

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**STRATEGIJA VSTOPA PODJETJA NA MADŽARSKI TRG Z VISOKO-
TEHNOLOŠKIM IZDELKOM NA PRIMERU PODJETJA SVETLOBA
D.O.O.**

Ljubljana, september 2011

KLEMEN GRMEK

IZJAVA

Študent Klemen Grmek izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom dr. Maksa Tajnikarja in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA PODLAGA.....	1
1.1 Teorija internacionalizacije	2
1.2 Analiza okolja.....	4
1.2.1 Kontekstualno okolje.....	5
1.2.2 Interesne skupine podjetja.....	6
1.3 Načini vstopa podjetja na tuje trge	7
1.3.1 Izvoz.....	8
1.3.2 Pogodbene oblike vstopov na tuje trge	9
1.3.3 Investicijske oblike vstopa	9
2 PREDSTAVITEV PODJETJA	11
2.1 Proizvod.....	11
2.2 Blagovna znamka	11
2.3 Poslovni model	12
2.4 Svetloba z vidika visoko tehnološkega podjetja.....	12
3 STRATEGIJA VSTOPA NA MADŽARSKI TRG Z VISOKO-TEHNOLOŠKIM IZDELKOM.....	13
3.1 Značilnosti Madžarske.....	13
3.2 Analiza okolja in interesnih skupin	14
3.2.1 Kontekstualno okolje.....	14
3.2.2 Interesne skupine.....	18
3.3 Izbor načina vstopa na trg in utemeljitev.....	23
3.3.1 Model internacionalizacije	23
3.3.2 Neprimerni načini vstopa	24
3.3.3 Izbran način vstopa – ustanovitev <i>joint venture</i> posla	25
SKLEP.....	27
LITERATURA IN VIRI	29

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Osnovni podatki o državi Madžarska</i>	14
<i>Tabela 2: BDP na prebivalca (PKM) in stopnje rasti v obdobju 2006 - 2010 na Madžarskem</i>	15
<i>Tabela 3: Poraba električne energije na Madžarskem v obdobju 2006 - 2010.</i>	16
<i>Tabela 4: Stopnja inflacije na Madžarskem v obdobju 2006 - 2010.</i>	16
<i>Tabela 5: Stopnja brezposelnosti na Madžarskem v obdobju 2006 - 2010.</i>	17

UVOD

Mednarodno poslovanje podjetij je v današnjem času na vrhuncu razvoja. Gospodarsko sodelovanje med državami še nikoli ni bilo na tako visoki stopnji kot je sedaj. Zunanje trgovinska menjava igra pomembno vlogo v BDP in s tem se tudi zmanjšujejo ovire za vstop podjetij na tuje trge, zlasti na območju Evropske unije. Internacionalizacija omogoča hitrejšo rast prihodkov od prodaje in dobička podjetij. To velja tudi za mlado slovensko visokotehnološko podjetje Svetloba d.o.o., ki je razvilo visoko učinkovit in energijsko varčen sistem industrijske razsvetljave. V bližnji prihodnosti bo vprašanje energije in energijske učinkovitosti še kako pomembno, to pa je voda na mlin »zelenim« podjetjem. Na nekaterih tujih trgih je svetloba že prisotna, veliko jih pa še čaka na seznamu potencialno zanimivih. Med slednje spada tudi Madžarska, na katero podjetje še ni vstopilo. Da bi lahko doseglo čim boljši prodor, je potrebno trg najprej pregledati, analizirati in nato izdelati primerno strategijo vstopa. Zaradi omejenosti obsega zaključne naloge ne bom izvajal natančnih analiz, ampak izdelal le predlog, katerega lahko kasneje poglobljeno analizira podjetje samo.

Namen naloge je pregledati obstoječo teorijo internacionalizacije, tj. širjenja podjetij v tujino, nekaj značilnosti Madžarske in poslovnega (zunanjega in notranjega) okolja podjetja ter na podlagi ugotovitev izdelati primerno strategijo vstopa na madžarski trg, ki bo imela tudi praktično vrednost za podjetje Svetloba d.o.o. Glavni cilj je na podlagi teoretičnega pregleda izbrati primeren način vstopa na madžarski trg ter izdelati strategijo.

Struktura naloge zajema najprej pregled strokovne literature in zapis ugotovitev. V to poglavje bom vključil teorijo in modele internacionalizacije ter raziskal, kateri načini vstopa podjetja na tuji trg obstajajo. Vključil bom tudi teoretični pogled poslovnega okolja in interesnih skupin. Sledi predstavitev podjetja Svetloba d.o.o., njihovega sistema industrijske razsvetljave Reflecta EcoPower ter poslovnega modela Vse na enem mestu. V nadaljevanju bom apliciral teoretične ugotovitve na konkretni primer. Opisal bom, kako naj se podjetje loti raziskave trga in kaj vse spada v analizo okolja in interesnih skupin. Zadnji del naloge zajema izbor primerne načina za vstop na trg ter utemeljitev. Argumentiral bom tudi zavrnitev ostalih oblik vstopa, ki se mi ne zdijo primerne za obravnavano podjetje.

1 TEORETIČNA PODLAGA

Ko se podjetje odloča o širitvi poslovanja na tuje trge, je potrebno pregledati, analizirati in upoštevati več dejavnikov, ki imajo pri celotnem procesu odločilno vlogo. V prvem poglavju bom predstavil teoretične vidike, ki jih je smiselno upoštevati, ko se odločamo za prodor v tujino. Prvi del zajema teorijo internacionalizacije, opredelitev pojma in pregled različnih modelov, po katerih lahko podjetje prične z mednarodnim poslovanjem.

Drugi del obravnava analizo okolja, in sicer zunanjega in notranjega. Zakaj je sploh smiselno analizirati okolje? Preprosto zato, ker je podjetje z njim v neposredni in posredni interakciji.

Če podjetje pozna okolje, v katerem deluje, se s tem precej zmanjšajo možnosti slabega poslovanja. Tisti elementi, ki so neposredno povezani s poslovanjem podjetja, imajo nanj tudi neposreden vpliv in v interesu vodstva je, da so ti vplivi čim bolj kontrolirani. To pa dosežemo tako, da okolje čim bolj natančno preučimo ter tako spoznamo, kje so možnosti za priložnosti in kje je največ pasti. Poslovanje tako lahko prilagodimo različnim vplivom, ki prihajajo iz okolja (tako notranjega kot zunanjega).

V zadnjem delu prvega poglavja bom predstavil teoretični vidik različnih načinov vstopa na tuje trge. Ti predstavljajo jedro strategije, zato je pred izbiro pomembno, da spoznamo, kakšne so prednosti in slabosti vseh osnovnejših oblik. Vsako podjetje je namreč svojevrstno, zato je potrebno obliko vstopa prilagoditi njegovim značilnostim, kot so na primer izdelek, poslovni model in nenazadnje tudi velikost. Upoštevati je treba tudi ugotovitve, do katerih smo prišli z analizo okolja. V strokovni literaturi so med posameznimi avtorji razlikovanja, zato sem se odločil za izbiro tistih načinov, ki so skupni vsem.

1.1 Teorija internacionalizacije

Namen večine podjetij je večanje prihodkov in dobička, s tem pa tudi vrednosti podjetja za lastnike. Za doseganje teh ciljev je potrebna konstantna rast in večanje prodaje. Tu pa se pojavijo težave, saj vsako hitro rastoče podjetje (še posebej je to značilno za visoko tehnološka) kmalu zadosti domačemu povpraševanju. Za Slovenijo je ta pojav zaradi majhne velikosti države in s tem tudi potencialnega trga zelo značilen. Zato morajo podjetja, ki imajo željo po večjem zaslužku, razširiti poslovanje v tujino – se internacionalizirati. Drugi motivi, ki spodbujajo podjetja k širjenju poslovanja preko meja, so omejujoča zakonodaja, želja po hitrejši rasti, učinkovitejše poslovanje in izboljšanje strateškega poslovanja podjetja (Ruzzier & Konečnik, 2007).

Proces vstopa na tuje trge imenujemo **internacionalizacija**. Internacionalizacija se prične, ko podjetje s svojimi izdelki/storitvami z domačega trga oz. domicilne države vstopi na tuji trg (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006). Harrison, Dalkiran in Elsey (2000) delijo internacionalizacijo podjetij na dve različni kategoriji, to sta mednarodna menjava (večinoma izvozne in uvozne aktivnosti) in mednarodne investicije. Vključenost v mednarodno poslovanje lahko nastopi ob prodaji proizvodov na tuje trge, nakupu proizvodov na tujih trgih ali s sodelovanjem s tujim podjetjem na tujih trgih, zato lahko ločimo vhodno, izhodno ali kooperativno internacionalizacijo (Ruzzier et al., 2007).

Pomembno je upoštevati razlike med internacionalizacijo velikih in malih podjetij (v nadaljevanju SME – ang. *small and medium enterprises*), v to kategorijo pa spadajo tudi mikro podjetja. Cilj naloge je izdelati primerno strategijo vstopa na tuji trg na primeru podjetja Svetloba d.o.o., zato se bom v nadaljevanju osredotočal na teorijo internacionalizacije, ki se ukvarja s SME.

Glavni problem, ki se pojavlja pri malih podjetjih, je, da zaradi svoje majhnosti nimajo dovolj kupne moči in virov v primerjavi z velikimi, kar pomeni, da jim primanjkuje sredstev za investicije. Hkrati je za mala podjetja veliko težje pridobiti potrebni kapital in denar, ki ga potrebujejo pri širitvi. Tajnikar (Mednarodno podjetništvo, b.l.) pravi, da so za SME najprimernejši naslednji modeli internacionalizacije: model tržne moči, Vernonov model internacionalizacije, teorija internacionalizacije, eklektični model, model šole Uppsala in poslovni modeli.

Model tržne moči. Izhaja iz rasti (pripojitve in rasti zmogljivosti). Ko podjetje doseže določeno raven koncentracije monopola na domačem trgu, začne investirati v tujino (Tajnikar, b.l.). Večina podjetij bi najraje poslovala le na domačem trgu, kjer že poznajo okolje, birokratske in ostale postopke, pa tudi kulturo in jezik. Zato se pogosto dogaja, da podjetja ne ukrepajo, dokler jih nekaj ne prisili v širitev poslovanja v tujino (v obravnavanem primeru je to zasičenost domačega trga). Uspeh internacionalizacije ni pogojen z velikostjo podjetja, saj so mala in srednja podjetja lahko zelo uspešna pri mednarodnem poslovanju (Kotler & Keller, 2006).

Vernonov model. Izhaja iz teorije življenjskega cikla podjetja. Podjetja so najbolj inovativna, ko delujejo v spodbujajočem lokalnem okolju, toda da pride do internacionalizacije, morajo biti njihove inovacije primerne za prenos v druge države. Značilne so tri faze razvoja podjetja, to so inovativnost, standardizacija in zrelost. Značilno za to teorijo je, da gre tudi izdelek skozi različne faze, ki si sledijo takole: inovativna faza, predstavitev izdelka domačemu trgu, izvoz izdelka in faza zrelosti. Ko se izdelek na trgu predstavi kot inovacija, zelo hitro narašča povpraševanje in takrat podjetje prične z internacionalizacijo. Po potrebi širi tudi proizvodnjo v tujino in če je razmerje cost-benefit dovolj dobro, lahko proizvodnjo v celoti preseli na tuje in uvaža nazaj na domači trg (Tayeb, 2000).

Teorija internacionalizacije. Temelji na teoriji transakcijskih stroškov in se osredotoča na to, da podjetja stremijo k razvijanju svojih notranjih trgov, na katerih se lahko transakcije izvajajo z nižjimi stroški. Internacionalizacija vsebuje oblike vertikalnih integracij, ki pripomorejo k novim operacijam in aktivnostim, ki jih nosijo vmesni trgi v lasti podjetja (Ruzzier et al., 2005).

