne sposobnosti delovne sile,
- pomanjkanje informacij in zvez,
- pomanjkanje motiva in nagnjenosti k poslovanju na tujih trgih,
- pomanjkanje finančnega kapitala za financiranje širitve poslovanja, proizvodnih kapacitet, tržnih poti in distribucije.

Zunanje ovire, ki vplivajo na podjetje pa so:

- politična tveganja,
- regulativne, izvozne politike držav itd.
- finančna tveganja (valutna nihanja, nihanja obrestnih mer, inflacija itd.)
- poslovna ali operativna tveganja (npr. težave pri financiranju poslov).

Evropski observatorij ugotavlja, da slovenskim MSP pomembno oviro pri mednarodnem poslovanju predstavljajo administrativne regulative, ki jih med ključne ovire uvršča kar 47 % slovenskih MSP v primerjavi s 36-odstotnim povprečjem v Evropski uniji (The Gallup Organisation, 2007).

Slovenija ima, na primer, med vsemi evropskimi državami najdaljši čas, ki je potreben za zagon poslovanja MSP (Evropska komisija, 2009). Ta je v Sloveniji znašal v letu 2009 povprečno 19 dni, kar je dvakrat dlje kot znaša skupno povprečje v Evropski Uniji. Nasplošno so za Slovenijo značilna dolga časovna obdobja, ki so potrebna za ureditev raznih administrativnih zahtev. Tudi ostali kazalci, ki merijo administrativne procese, v katere so vključene MSP, so v Sloveniji podpovprečno ocenjeni.

8 VSTOP MSP NA TUJE TRGE

8.1 Vsebina internacionalizacije MSP

Vsebino internacionalizacije MSP lahko strnemo v razvrstitev vzdolž petih razsežnosti internacionalizacije MSP:

- načini vstopa in delovanja na mednarodnih trgih;
- izbira trgov delovanja;
- izbira proizvodov/storitev;
- čas odločitve o internacionalizaciji;
- učinek internacionalizacije.

Idealne strategije za vstop ni, saj lahko različna podjetja za vstop na isti trg uporabijo drugačno metodo oziroma lahko isto podjetje za različne trge uporabi različne metode vstopa.

V literaturi je možno zaslediti kar nekaj razvrstitev. Med najbolj rabljenimi pa je razvrstitev Roota (1994), ki deli načine vstopa na izvozne, pogodbene in investicijske.

Izvozni načini vstopa so zaradi svoje enostavnosti, majhnega tveganja in potrebnih resursov najpogostejši načini vstopa MSP. Izvozne načine nadalje delimo na posredne (npr. domači nakup in uvozno/izvozne hiše) ter neposredne načine izvoza (npr. agenti in distributerji). Če si podjetje želi zagotoviti dolgoročnejšo pozicijo na mednarodnih trgih, mora vsekakor zavzeti aktivnejšo vlogo in se odločiti za neposredne načine izvoza, ki zahtevajo večjo vključenost in aktivnejše sodelovanje. Pogodbeni načini vstopa so dolgoročna nekapitalska združenja med mednarodnim podjetjem in entiteto na tujem ciljnim trgu, ki vključuje prenos tehnologije ali človeških znanj med podjetjema. Od izvoznih načinov se ločijo po tem, da so prvenstveno namenjena prenosu znanj in spretnosti in posredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov, nekapitalska povezanost pa jih loči od investicijskih načinov vstopa. Med najpomembnejšimi pogodbenimi načini vstopa so franšizing, licenciranje in strateške povezave, pomembni pa so še podpogodbena proizvodnja, menedžerske pogodbe in pogodbe na ključ. Investicijski načini vstopa vključujejo neposredne investicije in lastništvo določenih objektov v ciljni tuji državi. Slednji

lahko služijo proizvodnji, prodaji ali samo hranjenju proizvodov. MSP kot mali investitorji so večinoma vključeni v proizvodnjo vmesnih ali sestavnih delov končnih proizvodov in večinoma sledijo internacionalizaciji večjih podjetij v strahu, da ne bi izgubili svojih glavnih kupcev.

Načini vstopa na tuje trge zahtevajo veliko mednarodnih znanj in spretnosti ter velike investicije v kratkem časovnem obdobju, kar pa je za MSP v večini primerov, zaradi pomanjkanja razpoložljivih resursov, velik problem. Zato so investicijski načini vstopa med MSP relativno redek način vstopa na mednarodne trge.

Druga dimenzija v preučevanju internacionalizacije je izbira ciljnih trgov, ki se lahko občutno razlikujejo od domačih. Te razlike pa lahko ključno vplivajo na izbiro ciljnih trgov. Johanson in Vahlne (1990) predpostavljata, da podjetja izbirajo trge, ki so jim najbolj razumljivi in se od domačih najmanj razlikujejo. Tako naj bi podjetja vstopala na trge z najmanjšo "psihično ali poslovno oddaljenostjo".

Poznani so tudi bolj sistematični načini izbora ciljnih trgov s formaliziranim sprejemanjem odločitev, ki so v določenih stopnjah podprte z različnimi statističnimi metodami ali modeli. V zadnjem času se pojavljajo tudi alternativni načini izbire trgov na podlagi relacijskih pristopov, kjer so vodilo pri izbiri tujih ciljnih trgov kupci.

Ob nastopu na tujih trgih se morajo podjetja odločiti, kaj bodo na njih dejansko ponujala. Ponudba proizvodov ali storitev, ki jih bodo podjetja na tujih trgih ponujala, se smatra kot naslednja izmed najpomembnejših strateških odločitev internacionalizacije. Na mednarodnih trgih lahko nastopajo tako proizvodna kot storitvena podjetja. Raziskave so pokazale, da v večini primerov podjetja svoje proizvode na tuje trge uvajajo postopoma in v določenem zaporedju. Zaradi različnih kultur in načina življenja morajo podjetja mnogo proizvodov tudi prilagoditi zahtevam lokalnih trgov, v kar jih silijo tudi različni standardi in predpisi.

Smatra se, da internacionalizacija na rast podjetja vpliva pozitivno, medtem ko je vpliv na dobičkonosnost v prvih fazah negativen, v višjih fazah internacionalizacije pa pozitiven. Vplivi internacionalizacije se razlikujejo tudi glede na velikost podjetij, starost in panogo.

V literaturi najdemo tudi nekaj delitev motivov internacionalizacije MSP. Večina avtorjev jih deli na notranje in zunanje. Notranji izhajajo iz podjetja, zunanji pa iz okolja.

Dejavniki vleke so povezani z nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Dejavniki potiska pa nastopijo zaradi različnih spremenjenih razmer in podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih, oziroma so pasivno deležna povpraševanja iz tujine, kar jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje. Med pomembnejšimi motivi, ki spodbujajo podjetja za širitev obsega poslovanja preko nacionalnih meja, so zasičenost domačega trga, omejujoča zakonodaja ter želja po hitrejši rasti, učinkovitejšem poslovanju podjetja, izboljšanju strateškega položaja podjetja in še mnogo drugih.

