UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

INTERNACIONALIZACIJA PODJETJA Z INOVATIVNIM PROIZVODOM

Ljubljana, september 2012 ŠPELA NOSE

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Špela Nose, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Internacionalizacija podjetja z inovativnim proizvodom, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem mag. Gregorjem Pfajfarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 09.09.2012 Podpis avtorice:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 INOVACIJA IN INTERNACIONALIZACIJA **2**

1.1 Opredelitev inovacij 2

1.1.1 Vrste inovacij 3

1.2 Opredelitev internacionalizacije 4

1.2.1 Motivi za internacionalizacijo 5

1.3 Mednarodna trženjska strategija 6

1.3.1 Teorija standardizacije in adaptacije 6

1.3 Vloga in pomen inovacij pri internacionalizaciji podjetja 8

2 ŠTUDIJSKI PRIMER: VSTOP PODJETJA MF PLUS D.O.O. NA ANGOLSKI TRG **9**

2.1 Interna analiza 9

2.1.1 Predstavitev podjetja 9

2.1.2 Predstavitev izbranega izdelka 11

2.1.3 Inovacije izdelka – novosti in izboljšave 11

2.2 Analiza države – Angola 13

2.2.1 Politično geografski in demografski okvir Angole 13

2.2.2 Zgodovina Angole 14

2.2.3 Gospodarstvo Angole 15

2.3 Analiza privlačnosti panoge 15

2.3.1 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti 16

2.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov 16

2.3.3 Pogajalska moč kupcev 17

2.3.4 Pogajalska moč dobaviteljev 17

2.3.5 Nevarnost substitutov 17

2.4 Priprava strategije 17

2.4.1 SWOT analiza 17

2.4.2 Pomen angolskega trga za podjetje MF Plus d.o.o. 19

2.4.3 Strategija vstopa podjetja MF Plus d.o.o. na angolski trg 20

SKLEP **22**

LITERATURA IN VIRI **24**

KAZALO SLIK

Slika 1: Večstopenjski inovacijski proces 3
Slika 2: Matrika možnih inovacij 3
Slika 3: Prilagodljivost posameznih elementov trženjskega spleta posameznemu trgu 7
Slika 4: Organigram podjetja MF Plus d.o.o. 10
Slika 5: Porterjev model za ocenjevanje privlačnosti panoge 16

KAZALO TABEL

Tabela 1: Proaktivni in reaktivni motivi podjetij za internacionalizacijo 5
Tabela 2: SWOT analiza podjetja MF Plus d.o.o. 18

UVOD

Inovacije postajajo ključen dejavnik uspeha podjetja. Na mednarodnem trgu morajo podjetja zaradi vse hitrejših sprememb prilagajati svojo ponudbo in trgu nuditi proizvode in storitve, s katerimi bodo ohranjala prednost pred konkurenco. Potrebno je nenehno razvijanje inovativnih proizvodov, s katerimi lahko inovativna podjetja ustvarjajo novo vrednost za uporabnika, ustvarjajo nove potrebe ali celo oblikujejo nove trge. Nacionalni trg postaja vedno bolj zasičen tako s strani domačih, kot tudi tujih ponudnikov, zato podjetja iščejo priložnosti za svojo rast in obstoj na tujih trgih. V preteklostih so na mednarodnih trgih delovala le multinacionalna podjetja, danes pa je mogoče zaznati vedno večji pritisk tudi na internacionalizacijo malih in srednjih podjetij. K temu je veliko prispevala globalizacija, ki je povzročila, da so se mednarodni trgi homogenizirali. Kultura, potrebe in navade ljudi na različnih tujih trgih so postale izredno podobne. Podjetja imajo dostop do informacij o mednarodnih trgih, trgovinske ovire pa so se zmanjšale. Vsi ti dejavniki pozitivno vplivajo na internacionalizacijo podjetja. Na drugi strani pa je potrebno veliko pozornosti nameniti tveganjem, oviram in nevarnostim, ki se pojavljajo pri poslovanju na tujem trgu.