Eklektični model. Ta pristop upošteva tri faktorje pri analizi internacionalizacije podjetij: lokalne specifikacije, internacionalizacijske faktorje in lastniške prednosti (Tayeb, 2000). Lokacijske oz. deželne specifikacije zajemajo transportne in proizvodne stroške, carinske ovire, fizične razdalje in investicijske spodbude. Sem spadajo tudi prednosti lokalnega trga, kot so na primer naravni viri, poceni delovna sila in dostopnost do tretjega trga. Internacionalizacija s svojimi prednostmi (boljši menedžerski nadzor, zagotovitev kakovosti, negotovost kupca) zaobide probleme trga (tveganje in negotovost, oddaljenosti, prekinitve sodelovanja). Da podjetje investira v tujino, mora na podlagi svojih konkurenčnih prednosti izkoristiti potencialne, ki jih ponujajo deželne specifikacije. Lastniške prednosti so dostop do specifičnega

premoženja in možnost koordiniranja le-tega preko meje (patenti, blagovne znamke, skupni posli). Ti dejavniki so vir konkurenčne prednosti. (Monye, 1997; Tajnikar, Mednarodno podjetništvo, b.l.).

Model šole Uppsala. Je stopenjski model, v katerem internacionalizacija predstavlja proces vključevanja podjetja na mednarodne trge. To je posledica različnih tipov učenja podjetja (Ruzzier, 2005). Povzeto po Makovec Brenčič et al. (2006) je teorija skandinavske šole prevladujoča teorija stopenjske internacionalizacije. V središču je postopno zaposlovanje virov glede na znanje, ki obsega izobrazbo, strokovno prakso, ekonomski razvoj, geografsko oddaljenost trgov ter znanje o načinu poslovanja na izbranem trgu.

Poslovni modeli. Upoštevajo dva faktorja za internacionalizacijo:

- uresničitev optimalne velikosti podjetja za konkurenco,
- diferenciacija za potrebe iskanja najbolj ustreznega trga.

Internationalizacija lahko obstaja v pasivni ali aktivni obliki. V pasivno uvrščamo odvisno internacionalizacijo, katere lastnost je, da deluje v odvisnosti (od poslovnih partnerjev, licence, uvoza, indirektnega izvoza). Aktivna pa obsega neodvisno (prodaja fizičnih izdelkov, prodaja storitev, neposredne naložbe, dajanje licenc) in soodvisno internacionalizacijo (uravnoteženi odnosi s poslovnimi partnerji) (Tajnikar, Mednarodno podjetništvo, b.l.).

1.2 Analiza okolja

Okolje sestavljajo vse tiste značilnosti trga, ki neposredno ali posredno vplivajo na poslovanje podjetja in osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju. Vsaka sestavina ima na izdelke ali posle različen vpliv, saj imajo značilnosti okolja različno težo pri sprejemanju poslovnih odločitev (Dubrovski, 2006). To je glavni razlog, zakaj okolje podjetja sploh preučujemo.

Okolje, v katerem deluje podjetje, na splošno delimo na notranje in zunanje. Notranje okolje predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja, zunanje okolje pa spremenljivke zunaj podjetja, na katere pa le-to na kratki rok nima večjega vpliva. Zunanje okolje delimo na kontekstualno (širše zunanje okolje) in transakcijsko (okolje delovanja podjetja) (Jaklič, 2009). V literaturi najdemo tudi drugačne opredelitve. Needle (2010) imenuje poslovno okolje vse faktorje, ki obstajajo zunaj podjetja in so z njim v interakciji.

Okolje lahko na vstop podjetja na trg vpliva različno. Vsak element tako notranjega kot zunanjega okolja ima svoje lastnosti, s katerimi vpliva na poslovanje podjetja in katere je ob vstopu na trg potrebno upoštevati. Podjetje lahko izkoristi pozitivne vplive okolja za izboljševanje poslovanja, negativne pa je smiselno čim bolj obvladovati ter tako zmanjšati

njihov vpliv na poslovanje. V sklop analize okolja bom vključil tudi koncept interesnih skupin, ki so v povezavi tako z zunanjim kot notranjim okoljem.

1.2.1 Kontekstualno okolje

Kontekstualno okolje drugače imenujemo tudi širše zunanje okolje in vključuje splošne ter specifične (glede na podjetje) politično-pravne, ekonomske, sociološko-kulturne ter tehnološke dejavnike, ki na podjetje vplivajo posredno ali neposredno, dolgoročno ali kratkoročno. Najbolj uveljavljen metodološki pristop pri preučevanju kontekstualnega okolja predstavlja PEST analiza (Jaklič, 2009). Ta model obsega preučevanje štirih glavnih elementov zunanjega okolja, ki so politično-pravni (P), ekonomski (E), sociološko-kulturni (S) in tehnološki (T). Od tod izvira tudi ime – PEST analiza. V vsakem segmentu preučujemo različne kazalnike, ki jih izberemo na podlagi lastnosti podjetja in segmenta, v katerem posluje. Poleg naštetega je v tem poglavju smiselno predstaviti tudi kvantitativne podatke o državi.

Politično-pravno okolje. Analizo navadno pričnemo s pregledom političnega stanja v državi. Politično-pravno okolje pokriva področje političnega sistema in kako ta vpliva na poslovanje podjetij. Upoštevati je treba tudi višjo raven od državne, na primer Evropsko unijo ali WTO (*World Trade Organisation* – svetovna trgovinska organizacija), ter njihove predpise (Needle, 2010). Pomembno vlogo igra politična stabilnost, ki mora dosegati dovolj visok nivo. V nasprotnem primeru je vstop na trg že v izhodišču preveč tvegan. Za tehnološka podjetja je velikega pomena pravna obravnava patentov in licenc, saj na tem velikokrat temelji njihova glavna konkurenčna prednost. Poleg tega je potrebno preveriti tudi, kakšne so morebitne birokratske ovire za vstop novega podjetja oz. ustanavljanje podružnic. Poleg naštetega ne smemo zanemariti tudi davčnega vidika zakonodaje.

Ekonomsko okolje. Glavni kazalci, ki jih preučujemo v tem področju, so stopnja inflacije, stopnja brezposelnosti, bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca in BDP v paritetah kupne moči. Z analizo ekonomskega okolja v določeni državi določimo kupno moč prebivalstva, prek katere lahko ocenimo, kakšno bo povpraševanje po našem izdelku (Needle, 2010). Inflacija nam pove, kakšna je rast cen na drobno in kakšna je njihova stabilnost, kazalec stopnja brezposelnosti pa, kolikšen je delež nezaposlenih oseb med aktivnim prebivalstvom (Ograjenšek & Bregar, 2008). Večja kot je brezposelnost, manj dohodkov imajo prebivalci, kar pomeni, da lahko manj denarja zapravijo za naše izdelke.

Sociološko-kulturno okolje. Kulturne vrednote v različnih državah predstavljajo različne vplive na poslovne strategije in poslovanje v praksi. Stopnja naravnega prirastka prikazuje vsakoletne spremembe, kazalci kot na primer koeficient starosti in starostna piramida pa prikazujejo, v kateri fazi staranja je prebivalstvo ter kakšen je delež starega prebivalstva (Needle, 2010). Socialno okolje obsega naslednje elemente: demografija, delitev dohodka, potrošništvo, nakupne navade, življenjski stil, stopnja izobrazbe, religija in podobni dejavniki.

Demografski kazalci povedo, kakšno je stanje prebivalstva v državi, ki jo raziskujemo. Nakupne navade in potrošništvo nam povedo, kakšna je nagnjenost državljanov k nakupovanju. Nekatero državo veliko vlagajo v energetske varčne sisteme in tu se skrivajo dobre poslovne priložnosti. Prav tako je pomembna tudi stopnja izobrazbe, ker so izobraženi ljudje bolj ozaveščeni o varčevanju z energijo.

Tehnološko okolje. Ograjenšek in Bregar (2008) razlagata, da tehnološko okolje oblikuje makroekonomsko okolje, ker pospešuje gospodarsko rast, omogoča nastanek novih delovnih mest in izboljšuje kakovost obstoječih ter omogoča nastanek novih proizvodov, proizvodnih procesov in storitev. Za visoko-tehnološka podjetja je pomembno, da podrobno preučijo vse dejavnike, ki vplivajo na tehnološko okolje v državi. Raziskovalno-razvojna dejavnost (v nadaljevanju R&R), človeški viri, informacijska in telekomunikacijska tehnologija z infrastrukturo ter inovacije so najpomembnejši med njimi. R&R aktivnost v neki državi spremljamo s podatkom, ki nam pove, kolikšen delež v BDP je namenjen za to področje. Inovacija zajema nov izdelek, storitev in postopek ali bistveno izboljšane izdelke, storitve ali postopke (Ograjenšek & Bregar, 2008). Stopnja inovativnosti v državi podjetju pove, kolikšna je naklonjenost okolja za razvoj in vpeljavo novih tehnologij ter izboljšav obstoječih procesov.

Transakcijsko okolje vključuje elemente, ki podjetju predstavljajo neposredno okolje delovanja in se vežejo na organizacijo trgov, na katerih podjetje deluje. To so odnosi sodelovanja in/ali konkurence med obstoječimi podjetji v panogi, potencialnimi konkurenti, kupci, dobavitelji in institucijami (Jaklič, 2009). Pri pregledu in analizi neposrednega okolja, v katerem deluje podjetje, si lahko pomagamo s principom primarnih interesnih skupin.

1.2.2 Interesne skupine podjetja

Model interesnih skupin podjetja temelji na t. i. splošno-sistemski teoriji oziroma poslovno-ekološki obravnavi trga. Vsi živi organizmi (sistemi) vplivajo na ostale sisteme v svojem okolju in obratno. Ločimo primarne (notranje) in sekundarne (zunanje) interesne skupine podjetja (Jaklič, 2009). V sistemu so prisotni razno razni problemi in vprašanja, za katerimi stojijo različni interesi. Posamezniki, organizacije in skupnosti se združujejo, ker želijo aktivno sodelovati pri teh vprašanjih, zato se oblikujejo interesne skupine (Baron, 2002). Podrobnejši pregled interesnih skupin je pred vstopom podjetja na tuji trg vsekakor smiseln in priporočljiv. Na poslovanje podjetja imajo različne interesne skupine bistven vpliv, ki ga vsekakor ne gre zanemarjati, zato je potrebno preučiti njihov način delovanja in vpliv na gospodarsko aktivnost v državi.

Primarne interesne skupine. Predstavljajo vse neposredne povezave, ki so nujne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja. To so kupci, konkurenti, dobavitelji, prodajalci, zaposleni, lastniki/delničarji, posojilodajalci (Pušnik, poslovno okolje podjetja, b.l.). Preden podjetje vstopi na tuji trg, je smiselno natančno preučiti vse, ki bodo imeli neposreden stik s

podjetjem. Primarne interesne skupine so podrobneje opisane in predstavljene v zadnjem delu naloge, ki se navezuje na konkreten primer.

Sekundarne interesne skupine. O sekundarnih interesnih skupinah govorimo, ko tudi druge družbene skupine izrazijo interes ali zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, ki so vključene v osnovno poslanstvo ali funkcijo podjetja. Gre za odnose, ki niso neposredno povezani z osnovnim poslanstvom podjetja. V to skupino spadajo lokalne skupnosti, družbeni aktivisti, mediji, poslovno interesne skupine, tuje vlade, domača vlada in javnost (Jaklič, 2009). Za podjetja, ki vstopajo na tuje trge, lahko nekatere izmed njih pomenijo vire informacij, svetovanja in drugačnih oblik pomoči. Na drugi strani pa nekatere med njimi predstavljajo tudi regulatorja in omejitve, ki jih mora podjetje pri poslovanju upoštevati.

1.3 Načini vstopa podjetja na tuje trge

Da podjetje sploh lahko razvije pravilno in poslovanju primerno strategijo vstopa na tuji trg, je smiseln teoretični pregled tega področja. Za širitev poslovanja v tujino obstaja več različnih načinov, za določene tipe podjetij pa so eni bolj primerni kot drugi. Če primerjamo teorijo internacionalizacije in strateškega menedžmenta, lahko opazimo več podobnosti med načini vstopanja podjetij na tuje trge in strategijami rasti.

Tayeb (2000) razlaga, da v osnovi poznamo tri različne načine mednarodne interakcije med podjetji. Prvi, ki je najenostavnejši in se največkrat pojavlja na začetku mednarodnega poslovanja, je izvoz dobrin, ki jih proizvajamo na domačem trgu, na tuje trge. Johnson D. In Turner C. (2003) sicer poudarjata, da je izvoz šele »predfaza« in da so prave oblike vstopa na trg pogodbeni in investicijski posli. Načini, na katere izdelki fizično potujejo v tujino, so cestni prevoz, železnice, letalski prevoz in pomorski prevoz. V zadnjem času se je z razvojem telekomunikacijske tehnologije pojavil nov način, in sicer elektronska izmenjava dobrin (na primer glasba, video vsebine, e-knjige, itd.).