8.2 Integrativni konceptualni model internacionalizacije MSP

Internationalizacija podjetij je bila ključna tema preučevanja vse od začetkov mednarodnega poslovanja, z liberalizacijo mednarodnega trgovanja in naraščajočo integracijo ter globalizacijo gospodarskega okolja in dejavnosti pa njena pomembnost vse bolj narašča (Leonidou in drugi, 1998). V začetku preučevanja internacionalizacije podjetij, ki sega v 50. in 60. leta 20. stoletja, so bila v središču pozornosti predvsem velika (ameriška) podjetja, ki so delovala na obsežnih domačih trgih.

MSP predstavljajo preko 95 % vseh podjetij v večini držav (OECD, 2002). V državah Evropske unije pa je ta delež še večji, saj tu MSP predstavljajo kar 99 % vseh podjetij, od katerih jih je kar 20 % vključenih v izvozne aktivnosti (The Gallup Organisation, 2007). Internationalizacija je torej za mnogo podjetij le vprašanje časa. Zato je razumljivo, da podjetja, ki ne vstopajo v proces internacionalizacije, ne dosežajo ekonomij obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo pri mednarodni konkurenčnosti. Prav tako lahko zaostajajo tista, ki so v procesu internacionalizacije prepočasna. To velja posebej za majhno državo kot je Slovenija, kjer je brez preboja preko nacionalnih meja težko dosežati in obdržati učinkovitost ter konkurenčnost, ki sta z odprtjem trga Evropske unije ter soočenjem s tujimi podjetji razvitih tržnih gospodarstev ključnega pomena.

Internacionalizacija je dinamičen in večdimenzionalen proces, preko katerega podjetja povečujejo vključenost v mednarodne aktivnosti (Luostarinen, 1979). Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali zaradi sodelovanja s tujim podjetjem na tujih trgih, zato lahko ločimo vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo.

Podjetja pri odločitvah o internacionalizaciji zaznavajo veliko ovir, zato se jih tudi mnogo odloči, da bodo delovala samo na domačem trgu in poslovanja ne bodo širila preko nacionalnih meja. Ovire za internacionalizacijo pa ne nastopajo samo na začetku, temveč se pojavljajo na vseh njenih stopnjah.

V literaturi je možno identificirati tri vrste teorij ali modelov, ki so primerni za preučevanje internacionalizacije MSP. Prva in najbolj razširjena je teorija (modeli) stopenj internacionalizacije, ki so jo razvili skandinavski raziskovalci v 70. letih.

Drugo teoretično osnovo za preučevanje internacionalizacije MSP predstavlja teorija mrež. Podjetja so akterji, vključeni v poslovne mreže, ki s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah (Johanson in Mattson, 1993). Dolgoročni odnosi in aktivnosti v mrežah omogočajo podjetjem dostop do redkih virov, informacij, tehnologij in trgov, ki so ključni za zagotavljanje konkurenčnosti poslovanja MSP na domačem in tujih trgih.

Tretjo in najmanjšo teoretično osnovo za preučevanje internacionalizacije predstavlja na virih osnovana teorija podjetja, ki bo služila tudi kot teoretična osnova pričujočega prispevka. Teorija izhaja iz strateškega menedžmenta in pravi, da morajo viri izpolnjevati štiri pogoje, da zadostujejo kriterijem konkurenčnih prednosti: heterogenost, vrednost, nepopolno posnemljivost in nemobilnost. Viri podjetja so pomemben dejavnik pri odločitvi o strategiji, predvsem dolgoročni, v katero sodi tudi odločitev o internacionalizaciji.

8.3 Oblike vstopa MSP na tuje trge

Podjetje se lahko vključuje v poslovanje v tujini na več načinov. Možno je, da veliko podjetij na tujih trgih ustvari veliko prihodkov in dobičkov, čeprav nimajo na teh lokacijah nikakršnih lastniških deležev ali neposrednih naložb.

Veliko malih in srednje velikih podjetij pa se že od samega začetka usmerja na globalne trge. Taka podjetja se od ostalih razlikujejo z več vidikov in so bolj specializirana ter usmerjena v tržne niše, saj so njihove sposobnosti zelo specifične.

Na kratko bomo opisali nekaj možnih oblik vstopa na tuj trg in sicer izvoz, pogodbene oblike vstopa na tuje trge in strategije vstopa s skupnim oziroma popolnim lastništvom.

8.3.1 Izvoz

Izvoz je običajno prvi korak v procesu internacionalizacije malih in srednje velikih podjetij. Taka podjetja načeloma delujejo kot na domačem trgu, le da določeno količino izdelkov izvažajo na tuje trge. Za ta pristop so potrebni določeni pogoji ter predpogoji. Predpogoje so domače razpoložljive zmogljivosti ter da izdelki pridejo na tuje trge pravočasno in po konkurenčnih cenah. Tudi pri tej enostavni vstopni strategiji obstajajo finančna tveganja zaradi potencialnih sprememb menjalnih tečajev, ki pa jih je mogoče bistveno zmanjšati s pomočjo deviznih trgov ali pogodb. Tudi ta oblika vstopa na mednarodne trge zahteva določeno mero previdnosti, informiranosti in znanja.

8.3.2 Pogodbene oblike vstopa na tuje trge

Pogodbene oblike vstopa na tuje trge delimo na licence in franšizing. MSP uporabijo to vstopno strategijo kot jemalci licenc, ki jih običajno podeljujejo večja mednarodna podjetja z znanimi in že uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Licenca je lahko oblika vstopa na tuje trge, pri kateri podjetje (dajalec licence) podeli pravico do določenega nematerialnega premoženja (patenti, postopki, avtorske pravice, blagovne znamke) tujemu podjetju, ki je jemalec licence za dogovorjeno nadomestilo. Tak pristop je za podjetje primeren takrat, ko je, bolj kot proizvodnja v domači državi, zaželena proizvodnja v tujini, sam dajalec licence pa ne želi

sodelovati pri proizvodnji v tujini. Licenčna pogodba omogoča podjetju dostop do tujih trgov in proizvodnje v tujini, ne da bi to podjetje moralo vlagati na tujem. S tem se dajalec licence izogne naložbam kapitala ter pravnim in delovnim težavam, ki so povezane s proizvodnjo v tujini. S takim načinom vstopa na tuje tržišče se podjetje izogiba uvoznim oviram, ki povečajo stroške (carine) ali količinsko omejujejo obseg izvoza na tržišče ciljne države (kontingenti, kvote, dovoljenja). Namesto izvoza fizičnih izdelkov proizvajalec v tujo državo prenese neotipljiva sredstva in storitve, ki niso predmet uvoznih omejitev (Jurše 1997, 267-269).