Namen diplomske naloge je ugotoviti povezavo med inovacijami in internacionalizacijo podjetja in to prikazati na osnovi študijskega primera. V okviru študijskega primera nameravam preučiti angolski trg in tamkajšnji problem oskrbe z vodo ter prek analize trga ugotoviti smiselnost prodaje inovativnega slovenskega proizvoda v Angolo. Cilj diplomske naloge je oblikovanje ustrezne strategije podjetja z inovativnim proizvodom za vstop na angolski trg, ki bo v pomoč podjetju MF Plus d.o.o. pri realizaciji posla. Ustrezno strategijo bom določila glede na trenutno situacijo podjetja, s pomočjo analize privlačnosti panoge in SWOT analize. Za Angolski trg sem se odločila, ker predstavlja velik potencial za inovativni proizvod podjetja MF Plus d.o.o.

Raziskovanje in pridobivanje podatkov je potekalo na osnovi primarnih kvalitativnih podatkov, prek nestrukturiranih intervjujev in pogovorov z direktorjem podjetja in s pridobiteljem licence.

Uvodnemu delu diplomske naloge sledi teoretično opredelitev ključnih pojmov. Začela sem z opredelitvijo inovacij in internacionalizacije podjetja. Pri internacionalizaciji podjetja sem se osredotočila na dva pomembna elementa trženjske strategije, standardizacijo in adaptacijo. Teoretičen del sem zaključila s poglavjem, ki opisuje vlogo in pomen inovacij pri internacionalizaciji poslovanja. V drugem delu diplomske naloge sem predstavila podjetje, izdelek in inovacije na izdelku, s katerim želi podjetje vstopiti na angolski trg. Analizirala sem državo Angolo in na osnovi Porterjevih petih silnic ocenila privlačnost panoge za podjetje. Preučila sem še notranje in zunanje okolje podjetja s pomočjo SWOT analize, zaključila pa sem s predstavitvijo strategije vstopa podjetja MF Plus d.o.o. na angolski trg.

1 INOVACIJA IN INTERNACIONALIZACIJA

1.1 Opredelitev inovacij

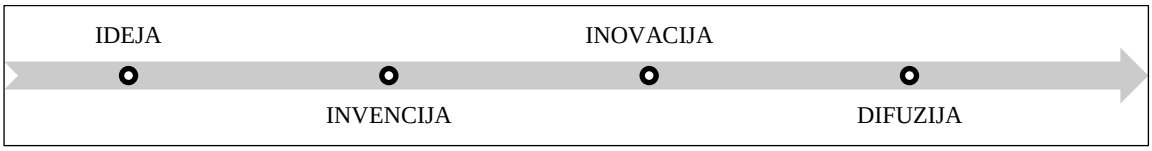
Okolje za inoviranje se spreminja. Danes je nujno upoštevanje celotnega invencijsko-inovacijskega procesa, medtem ko je v preteklosti inovacijska politika poudarjala naložbe v raziskave in razvoj. Inovacije obsegajo nove trženjske metode ter spremembe v organiziranosti podjetij, poslovnih praksah in odnosih z zunanjimi deležniki in niso omejene le na znanost in tehnologijo (MVZT, 2011). Za inovativna podjetja je značilen hiter razvoj, uporaba lastnega in prevzemanje tujega znanja. Pomembna je povezava zasebnega in javnega sektorja, pri čemer je prvi odgovoren za vsebinsko načrtovanje razvoja, drugi pa spodbuja inovacijske dejavnosti, odpravlja administrativne ovire, zagotavlja rizični kapital itd. (Čelan, Mulej, Kos, & Klinar, 2002).

Uspeh podjetij postaja čedalje bolj odvisen od proizvajanja in ustvarjanja privlačnih, inovativnih in uporabnih proizvodov in storitev. Cena še zdaleč ni najpomembnejši dejavnik razlikovanja med izdelki. Pomembni dejavniki so kakovost, inovativnost in funkcionalnost za uporabnika. Podjetje mora za svoj razvoj in obstoj na trgu uporabnikom ponuditi nekaj novega, izboljšanega ali naprednejšega, s čimer zadovolji potrebe, ki nastajajo na trgu, bolje od svojih konkurentov. Dolgoročno so zato uspešnejša tista podjetja, ki dajo večji poudarek inoviranju (JAPTI, 2011).