Drugi način vstopa na tuje trge so pogodbeni posli z neodvisnim tujim podjetjem. Obstaja veliko različnih pogodb, ki se navadno razvrščajo v naslednje kategorije: tehnološke licence (najpogosteje uporabljana), franšize, menedžerske pogodbe, mednarodne podpogodbe in pogodbeni skupni posli. Za vse naštetje variante je značilna časovna omejenost in relativno omejen prenos tehnologije k pogodbenemu partnerju.

Tretji način širjenja poslovanja v tujino predstavljajo kapitalske povezave oziroma investicijske oblike vstopa. Lastniški delež do neke mere zagotavlja kontrolo v podjetju in vpliv na poslovanje. Pretok kapitala za ustanavljanje podjetij v tujino imenujemo neposredne tuje investicije (v angleški literaturi FDI – *foreign direct investments*). V nadaljevanju bom vsako omenjeno metodo vstopa na tuje trge podrobneje opisal.

1.3.1 Izvoz

Makovec Brenčič et al. (2006) opisuje izvoz kot obliko vstopa na tuje trge, kjer so izdelki ali storitve običajno proizvedeni doma (lahko tudi v tretjih državah), ki jih nato podjetje prek različnih načinov izvoza proda na tujem trgu. Izvoz ponavadi predstavlja prvo mednarodno aktivnost podjetja, je manj tvegan in ponuja relativno enostavno izhodno strategijo, če je posel neuspešen (Johnson & Turner, 2003).

Neposredni izvoz. Gre za neposredni stik podjetja, ki izdelek proizvaja/prodaja, s prvim posrednikom ali pa tudi končnim kupcem na ciljnim trgu. Pri tej obliki podjetje potrebuje izkušeno ekipo tržnikov in poznavalcev trga, na katerega vstopa. Za pripravo dokumentacije običajno poskrbi podjetje, ki ima vlogo odjemalca. Hkrati poskrbi tudi za fizično distribucijo in cenovno politiko, pri čemer prodaja izdelek zastopnikom in distributerjem, ki poslujejo na tujem trgu. Prednosti so neposredni stiki z uporabniki, krajše tržne poti, lokalna prodaja. Kot slabosti lahko omenimo omejen nadzor nad ceno zaradi carinskih omejitev vstopa, investicija v organizacijo prodaje in kulturološke razlike (komunikacijski problemi) (Brenčič et al., 2006; Johnson et al., 2003).

Posredni izvoz. Pri tej obliki proizvajalec nima stika s končnim kupcem in ne prevzema neposredno nobenih izvoznih aktivnosti. Te opravljajo druga domača podjetja, na primer izvozne trgovske družbe. Proizvajalec tudi ne opravlja nobenih prodajnih aktivnosti na tujem trgu. Prednosti so omejen obseg investicije, možnost izbora zelo izkušenega izvoznika in nepotrebnost podrobnih izkušenj v mednarodnem poslovanju. Slabosti pa, da ni nadzora nad trženjskim spletom, dodatni člen na tržni poti lahko povzroči dvig stroškov in zmanjša dobiček proizvajalca, pomanjkanje stikov s trgom in posledično pomanjkanje izkušenj s trženjem.

Kooperativni izvoz. Ta oblika vključuje dogovore o sodelovanju z drugimi podjetji. Gre za posebno oblikovane izvozno-trženjske družbe, ki opravljajo celoten spekter izvoznih aktivnosti in mednarodnih poslov za več načeloma manjših in neizkušenih podjetij, ki nimajo dovolj lastnih virov za izvedbo mednarodnega poslovanja. Tradicionalne oblike povezovanj med podjetji predstavljajo izvozna združenja in konzorciji, ki pa imajo strateško omejena področja delovanja. Kooperativne oblike so značilne v zrelih in konkurenčno zasičenih panogah. Nekaj prednosti: delitev stroškov in tveganj ter zagotovitev celovitosti trženjskega nastopa. Kot slabosti lahko naštejemo tveganje neuravnoteženosti odnosov in da se sodelujoča podjetja niso vedno pripravljena odreči popolni neodvisnosti (Makovec Brenčič et al., 2006; Johnson et al., 2003).

Podjetje lahko izvaža tudi ob podpori zastopnikov, ki jih je več vrst, najbolj splošna definicija zastopnika pa je, da posluje v imenu podjetja, ki ga je pooblastilo za izvajanje zastopstva na izbranem tujem trgu. Ponudbo najpogosteje posreduje naprej, plačan je pa iz provizije realiziranih poslov. Zastopnik in dajalec zastopstva pogosto delujeta tudi v razmerju, ki mu

pravimo ekskluzivni odnos. Tu gre za to, da zastopnik za določeno blago na izbranem območju pridobi monopolno pravico, hkrati pa se zaveže, da bo prodajalec edini vir ponudbe tega blaga.

1.3.2 Pogodbene oblike vstopov na tuje trge

Najpogosteje se pojavljajo sledeče oblike pogodbenih poslov: licenčno poslovanje, franšizing in pogodbeni proizvodnja. Makovec Brenčič et al. (2006) v to skupino uvršča tudi pogodbeni skupni vlaganja, vendar se bom sam pri delitvi opiral na literaturo Tayeba (2000), ki posle *joint venture* uvršča med kapitalne oblike vstopa na tuje trge.

Nakup ali prodaja licence. Tayeb (2000) po Youngu povzema, da so licenčne pogodbe najožje definirane kot dovoljenje, ki ga prodajalec licence odobri kupcu licence za opravljanje neke aktivnosti, ki sicer pravno ni dovoljena, ker je zaščitena s patentom. Obe strani podpišeta pogodbo, v kateri so opredeljeni vsi pogoji uporabe licence. Internacionalizacija lahko poteka v obe smeri, podjetje torej lahko vstopi na trg s prodajo licence, lahko pa kupi licenco od drugega podjetja, s pomočjo katere razširi poslovanje v tujino. Ta oblika internacionalizacije je značilna za sektorje, ki veliko vlagajo v raziskave in razvoj, na primer farmacijo, kemijo, industrijsko opremo itd. (Johnson et al., 2003).

Franšizing. Gre za to, da običajno kupimo celotni paket, ki vsebuje proizvode ali storitve, prodajni proces, zunanjo grafično podobo in surovine. Zraven spada tudi sistem izobraževanja in računovodski sistem, oba pa sta povezana z uporabo franšize. Posel je v marsičem podoben nakupu ali prodaji licence, saj je bistvena razlika v tem, da gre pri licencah le za prodajo tehnologije ali poslovnega procesa, pri franšizingu pa dobimo v paketu celoten poslovni koncept, povzema Tajnikar (2000). Pri franšizingu igra blagovna znamka ključno vlogo, zato je za uspešnost poslov, ki potekajo na ta način, primerno, da je znamka že uveljavljena in prepoznavna med kupci.

Pogodbena proizvodnja. Razvila se je iz razlogov, kot so prisotnost na trgu, zmanjšanje transportnih stroškov, carinske in necarinske omejitve, prednosti nacionalnih proizvajalcev ali dobaviteljev, nižji stroški proizvodnje in podobno. Ta oblika je najprimernejša, kadar podjetje nima dovolj sredstev za domačo proizvodnjo ali zazna druge prednosti proizvodnje v tujini. S primernim kooperantom na izbranem trgu podjetje vstopi v pogodbeni odnos. Tak odnos za kontraktorja (dajalca pogodbe) predstavlja precej fleksibilno možnost poslovanja, saj se lahko vedno odloči zamenjati kooperanta, če na trgu najde podjetje, ki lahko izdelke proizvaja ceneje oziroma bolje (Makovec Brenčič et al., 2006).

1.3.3 Investicijske oblike vstopa

Tretja možnost širjenja na tuje trge so investicijske oziroma naložbene oblike, pri katerih gre za prevzem lastništva in nadzora nad investicijo v tujini. Vprašanje, ki se pojavlja, je, do

kakšne mere naj podjetje kontrolira naložbo v tujini (Makovec Brenčič et al., 2006). V to področje spadajo tudi neposredne tuje investicije (ang. *foreign direct investment*, v nadaljevanju FDI), ki so v današnjem času glavno gonilo internacionalizacije podjetij. Tayeb (2000) pravi, da podjetje lahko ustvarja FDI na več različnih načinov, in sicer z neposrednimi investicijami, s prevzemom tujega podjetja oziroma združitvijo ter s skupnimi vlaganji (ang. *joint venture* posli). Pri tretji obliki se domicilno podjetje s tujim podjetjem prek pogodbe dogovori o ustanovitvi nove enote, kjer je lastništvo deljeno.

Neposredne investicije. Za to obliko obstaja več različnih možnosti. Makovec Brenčič et al. (2006) po Hollensenu omenja več opcij. Te so: prodajni zastopniki (običajno so locirani na enem trgu in potujejo v tujino z namenom izvajanja prodajne funkcije; so pa veliko bolj učinkoviti, če so v lasti podjetja proizvajalca), prodajne podružnice (prodaja je v celoti prenesena na tuji trg, s tem pa se podjetje zelo približa kupcu), lastna prodajna in proizvodna enota (ta možnost je najbolj primerna za podjetja, ki iščejo na trgu možnost dolgoročnega nastopanja in konkuriranja regionalnim podjetjem), sestavljalnice in skladišča (oblika proizvodne enote na tujem trgu, kjer podjetja le zaključujejo oziroma skladiščijo proizvode) in regionalni centri (prevzemajo funkcijo trženja, prodaje in poprodajnih storitev).

Joint venture posli. O *joint venture* poslih (v uporabi je tudi izraz skupni posli) govorimo tedaj, kadar se najmanj dve podjetji odločita, da bosta ustanovili tretje podjetje, zato da bi skupaj izvedli določen posel (Tajnikar, 2000). Vsaka stran prispeva določene vire in znanje, na ta način pa pride do sinergij, ki so združene v hčerinskem podjetju. V pogodbi so opredeljeni vsi pogoji poslovanja, prispevki posameznih podjetij in njihovi lastniški deleži, ki pa niso nujno enaki med seboj. Med razlogi, ki govorijo v prid ustanavljanju *joint venture* poslov, Monye (1997) posebej omenja kombinacijo virov in *know-how* pristopa. Ne samo, da v nekaterih državah vlade podpirajo (celo zakonsko zapovedujejo) ustanavljanje skupnih poslov, to tudi omogoča pridobitev znanja o trgu iz strani regionalnega podjetja in dostop do lokalnih virov, ki jih le-ta lahko zagotovi. Johnson in Turner (2003) kot prednosti omenjata še delitev tveganja in stroškov med partnerje ter ekonomijo obsega, Dubrovski (2006) pa tudi prisotnost tujega kapitala. Kot slabosti *joint venture* poslov pa Monye (1997) navaja možnost tveganja izgube kontrole nad menedžmentom in tehnologijo, ki jo uporablja skupno podjetje. Ne smemo pa pozabiti tudi na slabosti, kot so problemi menedžmenta, deljenja lastništva, delitve dobička in usklajevanja strategij (Dubrovski, 2006).

Spojitev, pripojitev in prevzemi. Predstavljajo najzahtevnejše oblike povezovanja podjetij. Za spojitev je značilno, da iz dveh podjetij nastane novo, prejšnji pa prenehata obstajati. Pri pripojitvi si eno podjetje pripoji drugo, ki nato lahko neha obstajati, lahko pa nadaljuje poslovanje kot hčerinska družba. S prevzemi, ki so najbolj tvegana in hkrati tudi najdražja oblika internacionalizacije, pa običajno označujemo pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju zagotavlja odločilno vplivanje na poslovanje (Tajnikar, 2000). Prednosti prevzemov po Tayeb (2000) so: omogočanje višjega ROE (donosa kapitala), takojšnji dostop do znanja o tujem trgu in otežen vstop konkurenci.