Pri franšizingu dajalec franšize podeli neodvisnemu tujemu podjetju (jemalcu franšize) pravico, da uporablja blagovno znamko ali ostalo premoženje, ki je nujno za poslovanje franšiznega podjetja. Franšizing je kot strategija za vstop na mednarodno tržišče najbolj prisoten v podjetjih, ki se ukvarjajo z dejavnostmi kot so: proizvodnja brezalkoholnih pijač, hotelske storitve, strežba hitre prehrane ter izposoja avtomobilov. Dajalec franšize mora franšizojemalcu nuditi kontinuirano podporo v obliki rednega dobavljanja opreme, znakov, promocijskih materialov in izdelkov, izobraževanje osebja in drugo (Jurše 1997, 271-273). Prednost strategije franšizinga je v tem, da dajalec franšize svojo dejavnost širi na tuje trge ne da bi v proces vlagal lastne vire. Poleg tega mu ni treba pridobivati lokalnega znanja, saj je to prepuščeno jemalcu franšize. Za vstop na mednarodno tržišče s strategijo franšizing mora podjetje razpolagati z izkušnjami s področja podeljevanja franšiz v matični državi.

8.3.3 Vstop s skupnim ali pa s popolnim lastništvom

O skupnem lastništvu govorimo, ko dva partnerja skupaj vlagata v nek projekt ali katerokoli drugo stvar ter na tak način postaneta solastnika. V partnerski pogodbi mora biti definiran predmet delitve in določeno mora biti, koliko bo vsak partner prispeval. V skupno naložbo lahko vstopajo tako domači kot tuji partnerji.

Podjetje pa se lahko odloči tudi za ustanovitev podružnic, ki so v popolni lasti matičnega podjetja. O popolnem lastništvu govorimo, ko podjetje pobere ves dobiček podružnice, nadzoruje odločanje ter prevzame vsa tveganja v zvezi s poslovanjem podružnice (Mendenhall in drugi, 1995).

8.3.4 Napadalne in obrambne oblike vstopa

Na mednarodnih trgih se odvijajo vojne in ofenzive, kjer se podjetja s najmočnejšimi lastnimi viri osredotočajo na najšibkejše točke tekmecev. Cilj vsakega podjetja, ki skuša delovati na mednarodnem tržišču, je zmaga v boju s tekmeci, za to pa morajo delovati ofenzivno. S tem podjetje oblikuje strategije, s pomočjo katerih skuša dosežati in razvijati konkurenčne prednosti, se osredotočiti na vire, kjer se obetajo najboljši dobički in dohodki ter ugotavljati najbolj ranljive točke tekmecev.

9 STRATEGIJE VSTOPA PODJETIJ NA TUJE TRGE

9.1 Načrtovanje vstopa MSP na mednarodne trge

Hitro rastoča MSP so pomemben nosilec gospodarske rasti in ustvarjalec novih delovnih mest, saj Slovenska MSP zaposlujejo približno 40 odstotkov vseh zaposlenih (Coronna, 2002). Vendar pa je med domačimi malimi in srednje velikimi podjetji največ ena petina takih, ki so sposobna vstopa na tuje trge. V zadnjih letih se podjetja odločajo za posredniški vstop na mednarodne trge, ker ne želijo vlagati kapitala pri vstopu na mednarodno tržišče, kar pa ni povsem pravilno. Veliko podjetij že od samega začetka zgreši pri izbiri trga, ker bi radi uspeli naenkrat in na hitro. Ker se dejavnosti na trgu razlikujejo od primera do primera jih ni mogoče poenotiti, zato je za podjetje pomembno, da opravi vse potrebne analize. MSP redkeje vstopajo na mednarodne trge načrtovano; to je značilno za velika podjetja. Njihov vstop poteka postopno (trg za trgov, kupec za kupcem). Nekaj MSP pa vendar premore takšna znanja, rešitve, izdelke in storitve, ki so že od samega začetka zanimivi za globalne niše. Najpogosteje je njihov vstop odziv na zaznano priložnost na nekem trgu, bodisi skozi sejme, predstavitve ali pa stare odjemalce ter dobavitelje. Izbor trgov je zelo zahteven proces. Trg je najprej treba preučiti z vseh vidikov (pravni, politični, ekonomski itd), preučiti je treba konkurenco, posebnosti dejavnosti, tržni in prodajni potencial, značilnosti potencialnih razredov kupcev in tem ustrezno trženjsko strategijo (Petavs, 2010). Podjetja, ki so velika v svetovnem merilu nimajo toliko težav pri vstopu na mednarodne trge, saj to storijo z močnimi blagovnimi znamkami. Taka podjetja osvajajo trg tako, da porabijo velike vsote denarja za oglaševanje s ciljem, da bi prevzeli največji tržni delež. Da bi lokalne znamke bile uspešne tudi na tujih trgih, se morajo izkazati kot privlačne in zanimive (nižja cena, večja kakovost, hitrejša dostava itd). Iz vseh teh razlogov bi morala MSP izkoristiti nišne trge. Gre za trge s posebnimi potrebami, kjer podjetju, če v celoti zadovolji posebne potrebe, radi odštejejo nekaj več denarja. Kotler meni, da so glavna trženjska načela MSP naslednja: segmentirati trge in se usmeriti na ciljne trge, osredotočiti se na odjemalce, identificirati konkurenco, načrtovati vse 4P (ang. product, price, place, promotion), tj. izdelek, ceno, tržne poti in promocijo (Petrov, 2005).

Inovativnost je že od nekdaj vezana na konkurenčnost, rast in razvoj. Vedno bolj pa se povezuje tudi s stopnjo internacionalizacije. Nove strategije rasti in razvoja

morajo torej povezati inovativnost z internacionalizacijo. Odzivna podjetja so to ugotovila in izkoristila ter na tak način ohranila konkurenčne prednosti. Pri mednarodni rasti ima ključno vlogo trženje, saj je ravno trženje tisto, ki odpira vrata internacionalizaciji vseh poslovnih funkcij in dejavnosti. Raziskave, ki obravnavajo znanja v mednarodnem poslovanju, ugotavljajo, da je za prenos znanja in inovativnosti ključna absorpcijska sposobnost, kar je obenem povezano z usposobljenostjo zaposlenih. Samo trženje, ki zna prenesti znanje in inovativnost na celotno podjetje, lahko naredi iz podjetja mednarodno rastoče podjetje, ki nenehno utrjuje svoje konkurenčne prednosti. Inovativnost podjetja je vse bolj odvisna od inovativnosti trženja, ki mora neizogibno spremljati procesne in produktne oziroma storitvene inovacije, zato so tudi v trženju pomembna vlaganja v znanje, raziskave in razvoj (Jaklič, 2006). Internacionalizacija je torej proces, ki izhaja iz znanja ter ustvarja nova znanja in inovativnost.