V literaturi najdemo zelo veliko opredelitev inovacij. V ekonomiji pojem inovacije vsekakor razumemo kot nekaj novega. Inovacije so osnova za vsako uspešno podjetje, saj z njimi podjetje ustvarja konkurenčno prednost in dosega boljše rezultate. Inovacija je vsaka novost, katere koristnost se potrdi na trgu. Inovacije vodijo k napredku, rasti, mednarodni konkurenčnosti, večjemu ugledu podjetja in zaposlenosti. S pomočjo inovacij podjetja lažje premagujejo velike družbene izzive, pri čemer morata biti zagotovljeni ustrezna ustvarjalna klima ter finančna, tehnološka in informacijska podpora (JAPTI, 2011). Beswick in Gallagher (2010, str. 10) sta inovacije opredelila kot uspešno izkoriščena ideja, ki omogoča novo vrednost uporabnikom in novo ekonomsko vrednost ustvarjalcu inovacije. Lahko je nov ali bistveno izboljšan izdelek, storitev, proces, postopek itd., ki prinaša večjo uporabnost, rešuje nek problem, zadovoljuje določene potrebe, znižuje stroške in z njimi oblikujejo nove trge. »Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, ne-tehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost« (Rebernik, 1997, str. 144).

»Inovacija je večstopenjski proces, v katerem podjetja pretvarjajo ideje v nove ali izboljšane izdelke, procese ali storitve, z namenom, da napredujejo, tekmujejo in se uspešno razlikujejo od konkurentov na trgu« (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009, str. 1334).

Slika 1: Večstopenjski inovacijski proces



Vir:Prirejeno po M. Rebernik, Ekonomika inovativnega podjetja, 1990.

Kot je prikazano v Sliki 1, se inovacijski proces začne z idejo. Ideja se razvije iz znanja, izkušenj ali potreb posameznika. Novo idejo, ki bo morda postala uporabna in koristna za uporabnika, imenujemo invencija. V poslovnem smislu je invencija strošek, zato je želja vsakega posameznika, da invencija postane investicija. To se zgodi s komercializacijo (Mulej et al., 2002, str. 220). Inovacija se razvije iz invencije, sledi pa ji difuzija. (Rebernik, 1990, str. 111). V zadnji fazi se začne znanje inovatorja širiti na ostale ekonomske subjekte (Pretnar, 1995, str. 8).

Viri za inovacije se lahko oblikujejo zunaj ali znotraj podjetja. Zunanji dejavniki, ki vplivajo na investicijsko dejavnost so na primer demografske spremembe, spremembe v nazorih populacije in nova znanja. Notranji viri pa izhajajo iz podjetja in mednje štejemo na primer potrebne izboljšave v proizvodnem ali poslovnem procesu, strukturne spremembe v industriji ali na trgu, reševanje neskladij med obstoječim in tem, kar bi moralo biti (JAPTI, 2011).

1.1.1 Vrste inovacij

Inovacije lahko razdelimo glede na to, kaj se spreminja in glede na to, kako se spreminja. Prvi pristop deli inovacije na produktne in procesne, drugi pristop pa jih deli v izboljševalne in radikalne inovacije (Rebernik, 1990, str. 121), kar prikazuje Slika 2.

Slika 2: Matrika možnih inovacij

		KAJ	
		PRODUKT	PROCES
KAKO	POSTOPNO	izboljšave na izdelkih	izboljšave v procesih
	RADIKALNO	radikalne novosti izdelkov	radikalne novosti procesov

Vir: M. Rebernik, Ekonomika inovativnega podjetja, 1990, str. 121.

Rebernik (1990) je v svoji knjigi predstavil Schumpetrovo delitev inovacij na:

- produktne – uvajanje novih dobrin,
- procesne – uvajanje novih metod proizvodnje,
- tržne – odprtje novega trga,
- vhodne – osvojitev novih virov dobave surovin ali polizdelkov,

- organizacijske – uvajanje nove organizacije.