Prednost je tudi, da gre za v večini primerov bolj za spremembo lastništva kot proizvodnje, kar z vidika konkurence ne izzove večjih reakcij. Kot slabosti avtor omenja problem vrednotenja sredstev (tveganje preplačila) in probleme pri integraciji poprej samostojne poslovne enote v večje podjetje, ki pa ima lahko drugačne vrednote in cilje. Zadnja večja slabost so visoki stroški, ki jih podjetje porabi pri iskanju čim bolj idealne tarče za prevzem.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA

Svetloba d.o.o. je zelo mlado slovensko tehnološko podjetje, saj je s poslovanjem začelo šele leta 2008. Njihov glavni produkt je sistem varčne industrijske razsvetljave Reflecta, ki podjetjem omogoča zelo visoke energijske (in posledično tudi denarne) prihranke. Takšne rezultate dosegajo z inovativnim in tehnološko zelo dovršenim produktom, njihova druga velika prednost pa je poslovni model. Podjetje je v času delovanja dosegalo zelo visoke stopnje rasti prihodkov od prodaje (povprečje v obdobju 2008-2010 je 139,75 % na leto), čisti poslovni izid pa se je v istem obdobju povečeval v povprečju za 234,75 % na leto (Svetloba d.o.o., 2011a).

2.1 Proizvod

Glavni produkt podjetja Svetloba d.o.o. je inteligentni sistem varčne industrijske razsvetljave Reflecta. Svetilka je v celoti proizvod slovenskega znanja in testiranj, uvrščena pa je v sam vrh evropske ponudbe. Sistem je inteligenten zato, ker celotna napeljava vključuje senzorje svetlobe, ki skrbijo, da so čez dan prižgane le luči, ki so potrebne za doseganje določenega nivoja svetlosti. To zagotavlja optimalno porabo energije, saj luči ne svetijo brez potrebe. Optimalna izkoriščenost sijalk je dosežena tudi z visoko odbojnimi refleksijami, ki svetlobo še dodatno razpršijo. Vsi naštetni inovativni pristopi pripomorejo k znatnim energetskim prihrankom, ki lahko dosežejo tudi čez 90 % v primerjavi s prejšnjim sistemom razsvetljave (Svetloba d.o.o., 2009).

2.2 Blagovna znamka

Reflecta je blagovna znamka, ki predstavlja eno najbolj tehnološko dovršenih svetilk na področju industrijske razsvetljave. Ustvarjena je za zahtevne delovne pogoje, s katerimi se srečujemo v tovarnah, skladiščih in drugih elementih proizvodnje. Ohišje je preproste in robustne oblike, izdelano iz 1 mm debele pločevine, ki je prašno barvana. Odporno je na močnejše udarce, ki se v proizvodnih in skladiščnih halah pogosto dogajajo. Svetilna stran je zaščitena s posebnim nelomljivim steklom, ki prav tako dobro prenaša udarce. Sijalke so z vidika varčnosti in svetilnosti skrbno izbrane, zato zagotavljajo kar se da nizko porabo energije ob nespremenjeni količini svetlobe. V svetilki Reflecta EcoPower so štiri z močjo 54 W (4 x 54 W T5), v manjši različici Reflecta Oval pa dve oziroma ena (Reflecta EcoPower, 2011).

Pomemben element luči so gibljivi odbojniki svetlobe, s katerimi prilagajamo osvetljenost glede na želje naročnika oziroma oddaljenost luči od tal. Prevlečeni so s svetlobno visoko odbojnim premazom, ki razpršuje svetlobo sijalk. Priključitev na omrežje je preprosta in poteka prek specialnega 5 polnega konektorja. Vzdrževanje je enostavno in tudi cenovno ugodno, saj so vsi sestavni deli hitro zamenljivi. Luč ustreza evropskim zahtevam o varnosti izdelka, ki bodo začele veljati šele leta 2017, in standardu zaščite IP65 (Izdelki, 2011).

Reflecta Oval je manjša različica luči in obstaja v treh različnih oblikah. Na voljo sta dve daljši obliki, in sicer z eno ali dvema sijalkama, in krajša z dvema sijalkama. Slednja se od prejšnjih razlikuje tudi po tem, da ima plastično ohišje, a kljub temu še vedno ustreza vsem predpisom. Odbojniki so enaki kot pri svetilki EcoPower in prav tako nastavljivi (Reflecta EcoPower, 2011).

2.3 Poslovni model

Podjetje ponuja več različnih možnosti pri financiranju projekta. Najbolj inovativen je poslovni model Reflecta – Vse na enem mestu, ki je maja 2011 prejel zlato priznanje za inovativnost, katerega podeljuje Gospodarska zbornica Slovenije (Svetloba.eu – novice, 2011). Njegova glavna prednost je, da podjetje stranki ne nudi le nakupa varčnega sistema razsvetljave, ampak uredi tudi vso potrebno dokumentacijo in izvede projekt od idejne faze do realizacije. Pomemben del tega poslovnega modela je Projekt Zero. Koncept tega načina zamenjave razsvetljave temelji na tem, da naročnik odplačuje investicijo iz prihrankov, ki jih pridobi z novimi sijalkami. Naročnik strošek energije obračunava enako kot pred zamenjavo, iz razlike (prihranka) pa odplačuje investicijo. Za podjetje torej ni dodatnega vložka v nov sistem in tveganje je minimalno (Svetloba d.o.o., 2011b).

2.4 Svetloba z vidika visoko tehnološkega podjetja

Inovativen izdelek, ki ima trajno konkurenčno prednost (v nekateri literaturi se uporablja tudi izraz »nepoštena«), z angleškim izrazom *sustainable competitive advantage*, je glavni element uspešnosti visoko-tehnoloških podjetij (Nesheim, 2000). Glavna prednost podjetja Svetloba d.o.o. je poslovni model Vse na enem mestu v kombinaciji z odlično blagovno znamko svetilk Reflecta EcoPower.

Druga značilna lastnost tehnoloških podjetij je visoka letna stopnja rasti prihodkov od prodaje in dobička, ki se lahko povečuje tudi za več deset odstotkov na leto (v nekaterih primerih tudi več sto odstotkov). Da podjetje lahko dosega takšne rezultate, so potrebne konstantne investicije, za katere potrebuje večje količine sredstev. Ker financiranje razvoja tehnologije ni poceni, je za *start-up* podjetja zelo pomembno odgovoriti na vprašanje 'Kako se financirati, da dosežemo tako hitro rast?'. Rešitev je več, omenil pa bi sklad tveganega kapitala, poslovne angele (premožni posamezniki, ki vlagajo v perspektivna podjetja) in skupna vlaganja. Podjetje Svetloba d.o.o. je v obdobju poslovanja med letoma 2008 in 2010 dosegalo 139,75 %

povprečno letno rast čistih prihodkov od prodaje in 234,75 % povprečno letno rast čistega dobička (Svetloba d.o.o., 2011a).

Svetlobin sistem varčne industrijske razsvetljave vsekakor spada med visoke tehnološke dosežke slovenskega podjetništva. Pri tem moramo seveda upoštevati celoten koncept poslovnega modela. V razvoj luči Reflecta je bilo vloženo veliko truda, časa in, kot radi poudarijo v samem podjetju, slovenskega znanja (Svetloba d.o.o., 2011b).

3 STRATEGIJA VSTOPA NA MADŽARSKI TRG Z VISOKO-TEHNOLOŠKIM IZDELKOM

Pri teoretičnem pregledu sem ugotovil, da obstaja več modelov internacionalizacije podjetja in tudi več načinov vstopa podjetja na tuj trg. Vse možnosti niso primerne za vsa podjetja, ker obstajajo različne potrebe po virih, različni poslovni modeli in produkti/storitve, ki jih podjetja ponujajo. Pri izboru oblike prodora na tuj trg je potrebno upoštevati vse naštetе parametre in jih uskladiti z lastnostmi podjetja.

Izdelek skupaj s poslovnim modelom podjetja predstavlja na trgu zanimivo inovacijo, ki naročnikom omogoča visoke prihranke. V Sloveniji se je novost dobro uveljavila, saj je že več deset podjetij zamenjalo sistem razsvetljave v svojih proizvodnih enotah. Od leta 2008, ko je podjetje Svetloba d.o.o. začelo poslovati, si je osebje pridobilo veliko izkušenj, zato je želja po hitrejši rasti pripeljala do ideje širjenja podjetja v tujino. Na nekaterih tujih trgih so že prisotni, v bližnji prihodnosti pa načrtujejo še širitev na Madžarsko.

Preden se podjetje poda na izbrani trg, je smiselno pregledati, kakšni so različni kazalniki širšega okolja v državi in kakšne interesne skupine delujejo ter preveriti vse, ki so neposredno povezani s poslovanjem podjetja (kupci, konkurenca, dobavitelji itd.). Šele ko ugotovimo, kakšna je privlačnost trga z vseh vidikov, ki so opisani v nadaljevanju, lahko izberemo način vstopa na trg.

3.1 Značilnosti Madžarske

Madžarska je država, ki je geografsko locirana severovzhodno od Slovenije, na katero tudi meji. Uradni jezik je madžarski, ki spada v ugrofinsko skupino, v poslovnem svetu pa se poleg omenjenega uporabljajo tudi nemški, angleški in ruski jezik. Od leta 2004 je Madžarska polnopravna članica Evropske unije, včlanjena je tudi v Organizacijo za ekonomsko sodelovanje in razvoj in Svetovno trgovinsko organizacijo. Čeprav je Madžarska članica EU, pa ni članica monetarne unije, saj je obdržala svojo valuto, in sicer madžarski forint (Predstavitev države, 2011). V tabeli 1 je prikazanih nekaj osnovnih podatkov o državi.

Tabela 1: Osnovni podatki o državi Madžarska

glavno mesto	Budimpešta
jezik	Madžarski
površina	93.030 km ²
populacija (napoved za 2011)	9.979.000
BDP celotni	187.627 milijard \$
BDP na prebivalca	18.738 \$
valuta	forint

Vir: Hungary, 2011.

3.2 Analiza okolja in interesnih skupin

3.2.1 Kontekstualno okolje

Zajema dejavnike širšega zunanjega okolja, ki so posredno in neposredno povezani s poslovanjem podjetja, na dolgi in kratki rok. Elemente lahko preučujemo s pomočjo PEST analize.

3.2.1.1 Politično-pravno okolje Madžarske

Madžarska je večstrankarska parlamentarna demokracija, kjer vsakih pet let parlament izvoli predsednika države. V začetku avgusta 2010 je ta položaj zasedel Pal Schmitt, ki bo v tej funkciji nastopal do naslednjih volitev v začetku leta 2015. Vlado je nazadnje (25. aprila 2010) sestavila stranka Fidesz, ki je prvič od začetka tranzicije dosegla veliko večino v parlamentu. Zakonodajno telo je enodomni parlament s 386 sedeži, trenutni predsednik vlade pa je Viktor Orban, kateremu se mandat izteče aprila 2014. Na vrhu zakonodaje je zakon o ustavi iz leta 1949, s katerim mora biti usklajena celotna pravna ureditev države (Predstavitev države, 2011).

Pred vstopom na trg mora podjetje Svetloba d.o.o. preveriti politično stanje v državi. Politične krize lahko pomembno vplivajo na poslovanje podjetja, zato je politična stabilnost države pomemben kriterij za vstop. Trenutna situacija v državi je odraz stabilne politike in trenutno ni nevarnosti izbruha večjih političnih nemirov. Z vidika vlaganja patentov je zakonodaja relativno enostavna, saj podjetje lahko na patentni urad vloži prijavo na nacionalni ali evropski ravni (Patent, 2011). Poleg tega ne gre zanemariti tudi pregleda naklonjenosti države k FDI. Na tem področju je država zelo uspešna, saj je ustvarila institucije, ki so namenjene privabljanju tujega kapitala (najpomembnejša je ITD Hungary, ki je podrobneje opisana kasneje). V politično okolje spadajo tudi carinske ovire, vendar je Madžarska članica EU in zanjo velja prost pretok blaga.

S političnega in pravnega vidika je Madžarska za podjetje Svetloba d.o.o. primerna država za vstop. Politične razmere so stabilne, patentna zakonodaja urejena in okolje za tuje investicije privlačno.

3.2.1.2 Ekonomsko okolje

Podjetje mora pred vstopom na tuji trg analizirati ekonomsko okolje izbrane države. Le-to vsebuje več elementov, od splošnega ekonomskega položaja države (kupna moč, inflacija, stopnja brezposelnosti itd.) in podjetniškega okolja do valutnih razmerij in FDI.