Analize o slovenskem podjetništvu so dokazale, da je največ inovativnih podjetij med domačimi multinacionalkami, sledijo podružnice in izvozniki ter podjetja, ki poslujejo le na domačem trgu. Med vzroki za internacionalizacijo so bližina in razvoj kupcev (kjerkoli že so), ustvarjanje novih izdelkov in storitev, procesov, tehnologij, "know-howa" in njihovo kar se da učinkovito pozicioniranje v očeh globalno razpršenih kupcev.

Večina slovenskih malih in srednje velikih podjetij vstopa na mednarodne trge stopenjsko, najprej na kulturološko in geografsko najbližje trge, nato pa na kulturološko manj poznane in geografsko bolj oddaljene trge (ZDA, Kitajska, Indija, Japonska itd). Glavni cilji pa so jugovzhodni trgi, trgi Ruske federacije in posamični trgi EU. Zaradi liberalizacije trgov je zelo pomembno, da podjetje nenehno presoja tržne strategije, kar pomeni prepoznavanje sprememb trgov (okolja, tekmecev, dobaviteljev, kupcev) ter razvoj trženjskega spleta (4P) za trge, na katerih želijo delovati.

Za uspešno delovanje na izbranem trgu mora podjetje izdelati dobro trženjsko strategijo, v kateri morajo biti dobro razvidne zmožnosti podjetja z vidika notranjih virov (ljudje, znanje, sposobnosti itd.). Podjetje mora biti nagnjeno k tveganju in usmerjeno mora biti h kupcu. Proaktivnost in s tem nagnjenost k tveganju je vodilo trženjske internacionalizacije podjetij. Tako Jaklič (2006) navaja, da je pomembno

“biti proaktiven, vzgajati dobre mednarodne kadre, biti globalno (in ne le regionalno in lokalno naravnano), nagnjen k tveganju, sistemsko graditi integralna trženjska znanja in procese, s katerimi bomo znali prepričati kupca, da je prav naš izdelek, storitev, rešitev, tehnologija, znanje – tisto, kar si želi. In to dolgoročno.” Za uspešno poslovanje mora biti podjetje pripravljeno, da se pravočasno odziva na zunanje dejavnike in črpa potencialne vire iz trgov).

9.2 Postopki načrtovanja

Načrtovanje mednarodnega trženja je ena izmed najbolj splošnih metod posloводства. Postopek načrtovanja obsega: pričakovanja zainteresiranih strank, notranjo revizijo, izzive zunanjih okolij, cilje, preučitev alternativnih strategij ter oblikovanje načrtov. Dosežke se kontrolira in primerja se jih z načrtovanimi. V podjetjih deluje posebna služba ali oddelek, ki je zadolžena za to usklajevalno nalogo. Ne obstaja posebna strategija niti enotni postopek po katerem bi podjetje načrtovalo svoje mednarodno trženje. Cilj podjetij je biti inovator ter se tako razlikovati od drugih podjetij v panogi. S tem si pridobijo kratkotrajni monopol, katerega so deloma deležni tudi potrošniki.

Postopek načrtovanja obsega več faz: pričakovanja zainteresiranih strank, notranja revizija, zunanje okolje, cilji podjetja, preučitev alternativnih strategij, izbor najustreznejših strategij ter strateški načrt (Hrastelj in Makovec, 1999). Vsaka faza je v nadaljevanju na kratko opisana.

Pričakovanje zainteresiranih strank

Poleg samega podjetja imajo pri načrtovanju mednarodnega trženja interes še številne druge stranke in sicer: lastni sodelavci, stranke (zanesljiva in konkurenčna dobava), dobavitelji, kreditorji in vlagatelji, asociacije podjetij panoge (spoštovanja pravil konkurence), oblastveni organi raznih ravni in pomembne skupine. Udeleženci so lahko iz domačega in tujega okolja.

Notranja revizija

Pri notranji reviziji podjetje uporabi notranjo revizijo ali analizo položaja podjetja na trgih, prognozo poslovanja na trgih itd. Cilj analiz je predvsem analizirati dosežke ali

ugotovitve ter ohraniti in krepiti močne točke ter s tem zagotavljati in povečati dosežke. Na ravni mednarodnega trženja oblikujejo podjetja svoje sisteme kazalcev, kot so na primer: kazalci prihodkov na skupino izdelkov ali na državo, kazalci dohodkov v odstotku prodaj, kazalci tržnega deleža mednarodnega trženja v celotnem trženju ali pa posameznih regijah in državah itd.

Zunanje okolje

Podjetja, ki želijo delovati na mednarodnih trgih, morajo analizirati okolje mednarodnih trgov, na katerih delujejo ali želijo poslovati. Analizirati morajo nove izzive trgov ter tudi grožnje, pred katerimi naj bi se skušali zavarovati.

Cilji podjetja

Cilji podjetja so opredeljeni kvantitativno ali pa podani kvalitativno. Primeri kvantitativnih ciljev so: dohodki, dobiček, rast (količinska, vrednostna, zaposlitvena), produktivnost, tržni delež, število držav, načini in oblike poslovanja na mednarodnih trgih itd.

Primeri kakovostnih ciljev pa so: preživetje, hotenje biti dober državljan, ohranitev pridobljenega slovesa, ohranitev okolja, ohranitev zaposlitve itd.

Preučitev alternativnih strategij

Glavna determinanta za podjetje je izbor strategije, s katero bo podjetje nastopalo na mednarodnem trgu. Obstaja še nekaj možnih strategij, ki vplivajo na mednarodno trženje – na primer: racionalizacija, združitve in pripojitve, diverzifikacija, razvoj novih izdelkov in storitev, delna likvidacija itd. Primeri strategij v mednarodnem trženju pa so zlasti: tržna penetracija, razvoj trgov, razvoj izdelkov, segmentacija, tržna koncentracija, opuščanje zastarelih izdelkov itd.

Izbor najustreznejših strategij

Namen ocenjevanja strategij je izbor najboljše in najbolj donosne strategije.

Strateški načrt

Ko podjetje izdelava načrt za posamezne izdelčne in storitvene skupine, nastopi trenutek združevanja načrtov v skupni načrt mednarodnega trženja. Načrti se razlikujejo po obsegu in formatu. Kako bodo v podjetju izpeljane naloge načrtovanja, je odvisno od številnih dejavnikov. Prav zato v podjetju delujejo posebne službe in oddelki, ki so žariščna točka, kamor se stekajo pomembnejše informacije in kjer se hranijo načrti. Naloge načrtovalcev so izrazito usklajene.