Obstaja še ena delitev inovacij in sicer na tiste, ki izhajajo iz strani povpraševanja in tiste iz strani ponudbe. Na eni strani so zagovorniki inovacij, ki izhajajo iz strani povpraševanja in pravijo, da skoraj nobena inovacija ni posledica znanstvenega odkritja. Drugi pa zagovarjajo inovacije, ki izhajajo iz ponudbe, saj naj bi ponudbena stran spodbujala novosti, povpraševalci pa naj ne bi imeli ustreznih informacij (Rebernik, 1990, str. 113). Sama menim, da inovacija, ki izhaja samo iz ponudbe ali samo iz povpraševanja, ne more biti tako uspešna, kot tista, ki upošteva oba elementa hkrati. Inovator mora najti povezavo med novo zamislijo in potrebo trga.

1.2 Opredelitev internacionalizacije

»Internacionalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države« (Jaklič, 2009, str. 203). Pri tem podjetja sledijo logiki, ki so jo navajena iz domačega okolja in tako vsilijo drugim akterjem nov vzorec ekonomskega delovanja. Prične se, ko podjetje s svojimi proizvodi ali storitvami vstopi na tuji trg (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak, & Ekar, 2009, str. 19).

Internacionalizacija je večdimenzionalni proces vstopa podjetja na tuje trge. Z vidika smeri in poteka procesov jo delimo na (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 20):

- vhodno – nakup proizvodov na tujih trgih,
- izhodno – prodaja proizvodov na tuje trge,
- kooperativno internacionalizacijo – sodelovanje s tujim podjetjem na tujih trgih.

Začetki preučevanja internacionalizacije podjetij segajo v 50. in 60. leta dvajsetega stoletja. Takrat so bila največ pozornosti deležna velika, predvsem ameriška podjetja, delujoča na obsežnih nacionalnih trgih. Konec dvajsetega stoletja pa je prišlo do velikih sprememb, zaradi katerih so se zmanjšale ovire za delovanje podjetij na mednarodnih trgih in internacionalizacija je postala zanimiva in uresničljiva tudi za mala podjetja. Pri tem mislimo na spremembe v mednarodni komunikaciji, transportu, povečani hitrosti, kakovosti in povečanemu obsegu informacij, ki so postale dostopne za vse akterje na trgu (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42).

Internacionalizacija postaja za večino malih in srednjih podjetij nujna za preživetje. Mala in srednje velika podjetja morajo za svoj obstoj in zagotavljanje rasti intenzivno razmišljati o možnosti delovanja na mednarodnih trgih (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 42).

Spremembe v gospodarstvu, hiter tehnološki napredek in spremenjena struktura trgov, zaostrena konkurenca in nasičenost domačega trga namreč od podjetij zahtevajo nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih ter tujih trgih. Ne glede na to, kako podjetje določi glavne cilje, je glavni motiv pri

širitvi poslovanja na tujem želja po doseganju dobička. Na splošno obstajajo različne vrste motivov, ki spodbujajo podjetja za vstop na tuji trg, in različne ovire, s katerimi se podjetja srečujejo ne le na začetku internacionalizacije, ampak skozi celotno obdobje poslovanja na tujem trgu (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43).

1.2.1 Motivi za internacionalizacijo

Osnovni motiv za internacionalizacijo je običajno želja po doseganju večjega dobička. Pomembno vlogo pa igrajo tudi drugi dejavniki, ki spodbujajo mednarodno poslovanje in jih delimo na proaktivne in reaktivne motive za internacionalizacijo. Proaktivna podjetja so običajno uspešnejša pri prodoru na mednarodne trge, zato je pomembno, da so podjetja proaktivna, vendar sposobna izkoristiti priložnosti, ki se razvijejo iz reaktivnih motivov.

Proaktivni motivi so povezani z agresivnim nastopom podjetij, ki samostojno iščejo priložnosti na tujih trgih. Management podjetja si želi, da podjetje izkoristi možnosti za povečanje dobička, izkoristi tehnološke prednosti, prednosti proizvoda in informacije o trgu. Torej izhajajo iz lastne motivacije podjetja, da izkoristi svoje sposobnosti in prednosti ter izkoristi možnosti trgov. (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 26).