Za podjetje Svetloba d.o.o. je pomembnejših več kazalcev, s katerimi opisujemo ekonomsko okolje. Kot prvega bi omenil BDP na prebivalca v paritetah kupne moči (v nadaljevanju PKM). V tabeli 2 je razvidno, da se je BDP na prebivalca povečeval vsako leto, razen leta 2009, ko se je zmanjšal za 5,33 %.

Tabela 2: BDP na prebivalca (PKM) in stopnje rasti v obdobju 2006 - 2010 na Madžarskem.

Leto	BDP na prebivalca (PKM)	Odstotna sprememba
...
2006	18229.415	7.58
2007	18967.431	4.05
2008	19546.744	3.05
2009	18505.818	-5.33
2010	18815.875	1.68

Vir: Hungary GDP per capita (ppp), 2011.

Na podlagi podatkov lahko sklepamo, da se je gospodarska rast stabilizirala, kar je pozitiven znak. Za podjetje Svetloba d.o.o. je pomemben podatek tudi delež, ki ga v BDP zavzema industrija. Za Madžarsko ta delež znaša 37 % celotnega BDP (CIA World Factbook, 2011), kar je relativno ugodno, saj so industrijska podjetja glavni ciljni trg podjetja Svetloba d.o.o.

Eno pomembnejših ekonomskih področij za FDI predstavlja valutno razmerje. Madžarska ni članica monetarne unije, saj je obdržala svojo valuto, in sicer madžarski forint. Če spremljamo valutno razmerje med EUR in HUF v obdobju od 2006 do 2011 (avgust), lahko ugotovimo, da valuta nima nekega pozitivnega ali negativnega trenda. Menjalni tečaj je skoraj enak kot pred petimi leti, in sicer znaša trenutno 273.95 forinta za 1 evro. Med februarjem 2008 in avgustom 2009 lahko zasledimo nestabilna gibanja, saj je bil razpon valute med 229 in 316, kar predstavlja močan nihaj, ki pa se je pozneje stabiliziral (Hungarian forint, 2011). Za podjetja, ki izvažajo na madžarski trg in prihajajo iz evro območja (med katere seveda sodi tudi Slovenija), bi bila najugodnejša situacija krepitev forinta nasproti evru, saj bi to povečalo prihodke in posledično dobiček. Evro se v tem trenutku nahaja na preizkušnji, saj nekatere

države težko odplačujejo posojila oziroma jih iščejo pri finančno stabilnejših članicah, kar slednjim upočasnjuje gospodarski razvoj. S tega stališča je Madžarska v boljšem položaju, saj ima na voljo tudi monetarna orodja za spodbujanje lastnega gospodarstva.

Tretji ekonomski kazalec, ki je lahko zanimiv z vidika podjetja Svetloba d.o.o., je poraba elektrike na državni ravni. Madžarska se po tem kriteriju uvršča na 49. mesto na svetu, z letno porabo 42,70 milijard kWh (predvidevanje za leto 2011) (CIA World Factbook, 2011). Tabela 3 prikazuje, da se trend porabe elektrike na Madžarskem počasi, a stabilno povečuje.

Tabela 3: Poraba električne energije na Madžarskem v obdobju 2006 - 2010.

Leto	Poraba električne energije (milijard kWh)
2006	36,96
2007	37,10
2008	37,11
2009	37,11
2010	37,40
2011	42,70

Vir: Electricity consumption, 2011.

Stopnja inflacije nam pove, kako se giblje indeks cen življenjskih potrebščin. Pomemben je zlasti za podjetja, ki proizvajajo izdelke za širšo potrošnjo. Za podjetje Svetloba d.o.o. ne igra bistvene vloge pri privlačnosti trga (če seveda ne dosega ekstremnih vrednosti), zato bom vrednosti zgolj omenil v tabeli 4. Za Madžarsko je inflacija v obdobju med letoma 2006 in 2010 zavzemala zelo različne vrednosti, v letu 2007 skoraj 8 %, kasneje se je spustila na ravni pod 5 %.

Tabela 4: Stopnja inflacije na Madžarskem v obdobju 2006 - 2010.

Leto	Stopnja inflacije v %
...	...
2006	3,92
2007	7,97
2008	6,06
2009	4,21
2010	4,90

Vir: Inflation Hungary, 2011.

Naslednji ekonomski kazalec je stopnja brezposelnosti. Višja kot je, več je brezposelnih ljudi, kar pomeni, da je delež prebivalstva, ki nimajo dohodka iz delovnega razmerja, večji. V

zadnjih letih se je stopnja ljudi brez zaposlitve povečevala, kar ima na gospodarstvo negativni učinek. Za podjetje Svetloba d.o.o. ta kazalec ne igra bistvenega pomena, ker so ciljni trg podjetja in ne fizične osebe, zato tudi ta kazalec zgolj omenjam.

Tabela 5: Stopnja brezposelnosti na Madžarskem v obdobju 2006 - 2010.

Leto	Stopnja brezposelnosti v %
...	...
2006	7,50
2007	7,70
2008	8,00
2009	10,08
2010	10,83

Vir: Hungary unemployment rate, 2011.

Ekonomsko okolje Madžarske se je glede na podatke stabiliziralo. BDP se povečuje, relativno velik delež zajema industrija, kar pomeni, da je dobro razvita. Iz tega lahko sklepamo, da je tudi trg industrijske razsvetljave relativno velik, saj vsak industrijski obrat potrebuje primerno osvetljenost delovnega prostora. Počasi, a stabilno, se povečuje tudi poraba električne energije, kar je za podjetje Svetloba d.o.o. pomemben kazalec. Če se v gospodarstvu povečuje povpraševanje po energiji, se povečuje tudi poraba, kar pomeni, da se povečujejo tudi stroški. Za podjetje Svetloba d.o.o. pa je to ugodno, ker podjetjem ravno na tem področju omogoča prihranke. Tudi valuta je relativno stabilna, zato ni pričakovati večjih nihanj. Nasprotno, če se bodo zaostrovale razmere v evro območju, bo za podjetje Svetloba d.o.o. vstop na madžarski trg še bolj ugoden.

3.2.1.3 Sociološko-kulturno okolje

Analiza družbenega okolja v ospredje postavlja prebivalstvo in vpliv le-tega na poslovne odločitve. Značilnosti prebivalstva imajo dokaj velik vpliv na vidike delovanja sodobnih družb (Ograjenšek et al., 2008). Dejavniki, ki jih preučujemo na tem področju, obsegajo demografske značilnosti prebivalstva, popise, življenjski slog in nakupne navade, izobraževanje, delitev dohodka itd. Vsako izmed omenjenih področij obsega več kazalnikov, ki jih podjetje lahko preučuje. Sociološko-kulturnemu področju morajo večjo pozornost posvečati podjetja, katerih produkti imajo bolj neposreden učinek na prebivalstvo. Tu tudi najbolj prihajajo do izraza kulturne razlike.

Svetloba d.o.o. je podjetje, ki deluje na medorganizacijskem trgu, se pravi, da izdelka ne prodaja fizičnim osebam, ampak gospodarskim družbam. Zato na tem področju ni dejavnikov, ki bi imeli vpliv na poslovanje, oziroma so ti vplivi minimalni, saj sociološko-kulturno področje zajema prebivalstvo predvsem z vidika fizičnih oseb.

3.2.1.4 Tehnološko okolje

Tehnologija predstavlja vzvod za konkurenčnost podjetij, na podlagi katere temeljijo strateške usmeritve. V podatkovnih bazah evropskega statističnega urada obstaja več tehnoloških kazalnikov, ki so primerni za raziskovanje tržnega potenciala za podjetje Svetloba d.o.o. Najdemo lahko tudi podatke o številu vloženih patentov. Leta 2008 je bilo z Madžarske na evropski patentni urad prijavljenih 19,41 patentov na milijon prebivalcev in trend je pozitiven. Drugi kazalec je delež izdatkov za raziskave in razvoj v celotnem BDP države. Leta 2009 je bilo na Madžarskem 1,15 % ustvarjenega BDP namenjenega za R&R, kar je 15 % več kot leta 2008. Zadnji kazalec, ki bi ga omenil, je odstotek človeških virov, ki delujejo na področju znanosti in tehnologije. Na Madžarskem je bilo leta 2010 v sektorju znanosti in tehnologije zaposlenih 33 % vseh aktivnih prebivalcev in trend je naraščajoč (Science, technology and innovation, 2011).

Podatki nakazujejo, da je tehnološko okolje na Madžarskem dovolj primerno za vstop podjetja Svetloba d.o.o. Število prijavljenih patentov narašča, iz česar lahko sklepamo, da se več raziskovalna aktivnost in da patentna zakonodaja ni preveč komplicirana. V praksi to pomeni, da je okolje za inovativnost ugodno za podjetje Svetloba d.o.o. Temu pritrjuje tudi delež izdatkov, namenjenih za R&R, ki se je v zadnjem letu precej povečal. V primeru, da bodo v podjetju iskali visoko izobražene strokovne kadre na Madžarskem, je pozitiven tudi podatek, da približno tretjina vseh zaposlenih deluje na področju znanosti in tehnologije. Ponudba trga dela je primerna za iskanje človeških virov, ki bi lahko v podjetju Svetloba d.o.o. ustvarjali dodano vrednost.

3.2.2 Interesne skupine

3.2.2.1 Primarne interesne skupine

V sklop interesnih skupin bom vključil analizo transakcijskega okolja (notranje okolje), ki ga sestavljajo primarne interesne skupine podjetja.

Kupci. So bistvo privlačnosti trga, saj ustvarjajo povpraševanje po rešitvi, ki jo ponuja podjetje. Pri preučevanju tržnega potenciala je potrebno natančno opredeliti, kaj je ciljna publika in kako se lotiti raziskovanja. Kupci podjetja Svetloba d.o.o. so proizvodna industrijska podjetja, ker pa teh ni malo, jih je smiselno razdeliti v skupine, ki nam olajšajo raziskovanje. Hkrati je treba upoštevati kriterije o velikosti podjetja (več kot 500.000 EUR letnih prihodkov, minimalno 100 zaposlenih), ker si manjša podjetja investicije v novo razsvetljavo bodisi ne morejo privoščiti bodisi se jim ne izplača.

Predlagal bi sledeča segmenta:

- domače povpraševanje,
- tuje povpraševanje – FDI (investicije tujih podjetij na Madžarsko).

Madžarska je industrijsko dobro razvita evropska država. Za podjetje Svetloba d.o.o. so najprimernejši sektorji težke industrije (strojna, metalurška, proizvodnja jekla), avtomobilska, prehrabena in kemična industrija. Vsi naštetih sektorji so idealni, ker v teh tovarnah vladajo težki proizvodni pogoji.

FDI so drugi pol kupcev. Gre za večja tuja podjetja, ki postavljajo proizvodne obrate na Madžarskem. Informacije nam lahko pomagajo priskrbeti sekundarne interesne skupine, natančneje ITD Hungary, ki jo bom opisal kasneje. Po podatkih, ki jih je mogoče dobiti na njihovi spletni strani, so bile v letu 2009 večje tuje investicije s strani sledečih podjetij: *Bosal Group, EGIS, Harman-Becker, PATEC, Technica Ungheria in Via One (Foreign Direct Investment, 2011)*. Pri FDI moramo upoštevati tudi dejstvo, da za podjetje predstavlja pomembno referenco pri širitvi na ostale tuje trge (to velja še posebno za velike multinacionalke, na primer podjetja iz avtomobilske industrije).

Konkurenca. Za podjetje Svetloba d.o.o. predstavljajo neposredno konkurenco podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo rešitev na področju industrijske razsvetljave. Posredna konkurenca so podjetja, ki prodajajo razsvetlavo v širšem pomenu besede, ki pa je še vedno namenjena osvetljevanju večjih objektov. Omenil bom nekaj podjetij, ki na Madžarskem poslujejo v segmentu industrijske razsvetljave.

GE Lighting

Je mednarodno podjetje, ki pokriva širši tržni prostor v smislu ponudbe svetil. Prisotni so tudi v segmentu industrijske razsvetljave, kjer ponujajo različne rešitve in sicer za normalno proizvodnjo, zahtevnejše razmere, skladišča in pisarne. Predstavljajo neposredno konkurenco podjetju Svetloba d.o.o. (GE lighting, 2011).