9.3 Strategije

Pogoj za katerokoli strategijo je sposobnost manevriranja, pri čemer si podjetje lahko pomaga z diplomatskimi pripomočki in z obvladovanjem diplomatskih tehnik. Čim večje in močnejše so prednosti podjetja, tem večja je možnost za uporabo različnih strategij. Pri izbiri strategije mora podjetje točno poznati prednosti, s katerimi razpolaga in slabosti tekmecev. Primerno dopolnjevanje strategij in prilagajanje na spremembe trga omogoči podjetju zmago nad tekmeči.

Zelo znani strategiji sta napadalna strategija in strategija obrambe, ki sta na kratko opisani v nadaljevanju.

Napadalne strategije

- frontalni napad

Obstaja več vrst frontalnih napadov in sicer čisti, omejeni, cenovni in napad, ki temelji na kakovosti. Ta strategija je namenjena velikim podjetjem, ki na trgu vodijo in poslujejo globalno. Bistvo strategije je obvladovanje tekmecev ter napad na močne točke tekmecev. Uspešnost strategije je odvisna od bistveno boljših izdelkov, nižjih stroškov izdelave, od širše prodajne mreže in večjih finančnih virov

- bočni napad

Pomeni napad z najmočnejšim orožjem, ki ga podjetje premore, na slabo branjeno točko tekmeča, ki nima kvalifikacij ali pa zanj ta točka ni prednostna. Ta vrsta strategije je manj tvegana od frontalnega napada in ima večjo verjetnost uspeha. Podjetja, ki uporabljajo to strategijo, si pomagajo z uporabo raznih instrumentov, kot so sprememba cen, komunikacij, embalaže, prodajnih poti, izpopolnitev izdelkov itd.

- strategija obkrožitve ali obleganja

Pogoj za to strategijo je večja finančna moč v primerjavi s tekmeci. Primerna je pri uvajanju novih izdelkov, pri katerih je obdobje amortizacije izdatkov daljše. Podjetje naj bi se osredotočilo na pomembnejše segmente tekmecev, da bi razkrilo njihove šibke točke. Strategija ima podlago v primerjavi lastnega izdelka z izdelkom tekmeca. Primerjajo se distribucijski sistem, distribucijski in izdelovalni stroški, nabor izdelkov, embalaža, kakovost itd.

- gverilska strategija

S to strategijo podjetje napade tekmeca na podlagi presenečenja ob taktični prožnosti z napadom na terenu. Cilj te strategije v sodobnem mednarodnem poslovanju je lokalna zmaga v dolgotrajni vojni. Primeri gverilskih strategij so na primer selektivno znižanje cen, prevzem posrednikov itd. Gverilski tekmeci uporabljajo tudi tako imenovano strategijo "požarne trave", s katero skušajo razkriti splošno prodajno strategijo tekmecev, njihove modele odločanja, celotno filozofijo in mentaliteto poslovanja. Cilj strategije je biti prvi tekmeec.

- obvozni napad

Cilj strategije je kombiniranje vztrajanja na obstoječih območjih trga in z obstoječimi skupinami izdelkov, hkrati pa pridobivanje novih območnih trgov ali skupin izdelkov. Pri tej strategiji gre za nove verzije tradicionalnih izdelkov in storitev, ki so za velike tekmece premajhni ali nezanimivi.

- strategija niš

Ta strategija pomeni vstop na majhne in specializirane trge. Oblikuje se po izdelkih, tehnološkem postopku, skupinah porabnikov, poznavanju okolja itd. Ta strategija je postala zelo aktualna v sodobnem mednarodnem trženju kot posledica drobljenja trgov.

Obrambne strategije

- pozicijska obramba

Pri tej strategiji zavrtnemo tekmeca s koordiniranim ognjem. Tipičen primer so konsolidiranja obstoječe tržnoizdelčne sestave.

- mobilna pomična obramba

S to strategijo se podjetje širi v sosednje tržne segmente izdelkov ter nasploh širi poslovni koncept.

- preventivni napad

Ta vrsta strategije izhaja iz predpostavke, da je napad najboljša obramba. Pri tej strategiji šibkejša stran nenehno stiska močnejšo stran v obrambni položaj. Uporablja se takrat, kadar kak tekmec pridobi prevelik tržni delež (npr. z združitvami in pripojitvami).

- protinapad

Strategija protinapada pomeni, da napadeni prevzeme pobudo. Napadalne sile skuša najprej razvleči in jih nato napasti. Primer protinapada je, ko dominantni tekmec pozabi ali zanemari kakšen tržni segment ali prodajo.

- bodoča pozicijska obramba

Primer take vrste strategije je okrepitev šibkejšega izdelka ali neke druge trženjske sestavine, ki je izpostavljena napadu. Po tej fazi sledi nek ukrep, kot je na primer uvedba novega izdelka, drastično znižanje cen itd.

- strateški umik

Primer te vrste strategije so dezinvesticije – bodisi zato, ker je bil podjetniški cilj dosežen ali pa ker ni bil realiziran.

10 PRIMERI DOBRE PRAKSE

10.1 Spletno podjetje The Slovenia Times

Internacionalizacija slovenskih podjetij je zaradi omejenosti domačega trga nujna. To se je predvsem povečalo od vstopa Slovenije v EU. Omejitve največkrat predstavlja pomanjkanje znanja in lastnih virov ter tudi pomanjkanje kadrovskega znanja.

The Slovenia Times (<http://www.sloveniatimes.com/>) deluje kot časopisno podjetje že sedem let. Njegov primarni izdelek je slovenski časopis v angleškem jeziku, ki je namenjen predvsem poslovni in diplomatski tuji javnosti (Stijepić, 2006). Podjetje razvija tudi dodatne dejavnosti, vezane neposredno na časopis in sicer spletno trgovino z izbranimi slovenskimi izdelki namenjenimi prodaji na tujih trgih. Ideja spletne trgovine je zelo inovativna, saj konkurence skoraj ni, predvsem zaradi pomanjkanja znanja tovrstnih podjetij o spletnem trženju.

Slovenija ima zaradi svoje raznolikosti velik problem pri definiranju nacionalnih izdelkov, ki bi lahko poosebljali Slovenijo kot enovito destinacijo. Imamo celo vrsto izdelkov, ki so značilni za posamezne slovenske pokrajine ter zgodb, povezanih s temi izdelki. The Slovenia Times pa je kot edini slovenski medij v angleškem jeziku sposoben posredovati te zgodbe do želenih javnosti. Izdelki, ki so primerni za tovrstno prodajo, morajo biti izključno slovenskega porekla. Z vsakim mora biti povezana samostojna zgodba, ki je vezana na tradicijo ali zgodovino. Primarni izdelki v spletni trgovini so: knjižne publikacije, slovenske glasbene zgoščenke, slovenski celovečerni in dokumentarni filmi s tujejezičnimi podnapisi, prestižni spominki večje vrednosti, prehrambni izdelki z ustreznim embaliranjem in daljšim rokom uporabe ter ekskluzivni izdelki različnih slovenskih umetnikov.