Reaktivni motivi predstavljajo odzive podjetja na zunanje pritiske, grožnje domačega in tujih trgov, ki se jim podjetja postopno prilagajajo. Nastopijo lahko zaradi različnih sprememb, ki podjetja prisilijo v iskanje podobnih rešitev na tujih trgih, kar jih pripelje do vključenosti v mednarodno poslovanje (Ruzzier & Konečnik, 2007, str. 43).

Če povzamem, se proaktivna podjetja odločijo za internacionalizacijo, ker si to sama želijo, medtem ko so reaktivna podjetja prisiljena v internacionalizacijo zaradi različnih dejavnikov. V Tabeli 1 so predstavljeni dejavniki proaktivnih in reaktivnih vzvodov za internacionalizacijo:

Tabela 1: Proaktivni in reaktivni motivi podjetij za internacionalizacijo

PROAKTIVNI MOTIVI	**REAKTIVNI MOTIVI**
• dobiček • edinstven proizvod • tehnološke prednosti • ekskluzivne informacije o tujih trgih • managerska naravnanost k internacionalizaciji • davčne spodbude • ekonomije obsega	• konkurenčni pritiski • presežna proizvodnja • upad prodaje na domačem trgu • presežne kapacitete • zasičen domači trg • bližina kupcev v smislu psihološke razdalje • bližina logističnih centrov

Vir: M. R. Czinkota, I. A. Ronkainen, M. H. Moffett, & E. O. Moynihan, Global Business (3rd ed.), 2001, str. 400.

1.3 Mednarodna trženjska strategija

Ko se podjetje odloči za nastop na tujem trgu, mora oblikovati strategijo, s katero bo uspelo zadovoljiti potrebe geografsko in kulturološko razpršenih trgov in bo hkrati omogočala doseganje ekonomij obsega, nadzora procesov na mednarodnih trgih in pretoka znanja. Pomembno vprašanje pri tem je, do katere stopnje naj podjetje standardizira oziroma adaptira svoje trženjske programe in procese (Virant, Makovec Brenčič, & Shoham, 2007, str. 35). V mednarodnem trženju podjetja praviloma upoštevajo geslo »toliko standardizacije, kot je možno in toliko adaptacije, kolikor je potrebno« (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2006, str. 20).

Hollensen (2004, str. 446) je standardiziran trženjski koncept opredelil prek dveh različnih elementov, ki sta medsebojno povezana. To sta:

- standardizacija trženjskih procesov, na primer vodstvenih procesov in načrtovanja v mednarodnem podjetju,
- standardizacija trženjskih programov, ki zajema načine in možnosti standardizacije posameznih elementov trženjskega spleta, štirih P - izdelka, cene, tržnih poti in trženjskega komuniciranja.

V nadaljevanju se bom osredotočila na preučevanje standardizacije in adaptacije elementov trženjskega spleta oziroma štirih P-jev.

1.3.1 Teorija standardizacije in adaptacije

Standardizacija je dolga leta predstavljala osrednji pomen v globalnem trženju. Pomeni uporabo enake trženjske strategije in trženjskega spleta na vseh internacionalnih trgih. Podjetje s standardiziranim programom na različnih trgih ponuja enak izdelek po isti ceni, pri tem uporablja podobno trženjsko komuniciranje in izkorišča enake tržne poti. Razlogi za standardizacijo izhajajo iz vedno večjih podobnosti globalnih trgov, enotnosti tehnologije, vedno manjših trgovinskih ovir, ekonomij obsega in zbliževanja potrošnikovih potreb, okusa ter preferenc. Zagovorniki standardizacije menijo, da je svetovni trg postal homogen zaradi tehnološkega in komunikacijskega napredka (Levitt, 1983).

Hollensen (2004, str. 447) navaja naslednje prednosti metode standardizacije:

- ekonomije obsega v raziskavah in razvoju, proizvodnji, distribuciji in trženju,
- nižji stroški oglaševanja,
- boljši nadzor nad poslovanjem,
- enotna podoba podjetja oziroma blagovne znamke,
- sposobnost hitre in učinkovite vpeljave dobrih idej in novih izdelkov,
- enotno trženjsko komuniciranje,
- centraliziran management na mednarodnih trgih.