Tungsrām-Schröder

Glavni prodajni segment tega podjetja je zunanja in javna razsvetljava (tudi prometna), pokrivajo pa tudi področje industrijske razsvetljave. Proizvajajo fluorescentne svetilke, ki so prilagojene industrijskim razmeram, poleg teh pa tudi posamezne luči, ki prav tako kljubujejo zahtevnim pogojem (Tungsrām Schröder, 2011). To podjetje je na področju industrijske razsvetljave neposredni konkurent, ni pa to njihova primarna dejavnost.

Compass

Podjetje proizvaja več različnih tipov svetil, od navadnih hišnih do industrijske razsvetljave, kjer ponuja 6 različnih tipov svetilk, ki se razlikujejo po oblikah in specifikaciji (Compass,

2011). Tudi to podjetje industrijske svetilke ponuja v smislu razširjenja proizvodnega asortimenta, nima pa izdelanega celotnega koncepta trženja podjetjem.

Emika

Emika je proizvodno podjetje, ki proizvaja več različnih tipov stropnih sijalk, namenjenih za različno uporabo. Pokrivajo notranjo razsvetljavo, luči pa so izdelane za različne namene, od razsvetljevanja pisarn, skladišč, hodnikov in hal do industrije. Glede slednje je ponudba bolj kot ne skopa, saj imajo le dva modela, ki sta primerno zaščitena za industrijske potrebe (Emika, 2011).

Poleg naštetih obstajajo še nekateri prodajni posredniki, ki zgolj prodajajo svetilke, prilagojene za industrijsko rabo, kar pa po mojem mnenju spada pod posredno konkurenco, saj se ukvarjajo s prodajo in ne s proizvodnjo in montažo. Specializacija podjetja Svetloba d.o.o. predstavlja prednost pred konkurenco, saj se zaposleni posvetijo vsaki stranki posebej, zato je rešitev maksimalno prilagojena potrebam naročnika. Poslovni model je prilagojen prodaji industrijske razsvetljave, kar tudi predstavlja prednost, saj imajo ostali ponudniki industrijsko razsvetljavo kot dodatno ponudbo in so zato njihove rešitve manj dodelane ter posledično manj učinkovite. Za vsako podjetje je smiselno izdelati natančno analizo poslovanja, ki mora vsebovati čim več podatkov o poslovanju. Ti so lahko kvantitativni (bilance in finančni podatki, tehnične podrobnosti izdelka) in kvalitativni (analiza poslovnega modela, poslanstvo in vizija podjetja, tržna usmeritev).

Posredniki in prodajalci. Nekatera podjetja na tuje trge vstopajo prek posrednikov ali preprodajalcev, ki skrbijo za prodajo. Za podjetje Svetloba d.o.o. je takšna širitev na trg primerna, vendar več o tem v nadaljevanju. Prvi korak je pregled podjetij, ki delujejo na tem področju in izbor najprimernejših, s katerimi lahko Svetloba d.o.o. sodeluje. Prodajalci in posredniki dobro poznajo trg, zato lahko podjetju prinesejo veliko koristnih informacij o kupcih, po drugi strani pa lahko hitro pospešujejo prodajo izdelka ali storitve. Predlagam nekaj podjetij, ki lahko predstavljajo povezavo s podjetjem Svetloba d.o.o. pri prodaji, svetovanju ali zastopništvu.

Gatibaelectric

Podjetje se ukvarja z vzdrževanjem industrijskih hal, instalacijami, obnovami in med drugim tudi avtomatizacijo. Pokrivajo tudi področje oblikovanja, postavitve in vzdrževanja sistemov osvetljevanja v tovarnah, halah in skladiščih (Gatiba electric – Introduction, 2011).

Ener-g

Ukvarjajo se med drugim z energijskim menedžmentom in energijskim svetovanjem. Problem je, ker imajo v ponudbi tudi industrijsko razsvetljavo, ki sicer omogoča prihranke do 65 %, zato jih lahko umestimo tudi med konkurenco. V primeru povezovanja pride lahko do precejšnjih sinergij (Ener-g, 2011).

Sts Group

Ena njihovih storitev je energijski menedžment stavb, kjer strankam v največji meri izboljšajo izkoristek energijskih virov. Delujejo tudi na področju modernizacije obstoječe razsvetljave (Sts Group, 2011).

Limax Energy Consulting

Podjetje se ukvarja z energetske svetovanjem. Njihove najpomembnejše izkušnje so s področij ocenjevanja energetske učinkovitosti, predlaganja izboljšav, ocenjevanja in izdelovanja strateških analiz energetske podjetij (Limax Energy Consulting, 2011).

Dobavitelji. Faza podjetja, v kateri se podjetje Svetloba d.o.o. trenutno nahaja, je še prezgodnja, da bi dobavitelji imeli pomemben vpliv na poslovanje in širitev v tujino. Proizvodnja je trenutno locirana v Sloveniji, zato je najprej potrebno poskrbeti za nemoteno dobavo s strani podjetij, ki so trenutno v oskrbovalni verigi. Dobavitelji bodo igrali pomembno vlogo v naslednjih fazah rasti podjetja, ko bo postalo aktualno vprašanje širjenja proizvodnje tudi v druge države. Takrat bo za podjetje nujno potrebno, da si zagotovi nemoten pritek virov v proizvodne obrate. Če bodo locirani v tujini, je smiselno preučiti možnosti povezovanja z lokalnimi podjetji, v kolikor trenutni dobavitelj ne bo mogel več izpolnjevati naročil.

Zaposleni in lastniki. Svetloba d.o.o. deluje po načelu čim širšega iskanja virov (Svetloba d.o.o., 2011b), kar pomeni, da imajo malo zaposlenih, dosti pa sodelujejo s podpodobniki. Pri širitvi na tuje trge je kljub temu dobro preveriti, kakšno je stanje na trgu dela v državi. Dobre delavce je težko dobiti, prav tako tudi zanesljive in poštene podpodobnike. Svetloba d.o.o. se lahko odloči, da bo tudi višje strokovno znanje iskala v tujini, in v tem primeru je smiselno preučiti kazalnike izobraženosti prebivalstva, delež zaposlenih v R&R ter konkretno stanje na trgu dela. Zanimiv je kazalec, ki kaže število diplomantov tehničnih smeri na 1000 prebivalcev v starostnem obdobju 20-29 let. Za Madžarsko je v letu 2009 znašal 7,5, trend pa nakazuje, da se bo povečeval tudi v prihodnosti (Science and Technology Graduates, 2011). Število visoko izobraženih ljudi s področja tehnologije naj bi naraščalo, kar za podjetje Svetloba d.o.o. pomeni, da se bo povečevala ponudba delovne sile, ki lahko pripomore k razvoju tehnologije in izdelkov. Svetloba d.o.o. je trenutno v 100 % lasti fizične osebe, vendar se z željo po hitrejši rasti pojavljajo tudi potrebe po kapitalu. Če se bo nadaljeval trend visoke rasti prihodkov in dobička, bo potrebno podjetje dokapitalizirati, da bo lahko nadaljevalo s takšno rastjo. V kasnejših fazah lahko ti zneski postanejo previsoki za fizično osebo, zato bo potrebno poiskati vlagatelja. Z njegovim prihodom pa se bo pojavil tudi problem lastništva, ki se bo razdelilo glede na višine zneskov.

Posojilodajalci in posojilojemalci. Banke so glavni vir posojil tako doma kot v tujini. Pred vstopom na nov trg je potrebno preveriti, kakšni so pogoji bank, kakšna je dostopnost kreditov, koliko znašajo obrestne mere in kakšne so norme za pridobitev posojil. Omenil bi nekaj večjih bank, ki poslujejo na Madžarskem, to so OTP Bank, K&H Bank, Citibank

Hungary, Unicredit Bank Hungary in Raiffeisen Bank Hungary. Odrptje transakcijskega računa za poslovanje na madžarskem trgu bi bilo smiselno pri banki K&H Bank, ki je vodila pri poslovanju s podjetji in financiranju poslovnih projektov (Banking services, 2011). Posojiljemalci za preučevano podjetje v tem trenutku niso pomembni, ker podjetje ni finančno izpostavljeno v smislu dajanja posojil.

3.2.2.2 Sekundarne interesne skupine

Med sekundarne interesne skupine spadajo lokalne skupnosti, mediji, javnost, poslovno interesne skupine, družbeni aktivisti in vlada.

Mediji in javnost. Za vsako podjetje je koristno, da je v čim boljših odnosih z mediji, ki predstavljajo posrednika pri komunikaciji z javnostjo. Svetloba d.o.o. se lahko prek medijev predstavi trgu (promocija in oglaševanje), komunicira z javnostjo v primeru krize in podobnih izrednih dogodkov ter išče novo delovno silo. Področje medijev je do neke mere vredno pozornosti, je pa pri strategiji vstopa drugotnega pomena. Za podjetje so zanimivi naslednji časopisi in revije, ki so prisotni na madžarskem trgu: Budapest Business Journal, The Budapest Times (obe sta v angleškem jeziku) in Business Hungary (Hungarian Newspapers and Magazines, 2011). Svetloba se lahko v teh revijah predstavi madžarskemu trgu, oglašuje prosta delovna mesta in išče posle (ali pa tudi vlagatelje).

Vlada. Vlada s podjetjem Svetloba d.o.o. nima neposredne povezave. Posredno pa seveda vpliva na poslovno okolje, saj lahko na gospodarstvo deluje spodbujajoče ali pa zavirajoče. Področje, ki ga kontrolirajo državne institucije, zajema tudi razne investicijske spodbude k obnovljivim virom energije in energijski učinkovitosti, subvencije za ustanavljanje podjetij in podobno. Ta področja so vsekakor vredna pozornosti, ker lahko prinesejo pozitivne učinke k poslovanju.

Poslovno interesne skupine. Pri vstopu na tuj trg so poslovno interesne skupine lahko odskočna deska za pridobivanje informacij o trgu. To so društva in združenja po različnih poslovnih aktivnostih in segmentih. Gospodarske in obrtne zbornice nas lahko usmerjajo pri iskanju informacij, ki nas zanimajo. Posredujejo lahko tudi podatke o podjetjih, ki so včlanjena. Med poslovno interesne skupine spadajo tudi združenja podjetij, ki delujejo v isti oziroma sorodnih panogah (npr. avtomobilski podizvajalci, kovinarji, jeklarji, predelovalci mesa itd.). Prek teh lahko dobimo podatke o članih, kar nam pomaga oblikovati osnovno bazo potencialnih kupcev. Za podjetje Svetloba d.o.o. so pomembnejše naslednje poslovno interesne skupine na Madžarskem:

- Madžarska gospodarska zbornica,
- Društvo slovensko-madžarskih poslovnežev,
- ITD Hungary,
- Društvo razsvetljevalcev.

Madžarska gospodarska zbornica omogoča podjetjem pridobivanje informacij glede gospodarstva, države in drugih podjetij (Mkik, 2011). Najprimernejša so podjetja iz industrije, v kateri prevladujejo težki pogoji proizvodnje, in industrije, ki zahteva posebne standarde glede proizvodnje opreme. Primer za to najdemo v prehrambeni industriji, kjer je nujno izpolnjevanje standardov varnosti, denimo uporaba nelomljivega stekla, saj v nasprotnem primeru lahko pri nesreči majhni delci zaidejo v hrano.

Koristna poslovno interesna skupina je tudi Društvo slovensko-madžarskih poslovnežev, ki so ga oblikovali predstavniki obeh gospodarstev. Nudijo različne informacije obeh trgov, glavni namen pa je informiranje potencialnih vlagateljev in krepitev gospodarskih vezi med državama. Organizirajo tudi razne seminarje, na katerih se lahko podjetja predstavijo in promovirajo (Slohun, 2011).

ITD Hungary je organizacija, ki je namenjena izključno tujim podjetjem, ki vstopajo na madžarski trg. Na njeni spletni strani je mogoče dobiti informacije o madžarskem trgu in o državi na sploh. Davki, zakonodaja, poslovno okolje, industrijske cone, tehnološki parki in podatki o različnih industrijskih sektorjih so javno dostopni na njihovi strani. Glavni cilj je vsem posredovati informacije, ki so pomembne za odločitve o tujih investicijah. Za podjetje Svetloba d.o.o. je organizacija pomembna tudi zato, ker poseduje sezname vseh večjih tujih investicij zadnjih let (Foreign direct investment, 2011).