V takšni vrsti trgovine kupci lahko izberejo izdelke, ki resnično predstavljajo Slovenijo, ne da bi jim bilo treba priti v Slovenijo ali celo določeno pokrajino. Dobavitelji netvegano vstopajo na tuje trge in svoje izdelke kvalitetno predstavljajo tuji javnosti. Ustanovitelji spletne trgovine pa ustvarjajo dodatne prihodke iz naslova novega profitnega mesta, promovirajo Slovenijo v svetu, izboljšujejo odnose z dobavitelji in posledično prihodke od oglaševanja dobaviteljev v časopisu The Slovenia Times.

Glavni cilj spletne trgovine z izbranimi slovenskimi izdelki je uspešno pozicioniranje na trgu Velike Britanije in Slovenije. Pomembno je graditi tudi partnerski odnos z dobavitelji, zagotoviti kvaliteto na vseh ravneh tržnih poti, omogočiti Britancem, ki pogosteje obiščejo Slovenijo, prepoznavnost slovenskih izdelkov, pridobiti zaupanje spletnih nakupovalcev, dosegati konstantno rast penetracije trga, ustvariti prepoznavne zgodbe okoli posameznih izdelkov. Ciljni kupci so Britanci, stari od 30 do 65 let, z višjimi osebnimi dohodki in željo po potovanju, tujci, ki živijo v Sloveniji ter slovenski izseljenci, ki še niso pretrgali vezi z domovino.

Spletna trgovina predstavlja eno od priložnosti za internacionalizacijo slovenskih podjetij na trgu končnih potrošnikov. Pri procesu nakupa je najpomembneje, da si spletna trgovina pridobi zaupanje obiskovalca. Zaupanje je ključnega pomena, zato mora podjetje skrbno načrtovati varnost spletnega mesta.

Časopis obsega redne naročnike ter tuje in domače poslovneže na letih v Slovenijo. Na razpolago je v VIP prostoru Aerodroma Ljubljana, v boljših hotelih po Sloveniji, na odmevnejših kongresih in ob pomembnejših poslovnih dogodkih. Poleg tega je časopis na razpolago tudi na različnih dogodkih slovenskega gospodarstva in diplomacije v tujini, s čimer na poseben način prispeva k promociji slovenske kulture, športa, gospodarstva in turizma na svetovnih tržiščih.

Geografska razširjenost publike je z vidika seznama naročnikov velika, saj zajema Slovence in tujce, ki živijo v Sloveniji pa tudi naročnike v tujini. Med naročniki v tujini jih je največ v Veliki Britaniji, Združenih državah, Avstriji in Kanadi (Terpinc, 2008).

The Slovenia Times se tiska v nakladi od 8.000 do 12.000 izvodov, število izvodov pa variira glede na sezono. Poleti je naklada višja, v manj aktivnih mesecih, kot na primer novembra ali marca, pa nižja (Terpinc, 2008).

10.2 Italijansko podjetje Gruppo SOL

Italijansko podjetje Gruppo SOL, ki je bilo ustanovljeno leta 1927, se ukvarja s proizvodnjo, aplikativnimi raziskavami in trženjem tehnoloških plinov (Kenda, 2003). Podjetje je multinacionalna skupina podjetij s sedežem v Italiji, kjer ima trenutno 16-odstotni tržni delež in z odvisnimi družbami v trinajstih drugih evropskih državah (Slika 3).

Danes je Gruppo SOL šesto največje podjetje na trgu tehnoloških plinov v Evropi. Kljub razmeroma poznemu vstopu na trg in krepki konkurenci multinacionalk je podjetje postopoma utrjevalo svoj položaj na trgu. To je doseglo z inovativnimi, kupcu prilagojenimi proizvodi, diverzifikacijo svojih dejavnosti in internacionalizacijo. V podjetju so začeli izkoriščati vse prednosti, ki jih imajo na razpolago v primerjavi z velikimi podjetji, hitreje so se odzivali na potrebe ter spremembe trga, spodbujali so inovativnost, iskali nove tržne niše, imeli so jasno vizijo prihodnjega razvoja, razumno so se širili, njihovi izdelki in storitve pa so bili visoke kakovosti. Danes se v podjetju trudijo ustanoviti višjo ekonomsko vrednost za kupca, obenem pa se usmerjajo na tržno še nepokrite segmente.



Slika 3: Lokacije podružnic podjetja Gruppo SOL

Prva temeljna filozofija podjetja je poslovati kot evropski nišni igralec ter iskati priložnosti za rast na izbranih trgih. SOL deluje v panogi, ki zahteva gradnjo kapitalno intenzivnih proizvodnih obratov in zato podjetje sledi pristopu korak za korakom. Strategije rasti so razdelili na tri med seboj povezane sklope: širjenje poslovanja (z inovacijami), diverzifikacija in internacionalizacija poslovanja. Poleg vseh strategij se usmerjajo v medorganizacijsko trženje, kjer je poudarek na vodenju poslovnih razmerij ter na klasičnem oglaševanju. Podjetje deli svoje kupce v dve skupini in sicer: industrijski in medicinski uporabniki ter individualni uporabniki zdravstvenih storitev. Nove stranke pridobivajo s strategijo socialnega kapitala – ugled podjetja in proizvodov namreč gradijo s tem, da sodelujejo z izobraževalnimi in raziskovalnimi ustanovami.

Temeljna poslovna filozofija družbe je poslovati kot evropski nišni igralec, ki išče priložnosti za rast na izbranih trgih z zmernim številom tehnologij. Poleg tega, da se trudijo ustvariti višjo ekonomsko vrednost za kupca, se zato obenem usmerjajo na tržno še nepokrite segmente.

Kljub visoki recesiji v gospodarstvu, ki je zaznamovala leto 2009 v skoraj vsaki državi na svetu in le rahli ekonomski okrepitvi v letu 2010, je v gospodarskem vodenju družba zaznamovala pozitivne rezultate, predvsem zaradi pozitivnega razvoja sektorjev kot so prehrana, okolje in zdravstvo. Čista prodaja v prvem tromesečju leta 2010 je znašala 125,5 milijonov evrov, kar je za 11,4% več kot v istem obdobju leta 2009, ko je čista prodaja znašala 112,6 milijonov evrov (SOL, 2010).

Dobiček iz poslovanja je v prvem trimesečju leta 2010 znašal 16,5 milijonov evrov, od katerega je bilo 13,2% od prodaje. Dobiček iz poslovanja je v prvem trimesečju leta 2010 za 36,5% presegel dobiček v istem obdobju leta 2009, ko je znašal 12,1 milijona, od tega je bilo 10,7% dobička od prodaje.