Standardizacija trženja naj bi bila učinkovita metoda le na kratek rok, saj cilj poslovanja podjetja ni zniževanje stroškov, kar dosegamo s standardizacijo poslovanja, ampak dolgoročno ustvarjanje dobička z učinkovitejšim izkoriščanjem potrošnikovih potreb na globalnem trgu (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 142).

Adaptacija globalnega trženja se nanaša na strategijo trženja in trženjski splet, ki se razlikuje glede na posamezen tuji trg. Zagovorniki te strategije trdijo, da so kljub globalizaciji razlike med državami velike, v smislu potrošnikovih potreb, uporabniških navad, kupne moči, oglaševanja, zakonov itd., zato je nujna prilagodljivost trženjske strategije podjetja glede na okoliščine, ki so značilne za določen tuji trg (Theodosiou & Leonidou, 2003, str. 142).

Prednost adaptacijske trženjske strategije, kot jih je opisal Hollensen (2004, str. 447), je ta, da glede na spodaj navedene dejavnike prilagaja mednarodno trženjsko strategijo. Pri tem upošteva:

- razlike v potrebah, željah in načinu uporabe različnih izdelkov,
- razlike v odzivu porabnikov na trženjski splet,
- razlike v razvoju blagovne znamke in izdelka v konkurenčnem okolju,
- razlike v politično-pravnem okolju različnih držav,
- razlike v administrativnih postopkih,
- decentraliziran management v neodvisnih podružnicah.

Prednosti adaptacijske trženjske strategije hkrati pomenijo slabosti standardizacije.

Slika 3 prikazuje, da so nekateri elementi trženjskega spleta bolj prilagodljivi kot drugi.

Slika 3: Prilagodljivost posameznih elementov trženjskega spleta posameznemu trgu

Trženjsko komuniciranje	⇕	Adaptacija
Tržne poti		
Cena		
Izdelek		Standardizacija

Vir: Prirejeno po A. Yakhlef, The trinity of international strategy: Adaptation, standardization and transformation, 2009.

Najtežje je prilagajati izdelek. Strategija standardizacije proizvoda je uspešna, če na trgih prevladujejo podobni okusi in potrebe, tako da lahko podjetje prodaja izdelek na svetovnih trgih brez bistvenih sprememb. Standardizirani proizvodi se najpogosteje pojavljajo pri nedokončanih proizvodih, manj pa pri izdelkih za končne kupce, ki jih je potrebno prilagajati glede na kulturo trga (Meyer & Bernier, 2010, str. 12).

Pri internacionalizaciji podjetja so cene, glede na potrošniške preference in konkurenco v posamezni državi, bolj prilagodljive kot izdelek. Standardizacijo cen pa povečujejo nižji

transportni stroški, manjše trgovinske ovire in izboljšana komunikacija (Meyer & Bernier, 2010, str. 13).

Tržne poti se lahko do visoke stopnje prilagodijo posameznemu trgu. Standardizacija tržnih poti lahko predstavlja veliko težavo, saj obstajajo razlike v distribucijskih kanalih posamezne države. Potrebno jih je prilagoditi glede na lokalne zahteve tujega trga in glede na stopnjo vpletenosti podjetja, proizvodno linijo in obseg prodaje (Yakhlef, 2009, str. 51).

Tudi trženjsko komuniciranje lahko standardiziramo ali adaptiramo. To pomeni, da lahko oblikujemo oglas, ki bo učinkovit v različnih državah sveta, ali pa oblikujemo oglas za vsak tuji trg posebej (Keegan & Schlegelmilch, 2011). Pri standardiziranem trženjskem komuniciranju podjetje deluje z minimalnimi stroški, vendar je takšna komunikacija na različnih mednarodnih trgih izpostavljena velikim jezikovnim in verskim razlikam, razlikam v zakonih, ekonomskem stanju in dostopnosti do medijev. Vsi ti dejavniki ustvarjajo potrebo po adaptaciji promocije (Meyer & Bernier, 2010, str. 14).