Društvo razsvetljevalcev je skupnost podjetij, ki opravljajo dejavnost v sektorju razsvetljave. Za podjetje Svetloba d.o.o. je to združenje koristno v posredovanju kontaktnih podatkov tistih podjetij, ki so prisotna na trgu industrijske razsvetljave (Vilagitas, 2011).

Lokalne skupnosti in družbeni aktivisti. Za podjetje Svetloba d.o.o. ne predstavljajo pomembnega segmenta med interesnimi skupinami, saj njegov produkt nima neposrednih učinkov na lokalno okolje, ni družbeno sporen, ne uničuje narave in ni etično problematičen. Kvečjemu nasprotno. Svetloba d.o.o. lahko pri okoljskih aktivistih celo pridobi podporo in pozitivno mnenje, saj je izdelek varčen z energijo, kar pomeni tudi manj onesnaževanja okolja. Podjetja, ki uporabljajo sistem industrijske razsvetljave Reflecta EcoPower, dajejo vtis družbene odgovornosti.

3.3 Izbor načina vstopa na trg in utemeljitev

3.3.1 Model internacionalizacije

Po teoretičnih predpostavkah je za podjetje Svetloba d.o.o. najbolj primeren model internacionalizacije model tržne moči. Pri tej obliki internacionalizacija podjetja nastopi, ko le-to doseže dovolj visoko stopnjo koncentracije monopola na domačem trgu. Značilnost slovenskega trga je majhnost, zato zasičenost hitro postane problem. Število dovolj primernih industrijskih proizvodnih obratov (v smislu kupcev) je omejeno, kar pomeni, da je moralo

podjetje v preteklosti razširiti poslovanje tudi na tuje trge. Ta model izhaja iz rasti podjetja, ki začne profite investirati v tujino šele takrat, ko je pokritost domačega trga dovolj visoka.

3.3.2 Neprimerni načini vstopa

Zaradi specifičnosti poslovnega modela podjetja Svetloba d.o.o. je malo oblik vstopa na madžarski trg, ki bi bile primerne. Poslovanje temelji na celostni ponudbi, ki vključuje (če upoštevamo vrstni red) ogled objekta, meritev obstoječe razsvetljave, izdelavo prostorskega načrta nove razsvetljave, izdajo ponudbe, montažo, meritev novega sistema in primerjavo s starim, vzdrževanje in morebitno menjavo elementov. Vmes podjetje še uredi vso potrebno dokumentacijo, ki je potrebna za pridobivanje kreditov in morebitnih subvencij (Svetloba d.o.o., 2011b). Skratka, v ospredju poslovnega modela je velika posvečenost podjetja končnemu kupcu in dobra komunikacija.

Vse naštetu so razlogi, da lahko že takoj izključimo vse možne oblike izvoza. Ta oblika je primerna za podjetja, ki proizvajajo le izdelke (polizdelke, dele itd.), ki jih lahko nekdo drug prodaja naprej. Ko gre za poslovanje na osnovi poslovnega modela in ne le produkta, izvažanje ni primerna rešitev. Neposredni izvoz (točka 1.3.1, neposredni izvoz) sicer ima kot prednost naveden stik s končnim kupcem, vendar pri poslovnem modelu ne gre le za prodajo, ampak za globlji odnos s stranko. Zato je potrebno razmisliti o zahtevnejši obliki vstopa na trg.

Drugo možnost predstavljajo pogodbene oblike mednarodnega sodelovanja. Prodaja licence za proizvodnjo in distribucijo izdelka kot takšnega bi bila v nekaterih primerih lahko dobra možnost, ampak tu gre zopet za poslovni model, ki ga končni kupec ne bi bil nujno deležen, odvisno seveda od kupca licence. V tem primeru bi bila boljša možnost franšizing, saj bi kupec franšize v paketu dobil izdelek s celotnim poslovnim modelom in drugimi podrobnostmi. Kot slabost lahko navedem, da blagovna znamka Reflecta EcoPower še ni dovolj prepoznavna med kupci, zato bi bil franšizing primernejši v kasnejših fazah razvoja podjetja. Še ena slabost so visoki stroški zaščite dobrega imena in blagovne znamke (Dubrovski, 2006). Možnost pogodbene proizvodnje v tujini vsekakor obstaja, vendar podjetje še ni dovolj zrelo, saj proizvodnja v Sloveniji trenutno zadosti tudi povpraševanju iz tujine. Kasneje, ko bo pokritih več držav evropskega trga, lahko v podjetju Svetloba d.o.o. začnejo razmišljati o najemu proizvodnih kapacitet v strateško določeni regiji ali o postavitvi lastnega proizvodnega centra. Lastnik podjetja mi je v telefonskem pogovoru (Svetloba d.o.o., 2011b) zaupal, da so v preteklosti že preizkusili pogodbeno sodelovanje, ki pa se ni vedno izkazalo za uspešno.

Ostanejo še investicijske oblike vstopa na madžarski trg. Najprej bi že takoj izključil možnost prevzema, razlogov za to je pa več. Prvi je ta, da je ta oblika internacionalizacije podjetja med najdražjimi in zato bolj primerna za razvita, kapitalsko zelo močna podjetja. Drugi razlog je v specifičnosti trga in panoge, saj je energijski menedžment relativno mlad segment poslovanja

in se podjetja šele oblikujejo. Prevzemi so značilnejši za zasičene panoge, kjer so drugačne oblike rasti že izrabljene. Pripojitve in združitve se lahko izpeljejo cenejše, smiselne so pa takrat, ko bi podjetji z združitvijo začeli izkoriščati sinergije. V primeru podjetja Svetloba d.o.o. niso primerne sinergije na področju proizvodnje (velja za fazo, v kateri se podjetje trenutno nahaja), ker povpraševanje še ni na dovolj visoki ravni. Možnosti sodelovanja se zato odpirajo na drugih področjih, kar sledi v nadaljevanju.

Kot sem ugotovil v teoretičnem pregledu tematike (točka 1.3.3), ostaneta še dve možnosti investicijskega vstopa na trg. To so neposredne investicije in *joint venture* posli. Investicija v ustanovitev prodajno svetovalnega podjetja, ki bi bilo v celoti v lasti podjetja Svetloba d.o.o., je ena izmed možnosti, vendar ne tako privlačna, kot je ustanovitev *joint venture* posla. Na novo ustanovljeno podjetje bi imelo nalogo raziskovati trg, izbirati kupce in jim na čim bolj učinkovit način predstaviti svojo ponudbo (produkt Reflecta EcoPower v kombinaciji s poslovnim modelom Vse na enem mestu). Na začetku poslovanja bi proizvodnja še vedno potekala v Sloveniji (Logatec), sistem razsvetljave bi nato zaposleni dostavili končnemu kupcu, kjer bi na licu mesta izvedli tudi montažo in vse potrebne meritve. Slabost pa je ravno v tem, da bi bilo podjetje v celoti v lasti matičnega podjetja in zaposleni ne bi čutili takšne pripadnosti, kar bi se posledično poznalo v manjši učinkovitosti.

Večina načinov vstopa na madžarski trg ni primernih za podjetje Svetloba d.o.o. Izvoz ni primeren, ker poslovanje podjetja temelji na poslovnem modelu, ki se ga ne da izvoziti v ožjem pomenu besede, in zato tudi izvažanje izdelka ni privlačno. Pogodbena sodelovanje se je na podlagi izkušenj iz preteklosti izkazalo za ne najbolj učinkovito, razlogi pa so v tem, da osebe ni bilo dovolj sposobno pravilno izvajati celotnega poslovnega koncepta. Nekatere druge oblike pogodbenega sodelovanja bi bile lahko primerne v kasnejših fazah podjetja, trenutno pa še ni dovolj razvito. Investicijske oblike so ta hip najprivlačnejše, osredotočil pa se bom na *joint venture* posel, ker ima po mojih ugotovitvah več možnosti za uspeh kot direktna investicija.

3.3.3 Izbran način vstopa – ustanovitev *joint venture* posla

Kapitalska povezava v obliki *joint venture* posla ima v primerjavi z ostalimi več prednosti. Te so prisotnost tujega kapitala, razporeditev tveganja, poznavanje trga, delitev stroškov in večja motiviranost s strani partnerja. V prid skupnim poslom govorijo tudi izsledki analize okolja. Madžarska je industrijsko dobro razvita država, delež industrije v BDP je relativno visok, kar pravzaprav predstavlja velikost potencialnega trga za podjetje Svetloba d.o.o. Ugotovil sem tudi, da si Madžarska precej prizadeva za privabljanje tujega kapitala, saj na njenem področju delujejo različne poslovno interesne skupine, ki so podjetjem v pomoč. Rezultati se kažejo v naraščanju FDI v tej državi. Z vidika podjetja Svetloba d.o.o. je privlačno to, da je v državi prisotnih kar nekaj podjetij, ki so potencialno zanimiva za povezovanje. Z združitvijo bi se razvile možnosti sinergij, ki bi pozitivno vplivale na obe strani. Ugodni so tudi kazalniki s področja človeških virov, saj tretjina vseh zaposlenih izhaja iz panog znanosti in tehnologije,

narašča pa tudi delež BDP, ki je namenjen za R&R. Ne smemo pa pozabiti tudi na slabosti, kot so problemi menedžmenta, deljenja lastništva, delitve dobička in usklajevanja strategij.

3.3.3.1 Prednosti *joint venture* posla

Povezovanje s tujim vlagateljem poveča osnovni kapital in s tem finančno stabilnost podjetja. Kadar se v podjetju kažejo ambicije po hitri rasti, jih težko uresničimo, če v podjetju primanjkuje sredstev, ki so nujno potrebna. Z ustanovitvijo skupnega posla se novo podjetje finančno okrepi, zato so višje stopnje rasti lažje uresničljive. S tem se tudi zmanjša tveganje, saj se razporedi med vse družbenike.

Druga pomembna prednost je, da lokalna podjetja veliko bolje poznajo trg kot investitorji iz tujine. Kljub temu pa je pomembno izbrati primerno podjetje, s katerim bi se povezali. Svetloba d.o.o. ima razvit odličen tehnološki izdelek, ki ga podpira inovativni poslovni model, zato je potrebno izbrati partnerja, ki obvladuje druga področja. Najprimernejša so podjetja, ki poslujejo v sektorju energetskega svetovanja za poslovne subjekte. Imajo izkušnje na tem področju in, kar je še pomembnejše, neposreden pristop do strankam. Pri pregledu potencialnih prodajalcev in posrednikov sem ugotovil, da na Madžarskem posluje kar nekaj primernih podjetij. Podjetju Svetloba d.o.o. bi povezava s strateškim partnerjem prinesla sinergijo na področju prodaje, pridobivanja strank in poznavanja trga, partner bi pa pridobil možnost ustvarjanja prihodka z distribucijo visoko-tehnološkega izdelka, ki ga podpira inovativen poslovni model. Najboljši rezultat bi se seveda pokazal pri združitvi obojega v novem podjetju, saj gre za *win-win* situacijo, kjer obe podjetji veliko pridobita.

Ker bi madžarski partner moral v podjetje vložiti lastna finančna sredstva, bi čutil visoko soodgovornost do posla, česar posledica bi bila visoka motivacija. Zaposleni bi hkrati vedeli, da delajo tudi za svojega lastnika, zato bi se bolj trudili, kar bi vodilo do višje produktivnosti. Lastniki bi se prav tako trudili prispevati k rasti podjetja in izboru najboljših kadrov.