V okviru družbe SOL je bilo konec marca 2010 zaposlenih 1.955 ljudi v primerjavi s 1.887 zaposlenimi konec decembra 2009. Tako so kljub krizi zaposlovanja na razvitejših gospodarskih trgih, v družbi SOL zabeležili rast števila zaposlenih, kar je še en ugoden kazalec uspeha poslovanja te multinacionalne družbe.

11 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo prikazuje načine, s katerimi podjetja vstopajo na mednarodne trge. Mednarodno poslovanje predstavlja transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja držav, da bi z njimi zadovoljili cilje posameznikov, podjetij, institucij pa tudi držav samih (Makovec Brenčič in Hrastelj, 2003). Večina študij in raziskav v mednarodnem trženju se osredotoča na analizo držav ali skupin držav, predvsem zaradi lažjega zbiranja podatkov na nacionalni ravni in informacij o njihovi mednarodni primerljivosti.

Za večino malih in srednjih podjetij je internacionalizacija poslovanja postala nujna za preživetje, vendar pa podjetja pri vstopu na tuje trge zaznavajo mnogo ovir. Ovine pri vstopu na tuje trge lahko delimo na ovire v notranjem in zunanjem okolju. Ovine v notranjem okolju so najpogosteje pomanjkljivi finančni viri, nezadostno znanje in izkušnje na področju mednarodnega poslovanja, pomanjkanje ustreznih informacij in zvez na mednarodnih trgih, pomanjkanje motiva in nagnjenosti k mednarodnemu poslovanju, pomanjkanje finančnega kapitala za širjenje poslovanja, proizvodnih zmogljivosti, tržnih poti in distribucije itd.

Ovine v zunanjem okolju pa so predvsem: politična tveganja (regulative, izvozne politike držav, odnos do tujih izdelkov itd.), finančna tveganja (valuta nihanja, nihanja obrestne mere, inflacija, nelikvidnost kupca) in poslovna ali operativna tveganja (zamude v dobavah, težave pri financiranju poslov, nepoznavanje poslovnih običajev in praks itd.).

Internationalizacija poslovanja je zaradi vseh navedenih ovir zahteven proces, ki ni le posledica širjenja podjetij, ampak tudi iskanja večje konkurenčne sposobnosti podjetij. Najpomembnejši razlog za širitev poslovanja je širjenje prodaje. Z nastopom na tuje trge podjetje zniža stroške – na primer za raziskave in razvoj na enoto proizvoda – ter porazdeli tveganja poslovanja. Pri internacionalizaciji pride tudi do novih idej, znanj in priložnosti, ki na domačem trgu niso dostopne. Podjetje z nastopom na mednarodni trg pridobi tudi boljši položaj v odnosu do lokalnih oblasti.

Podjetje se na tuje trge lahko širi na različne načine. Te lahko razlikujemo po stopnji angažiranosti lastniškega kapitala. Med načine vstopa, ki so manj tvegani, sodijo izvoz, prodaja licence, franšiza in pogodbeno proizvodnja ali servisiranje. Bolj

tvegani načini vstopa pa so ustanovitev novega podjetja, mešana podjetja, združitve, nakupi in prevzemi podjetij. Ti načini vstopa zahtevajo višje vložke lastniškega kapitala.

V diplomski nalogi smo prikazali primera dobre prakse: italijansko podjetje Gruppo SOL in spletno podjetje The Slovenia Times. Podjetji sta pri vstopu na tuje trge dobro izkoristili prednosti, ki so jima bile na razpolago. Imeli sta jasno določeno vizijo prihodnjega razvoja, s katero sta se začeli širiti na mednarodne trge. Strategije rasti so v podjetjih razdelili na tri med seboj povezane sklope: širjenje poslovanja z inovacijami, diverzifikacijo in internacionalizacijo poslovanja, kar se je izkazalo kot učinkovit način vstopa na tuje trge.

12 LITERATURA

Coronna, M. (2002). Konkurenčno pravo EU in mala in srednja podjetja. Podjetje in delo, 5, str.745.

Dubrovski, D. (2006). Management mednarodnega poslovanja. Koper: Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.

Evropska komisija. (2009). Povzetek osnovnih dekstev „Akta za mala podjetja“ (SBA1) za SLOVENIJO '09. Pridobljeno 6. 8. 2010 s svetovnega spleta: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/pdf/final-vo/sba_fact_sheet_sl_slovenian_100525.pdf

Gebernik, M. E. (2004). Mit o podjetniku. Ljubljana: Lisac & Lisac.

Hollensen, S. (2004). Global Marketing. A Decision Oriented Approach. London: Prentice Hall.

Hrastelj, T., Makovec, M. (1999). Mednarodno trženje. 1. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

Jaklič, A. (2006). Vloga tržnikov pri inovativnosti in mednarodni rasti podjetij. Manager, 6.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. International Marketing Review, 7(4), str. 11-24.

Jurše, M. (1999). Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

Kenda, A. (2003). Gruppo SOL je izkoristil prednosti srednjih podjetij. Finance, 224, str. 21.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C., Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions, Journal of International Marketing, 6(2), str. 74-103.

Luostarinen, R. (1979). Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of the firms with small and open domestic markets with special

emphasis on lateral rigidity as a behavioural characteristic in strategic decision making. Doktorska disertacija. Helsinki: The Helsinki School of Economics.

Makovec Brenčič, M. (2006). Trženjske strategije pri internacionalizaciji slovenskih podjetij. *Manager*, 4, str. 115.

Makovec Brenčič, M., Hrastelj, T. Mednarodno trženje. (2003). Mednarodno trženje. 1. natis. Ljubljana: GV Založba.

Mendenhall, M., Punnett, B. J., Ricks, D. (1995). Global management. Cambridge, MA: Blackwell Publishers, Inc.

OECD (2002) Economic Outlook. Paris: OECD, Head of Publications Service.

Orsino, S. P. (1994). Successful Business Expansion. Practical Strategies for Planning Profitable Growth. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Petavs, S. (2010). Trge bi osvajali brez stroškov. *Finance*, 61, str. 17.

Petrov, S. (2005). Philip Kotler: Veliko podjetij ne razume trženja. *Finance*, 84, str. 19.

Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P., Močnik, D., Duh, M., Rus, M., Bradač, B., Crnogaj, K., Podgornik, R. (2008). Različnost kot podjetniška priložnost: slovenski podjetniški observatorij 2007/08. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

Root, F. R. (1994). Entry strategies for international markets. New York: Lexington Books.

Ruzzier, M., Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1), str. 42-53.

SOL (2010). Resoconto intermedio di gestione del Gruppo SOL al 31 marzo 2010. Pridobljeno 7. 8. 2010 s svetovnega spleta: <http://www.sol.it/italiano/I.10.pdf>.

Stijepić, M. (2006). Spletna trgovina kot oblika vstopa na tuje trge. Diplomsko delo. (Ekonomsko fakulteta Univerze v Ljubljani), Ljubljana: [M. Stijepić].