Dejstvo je, da je zaradi prevelikih kulturnih razlik in različnih navad ljudi, nemogoče standardizirati trženjsko strategijo v vseh državah po svetu. Pomembno je določiti stopnjo, do katere želijo v podjetju standardizirati oziroma adaptirati mednarodni trženjski splet. Uspeh internacionalizacije podjetja je odvisen od tega, ali bo podjetje izbralo ustrezno stopnjo standardizacije oziroma adaptacije trženjske strategije (Meyer & Bernier, 2010, str. 2).

1.3 Vloga in pomen inovacij pri internacionalizaciji podjetja

Literatura o internacionalizaciji malih in srednjih podjetij v zadnjem času poudarja pomen inovacij pri internacionalizaciji podjetja. Kljub temu, da predstavljajo inovacije osrednji pomen v konkurenčni strategiji podjetja, je literature, ki ponazarja vlogo inovacij v internacionalizaciji malih in srednjih podjetjih, malo in področje še ni raziskano do potankosti (O`Cass & Weerawardena, 2009).

Majhne države, kakršna je tudi Slovenija, imajo majhen in omejen trg, ki se v današnjem času izjemno hitro spreminja. Domača podjetja so zato prisiljena v internacionalizacijo, za obstoj na mednarodnih trgih pa morajo podjetja razvijati inovativne proizvode, vlagati v razvoj novih tehnologij, izdelkov in storitev ter novih poslovnih procesov. Inovacije novih proizvodov in tehnologij imajo ogromen vpliv na rast organizacije. Inovativni proizvodi omogočajo malim in srednjim podjetjem višjo diferenciacijo na mednarodnih trgih (O`Cass & Weerawardena, 2009, str. 1326).

Po prepričanju Ruzzierja in Mlakarjeve (2011), so inovacije nujno potrebne za podjetja, ki želijo biti uspešna in rasti na tujih trgih. Ista avtorja sta v svoji raziskavi pokazala, da so mala in srednje velika podjetja v Sloveniji, ki so vključena v mednarodne aktivnosti, bolj inovativna od tistih, ki so osredotočena samo na nacionalni trg.

Odločitev za internacionalizacijo podjetja je tesno povezana z inovacijskimi aktivnostmi. Inovativnost ima pomembno vlogo pri internacionalizaciji podjetja (inovacija – večja produktivnost – internacionalizacija) in uspešna internacionalizacija spodbuja inovativni proces (učenje na osnovi internacionalizacije: internacionalizacija – spodbujanje inovacij – večja produktivnost). To pomeni, da povezava med inovacijo in internacionalizacijo poteka v obeh smereh (Damijan, Kostevc, & Polanec, 2010).

V nadaljevanju se bom osredotočila na dejstvo, da je internacionalizacija odvisna od inovacij, saj inovacije močno vplivajo na odločitev podjetja za vstop na mednarodne trge. Veliko študij opisuje pozitiven vpliv inovativnosti na internacionalizacijo podjetja. V začetni fazi življenjskega cikla proizvoda se razvije inovativen izdelek. Če ga trg sprejme, se poveča obseg prodaje podjetja in s tem se poveča proizvodnja. Podjetje želi večji izziv in se odloči za vstop na tuji trg.

Vernon (1996) je razvil teorijo o življenjskem ciklu izdelka, kjer je poudaril velik pomen inovativnega proizvoda na produktivnost podjetja, kar posledično vodi v vstop podjetja na tuji trg. V kasnejši raziskava je Klepper (1996, str. 562) potrdil, da inovacija proizvoda nastopa v začetni fazi življenjskega cikla izdelka. V kolikor je domači trg majhen ali zasičen s ponudniki iz panoge, je najboljša možnost za uspešno rast podjetja, internacionalizacija z inovativnim proizvodom (Kyläheiko et al., 2011, str. 512).

Vendar so Kyläheiko et al. (2011, str. 518) v svoji raziskavi ugotovili, da sta inoviranje in internacionalizacija substituta in ne komplementa, kakor je opisano zgoraj. Največje dobičke naj bi glede na raziskavo ustvarjala inovativna podjetja, šele na drugem mestu pa so podjetja, ki z inovativnimi proizvodi nastopajo na mednarodnih trgih. Kombinacija inovacij in internacionalizacije teoretično omogočata najhitrejšo in učinkovito rast podjetja, vendar takšen pristop zahteva visoke transakcijske stroške.