3.3.3.2 Slabosti *joint venture* posla

Prvi problem, ki se pojavi še preden je *joint venture* podjetje ustanovljeno, je vprašanje, katero podjetje je najbolj primerno. Iskanje odgovora na to vprašanje ni enostavno, saj je veliko ovir. Najprej je potrebno poiskati podjetja, ki so primerna. Druga težava je, da jih večina verjetno ne bo pripravljena za sodelovanje, in sicer zato, ker so pri tem potrebne izkušnje in hkrati tudi močne reference, ki dokazujejo, da podjetje uspešno posluje. Vendar ti problemi niso nerešljivi, potrebno je le vložiti precej časa in truda. Nato nastopi problem delitve lastništva. Kolikšni bodo deleži v lasti posameznih strani? V telefonskem pogovoru (2011) mi je lastnik podjetja zaupal, da bi v primeru ustanovitve *joint venture* posla, Svetloba d.o.o. vsekakor hotela obdržati večinski delež v novo ustanovljenem podjetju, kar pa bi lahko predstavljalo problem za drugo stran. Drugi problem bi lahko nastal, če bi podjetju

primanjkovalo finančnih sredstev za vlaganje v novo podjetje. V primeru podjetja Svetloba d.o.o. v tej fazi ne bi vlagali v proizvodno enoto, kar pomeni, da finančni izdatek ne bi predstavljal visoke investicije (majhna potreba po začetnih osnovnih sredstvih v novem podjetju). Tretji problem je menedžment, saj bi verjetno vsaka stran rada imela svoje ljudi na vodilnih položajih. Lasserre (2003) pravi, da so izvršni direktorji velikokrat lokalne osebe, ki znajo usklajevati pričakovanja lokalnega okolja in lastnikov podjetja. Če je podjetje večje, lahko oblikuje tudi dvostranski menedžment, kjer vsaka stran izbere predstavnika, ki ima enakovredna pooblastila za odločanje. Glede na to, da so želje podjetja Svetloba d.o.o. usmerjene v večinsko lastniško kontrolo, bi tudi menedžersko kontrolo želeli izvajati v večini, kar bi spet lahko bilo v nasprotju z željami druge strani. Četrta slabost skupnih poslov je delitev dobička, kar je logična posledica delitve tveganja v podjetju.

SKLEP

Skozi strukturo diplomske naloge je prikazan teoretični pregled tematike, ki je nato smiselno povezan s praktičnim primerom. V prvem delu sem raziskal teorijo internacionalizacije, kar zajema splošno teorijo, definicijo in različne modele, ki so se razvili skozi zgodovino. Pregledal sem tudi teoretični pristop k analizi okolja in kaj je vanjo sploh potrebno vključiti. Prvi del naloge sem zaključil s pogledom na teorijo, ki se ukvarja z vprašanjem vstopa na tuji trg. Pregledal sem, kakšne so osnovne možnosti vstopa podjetij na tuje trge in jih opisal. To je tudi temelj za odgovor na vprašanje, s katerim se naloga ukvarja, torej ugotoviti primerno strategijo vstopa na madžarski trg.

Drugi del naloge zajema povezavo med teoretičnimi ugotovitvami in dejanskim primerom podjetja Svetloba d.o.o. Tehnološko podjetništvo je zelo privlačno, saj tehnologija še nikoli ni bila tako poceni in dostopna, kot je danes. Podjetjem omogoča inovativnost na različnih področjih in če so inovacije dovolj zanimive za trg, je odprto veliko možnosti za hitro rast. Svetloba d.o.o. je po mojem mnenju (in tudi glede na finančne podatke) zelo perspektivno mlado podjetje. S svojo inovacijo Reflecta EcoPower, ki vključuje tudi napreden poslovni model, so že dodobra osvojili slovenski trg, preizkusili so se pa tudi že v tujini. Za doseganje uspehov je potrebno natančno izdelati celovito strategijo podjetja, ki mora vsebovati tudi elemente internacionalizacije, v skladu z njo mora biti tudi strategija mednarodnega širjenja podjetja. Prvi korak je seveda izbira primernih trgov, na katerih se Reflecta EcoPower lahko čim bolje uveljavi. Za začetek so najprimernejše evropske države, kjer je razvitost industrije visoka. Madžarska je država, kjer je industrijski sektor dobro razvit, ni obremenjena s trenutnimi težavami evro območja, kot trg je precej večja kot Slovenija in za piko na i je še naša soseda. To so razlogi, zaradi katerih sem se odločil razviti strategijo za vstop podjetja Svetloba d.o.o. na ta trg. Analiza okolja zajema nekatere kvantitativne in kvalitativne kazalce širšega zunanjega ter notranjega okolja podjetja. Zunanje okolje sem preučil s pomočjo PEST analize, ki obsega politično-pravno, ekonomsko, sociološko-kulturno in tehnološko področje. Hitri pregled nam pove, da je Madžarska primerna za vstop, kar potrjujejo tudi izbrani kazalniki. Politična stabilnost je na dovolj visoki ravni, patentna zakonodaja je primerna,

ekonomski podatki kažejo, da se je gospodarstvo države stabiliziralo, tehnološki kazalniki so v pozitivnih trendih, sociološko-kulturno okolje pa je stranskega pomena. Pri preučevanju notranjega okolja sem si pomagal s konceptom interesnih skupin. Med raziskovanjem primarnih skupin sem našel nekaj konkurenčnih podjetij, nekaj pa tudi primernih za sodelovanje s podjetjem Svetloba d.o.o. Ugotovil sem tudi, da so nekatere sekundarne skupine za podjetje lahko zelo koristne, saj veliko pripomorejo k pridobivanju informacij. Ko podjetje ugotovi vse potrebne lastnosti okolja, je smiselno pregledati, kateri modeli internacionalizacije obstajajo in izbrati najprimernejšega. V obravnavanem primeru je to model tržne moči, ki temelji na tem, da podjetje začne mednarodno poslovati, ko pride do zasičenosti domačega trga. Svetloba d.o.o. se relativno hitro bliža tej točki, zato je smiselno čim prej povečati poslovanje zunaj meja. Zadnji korak je izbira primerne oblike vstopa na trg. Ta je odvisna od različnih dejavnikov, ki zajemajo okolje (npr. v nekatere države podjetja lahko vstopajo le z *joint venture* posli), še bolj kot to pa značilnosti podjetja, izdelka in poslovnega modela. V preteklosti je Svetloba d.o.o. na trge vstopala s pogodbenimi posli, kar pa se ni izkazalo za optimalno rešitev (Svetloba d.o.o., 2011b). Razlogi so v poslovnem modelu, ki temelji na direktnem in poglobljenem odnosu s stranko. V zadnjem poglavju sem prišel do zaključka, da je najprimernejša oblika vstopa ustanovitev skupnega podjetja z Madžari in to tudi argumentiral. Najtežja naloga je seveda najti primerne poslovne partnerja, kar je kot težavo omenil tudi lastnik podjetja (Svetloba d.o.o., 2011b). Cilj in namen naloge je z mojega vidika dosežen, saj sem s pomočjo teoretične podlage ugotovil in utemeljil, kateri način vstopa podjetja na trg je najbolj primeren ter pojasnil, zakaj ostali načini niso najboljša izbira. Seveda se je pa tudi pri izbrani obliki potrebno zavedati vseh njenih slabosti (nenazadnje jih imajo vse strategije) in jih upoštevati. Vsako poslovno odločitev namreč spremlja tveganje za neuspeh, naloga menedžmenta je pa ta tveganja minimizirati.

LITERATURA IN VIRI

1. Baron, P., D. (2002). *Business and Its environment*. 4th ed.. New Jersey: Pearson Education, Inc.
2. CIA World factbook (b.l.) – *Hungary*. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hu.html>.
3. *Compass – industrial lighting fixtures*. Najdeno 14. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.compass.hu/index.php?content=product&cat=9>
4. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
5. *Emika – products*. Najdeno 15. Avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.emika.hu/Termekek/lista/1/mennyezeti_tukros
6. *Ener-G – products*. Najdeno 17. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.energ.hu/termekek-es-szolgalatasok>
7. *Hungarian forint*. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.ecb.int/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-huf.en.html>
8. *Science, technology and innovation*. Najdeno 10. julija 2011 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/data/main_tables
9. *Gatiba electric – avtomatizacija industrijske razsvetljave*. Najdeno 13. avgusta na spletnem naslovu <http://www.gatibaelectric.hu/cegismerteto>.
10. *GE Lighting*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.gelighting.com/eu/product_portfolio/fittings/functional_indoor/index.html
11. Harrison, A., Dalkiran, E., & Elsey, E. (2000). *International business*. 1. Publishing. New York: Oxford University Press Inc.
12. *Patent*. Najdeno 11. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.hipo.gov.hu/English/szabadalom/>
13. *Electricity consumption*. Najdeno 28. julija na spletnem naslovu <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=hu&v=81>
14. *Hungary GDP per capita (ppp)*. Najdeno 28. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.indexmundi.com/hungary/gdp_per_capita_\(ppp\).html](http://www.indexmundi.com/hungary/gdp_per_capita_(ppp).html)
15. *Hungary unemployment rate*. Najdeno 29. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.indexmundi.com/hungary/unemployment_rate.html
16. *Inflation Hungary*. Najdeno 6. Avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.inflation.eu/inflation-rates/hungary/historic-inflation/cpi-inflation-hungary-2006.aspx>
17. *Foreign direct investment*. Najdeno 16. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.itdh.com/engine.aspx?page=Itdh_Foreign
18. *Predstavitev države*. Najdeno 7. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Madzarska/Predstavitev_drzave_4291.aspx

19. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj* (1.natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Johnson, D., & Turner, C. (2003). *International business: Themes and issues in the modern global economy*. London: Routledge
21. Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing management*. Twelfth ed. New Jersey: Pearson education, Inc.
22. Lasserre, P. (2003). *Global strategic management*. Bristol: J.W.Arrowsmith Ltd
23. *Limax energy consulting – Profile*. Najdeno 17. avgusta na spletnem naslovu http://limaxenergy.com/?page_id=3
24. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. *Mkik – Madžarska gospodarska zbornica*. Najdeno 19. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.mkik.hu/index.php>
26. Monye, O., S. (1997). *The international business blueprint*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
27. Needle, D. (2010). *Business in context: An introduction to business and its environment*. Fifth edition. Hampshire: Thomson Learning.
28. Nesheim, H., & John. (2000). *High tech start up: The complete handbook fore creating successful new high tech companies*. First free press edition. New York: A Division of Simon & Schuster Inc.
29. Ograjenšek, I., & Bregar, L. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Pušnik, K. (b.l.). *Poslovno okolje podjetja*. Prosojnice predavanj. Brez kraja.
31. Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: model internacionalizacije malih in srednjih podjetij International entrepreneurship: Small and medium companies' internationalization model*. Kranj: Arak.
32. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija*, 40(1). 42-43.
33. *Science and technology graduates*. Najdeno 15. avgusta na spletnem naslovu <http://epp.eurostat.ecc.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsiir050&plugin=1>
34. *Slohun – društvo slovensko madžarskih poslovnežev*. Najdeno 19. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.slohun.org/sloindex.html>
35. *STS Group – Building services*. Najdeno 17. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.stsgroup.hu/?page=m2a3&page_id=33
36. Svetloba d.o.o. (2009). *Ne ponujamo svetilk, ustvarjamo prihranke*. Predstavitveni katalog podjetja (interno gradivo). Logatec: Svetloba d.o.o.
37. Svetloba d.o.o. (2011a). *Finančni podatki o poslovanju* (interno gradivo). Logatec: Svetloba d.o.o.
38. Svetloba d.o.o. *Telefonski pogovor z lastnikom podjetja Hinetom Vrtačnikom* (2011b). Ljubljana

39. *Novice*. Najdeno 19. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.svetloba.eu/novice/?stran=1>
40. *Reflecta EcoPower*. Najdeno 18. Julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.svetloba.eu/izdelki3/reflecta-ecopower/>
41. *Izdelki*. Najdeno 20. Julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.svetloba.eu/izdelki3/>
42. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje* (2. Izdaja). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
43. Tajnikar, M., & Bršič, L. (b.l.). *Mednarodno podjetništvo*. Prosojnice predavanj. Brez kraja.
44. Tayeb, H., M. (2000). *INTERNATIONAL BUSINESS Theories, policies and practices*. Gosport: British library.
45. *Tungstram Schreder – industrial lighting*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.schreder.hu/scope.php?Sc=6&S=1>
46. *Madžarsko društvo razsvetljevalcev*. Najdeno 19. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.vilagitas.org/>
47. *Banking services*. Najdeno 14. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.wideweb.hu/hungary/shopping-services/paperwork-communication/banking-services>
48. *Hungarian newspapers and magazines*. Najdeno 16. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.wideweb.hu/hungary/shopping-services/news-media/newspapers-magazines>
49. *Hungary*. Najdeno 21. julija 2011 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Hungary>