Tajnikar, M. (2000). Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih. 2. izd. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Terpinc, J. (2008). The Slovenia Times: primer slovenskega časopisa v angleškem jeziku. Diplomsko delo. (Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani), Ljubljana: [J. Terpinc].

The Gallup Organisation (2007). Observatory of European SMEs. Pridobljeno 4. 6. 2010 s svetovnega spleta: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index_en.htm

Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 65, 2009.

Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1), Uradni list RS, št. 102, 2007.

PRILOGA 1: INSTITUCIJE ZA PODPORO MSP

V Sloveniji je za spodbujanje MSP pristojnih ter s strani države in Evropske unije ustanovljenih več institucij. Z njihovo pomočjo in s pomočjo države vplivajo na razvoj MSP.

Zbornice

Po vstopu Slovenije v Evropsko unijo zbornični sistem v Sloveniji zahteva posodobitev, ki bo bolj prispevala h gospodarski rasti, bolj podpirala strateške cilje Slovenije in predvsem razvijala ustrezne programe in aktivnosti.

Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI)

JAPTI je postala ključna agencija za izvajanje razvojne politike na področju razvoja podjetništva in konkurenčnosti v Sloveniji. Glavni cilji JAPTI so predvsem doseganje strukture gospodarstva, ki bo primerljiva s strukturo gospodarstva v EU. Poleg tega pa izboljšanje konkurenčne sposobnosti MSP v Sloveniji, izboljšanje kakovosti ponudbe storitev in ugleda podjetništva ter sooblikovanje ustvarjalne podjetniške kulture. JAPTI podjetnikom nudi potrebno pomoč pri dostopanju do informacij, svetovanja, trga, kvalitetnih sodelavcev, različnih virov financiranja in dostopanju do prostora ter krajših upravnih postopkov pri ustanavljanju podjetij in širjenju poslovanja.

Pospeševalna mreža malega gospodarstva (PMMG)

PMMG deluje pod koordinacijo JAPTI in ponuja uporabnikom različne storitve, kot so na primer: razvojno svetovanje in usposabljanje obstoječih in potencialnih podjetnikov ter obrtnikov, pridobivanje in posredovanje informacij podjetjem, finančna pomoč za začetek poslovanja in za podjetja v razvoju, pomoč podjetnikom pri pripravi razvojnih projektov in prijavih na razpise ministrstev ali druge vladne razpise, promocija podjetniške kulture ter vzpostavljanje lokalnih razvojnih partnerstev.

Euro Info Center (EIC)

EIC ureja, zbira in posreduje predvsem informacije o EU, njeni zakonodaji ter programih in projektih, ki so namenjeni MSP. Poleg tega nudi tudi informacije o programih, razpisih EU, evropskih programih financiranja za MSP ter podjetniških sejnih, seminarjih in delavnicah. Ti so namenjeni predvsem MSP, ki potrebujejo pomoč za delovanje na trgu EU. Predstavljajo temeljno informacijsko povezavo med Evropsko komisijo ter MSP v državah članicah. EIC pomaga podjetnikom tudi pri svetovanju o carinskih uredbah in postopkih, uporabi evropskih standardov in kakovosti izdelkov ter postopkih za udeležbo v projektih EU.

Sekcija slovenskega tveganega kapitala (SLEVCA)

SLEVCA deluje na neprofitni ravni. Zavzema se predvsem za promocijo tveganega kapitala v Sloveniji, prizadeva pa si tudi za bolj spodbudno zakonodajo in davčne predpise na tem področju. Agencija naj bi pospeševala lastniško financiranje v Sloveniji z namenom financiranja inovativnih MSP. Spodbujala naj bi promocijo, raziskovanje in analiziranje trga in tveganja kapitala v Sloveniji. SLEVCA usmerja in nudi pomoč pri vključevanju v mednarodne borze tveganega kapitala, organizira letna srečanja tveganega kapitala v Sloveniji, pripravlja katalog ponudbe tveganega kapitala ter redno analizira stanje na področju tveganega kapitala v Sloveniji.

Podjetniški inkubatorji (BIG)

Ustanovljeni so predvsem kot orodje za pospeševanje razvoja podjetništva. Omogočajo razvoj novih, trdnih podjetij, ustvarjanje novih delovnih mest ter razvoj podjetništva, ki temelji na novih idejah in tehnologijah. Inkubatorji so načini, preko katerega lahko nova dinamična podjetja pridobijo potrebno pomoč ter presežejo probleme, ki bi jih vodili v propad ali jih onemogočili pri doseganju hitre rasti.

Slovenska podjetniška inovacijska mreža (SPIM)

SPIM nudi predvsem podporo inovatorjem in inovacijski dejavnosti v Sloveniji, torej tistim, ki izražajo nove zamisli, ustvarjajo nove proizvode, storitve, tehnologije, metodologije in organizacijske pristope ter s tem novo uporabno enoto. Slovenija je na področju inovacij v malem gospodarstvu s pomočjo SPIM zelo napredovala, zato je potrebno to ohraniti in nadgraditi.

Slovenski podjetniški sklad

Slovenski podjetniški sklad je nacionalna finančna institucija, ustanovljena z namenom, da olajša dostop MSP do virov financiranja razvojnih naložb podjetij. Sklad želi prevzeti osrednjo vlogo pri razvoju finančnih produktov, ki bodo omogočili MSP pridobiti ugodne finančne vire za nastanek, rast in razvoj.

Enterprise Europe Network (EEN)

EEN je podporna mreža Evropske komisije za MSP. Deluje na področju mednarodnega poslovnega sodelovanja, na inovacijah, prenosu znanja in tehnologij in sodeluje v programih EU. Preko mreže pa lahko podjetja tudi sama oblikujejo ponudbo za poslovno sodelovanje. Ta bo učinkovito orodje za iskanje specifičnih poslovnih ponudb in povpraševanj.

EEN nudi:

- brezplačne informacije o notranjem trgu EU;
- praktične nasvete na področju mednarodnega poslovnega sodelovanja;
- pomoč podjetjem pri iskanju primerne partnerja in pri vpeljavi na trg EU;
- pomoč podjetjem pri tolmačenju evropske zakonodaje in spodbudo pri oblikovanju evropskih politik;
- organizacijo poslovnih srečanj v Sloveniji in v tujini ter pomoč pri udeležbi na mednarodnih sejmih ter drugih poslovnih dogodkih.

Moj spletni portal

Je informativni priročnik, ki je namenjen vsem malim in srednje velikim podjetjem.

Tedensko v elektronski nabiralnik pošilja informacije o:

- tekočih razpisih in virih financiranja;
- novostih v zakonih in predpisih, ki so vezani na poslovanje malih in srednje velikih podjetij;
- novih programih, projektih, storitvah in idejah namenjenih razvoju in internacionalizaciji malih in srednje velikih podjetij.