2 ŠTUDIJSKI PRIMER: VSTOP PODJETJA MF PLUS D.O.O. NA ANGOLSKI TRG

2.1 Interna analiza

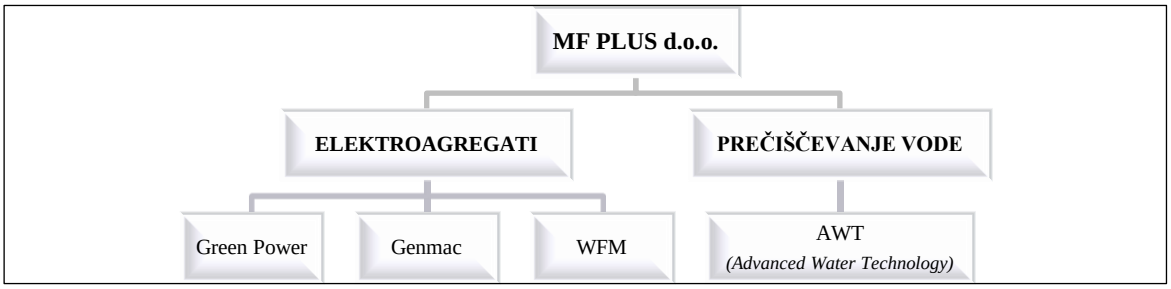
2.1.1 Predstavitev podjetja

Podjetje MF Plus d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 2000. Gre za družinsko podjetje v katerem sta bila do leta 2010 dva zaposlena, danes pa ga vodi direktor sam, v sodelovanju z zunanjimi izvajalci. Uvrščamo ga v kategorijo mikro podjetij.
Razvrščanje podjetij je zakonsko pogojeno v Zakonu o gospodarskih družbah. 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 42/2006) in 3. člen popravka tega zakona (ZGD-1, Ur. l. RS, št. 62/2008) deli podjetja na mikro, majhne, srednje oziroma velike

družbe. Mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 2.000.000 eurov in vrednost aktive ne presega 2.000.000 eurov.

Po seznamu Standardne kvalifikacije dejavnosti (2008), podjetje uvrščamo pod številko E36.000, ki opredeljuje dejavnost zbiranja, prečiščevanja in distribucije vode. Sprva se je podjetje ukvarjalo s prodajo elektroagregatov priznanih italijanskih proizvajalcev, s katerimi uspešno posluje še danes, leta 2008 pa je podjetje MF PLUS d.o.o. trgu ponudilo novo blagovno znamko Advanced Water Technology (v nadaljevanju AWT), pri čemer so združili znanje in izkušnje na področju prečiščevanja vode.

Slika 4: Organigram podjetja MF Plus d.o.o.



Vir: MF Plus d.o.o., Predstavitveni katalog podjetja MF Plus d.o.o., 2011, str. 2.

V Sloveniji imamo vode dovolj, vendar ponekod ni ustrezna za pitje ali vsebuje snovi, ki lahko škodujejo zdravju ali poškodujejo naprave, ki za svoje delovanje potrebujejo vodo. Zaradi vedno večjega zanimanja na področju prečiščevanja vode, ki ni bilo omejeno več samo na industrijo, pač pa se je razširilo tudi v gospodinjstva, je podjetje MF Plus d.o.o. pod novo blagovno znamko slovenskemu trgu ponudilo napredne in tehnološko dovršene rešitve za težave s pitno vodo. S hišnimi filtri in mehčalci vode, ki jih dopolnjujejo ultravijolične (v nadaljevanju UV) žarnice in različni mehanski predfiltri, oskrbujejo predvsem gospodinjstva po Sloveniji. V podjetju so naredili še korak naprej, ko so razširili svojo ponudbo z napravo za pridobivanje pitne vode iz morja oziroma za razsoljevanje morske vode, desalinizatorjem. Enega so vgradili v barko, ki so jo kupili za potrebe promocije tovrstnih naprav, servis in ostale poprodajne storitve na hrvaški obali in otokih. Desalinizatorje vgrajujejo v barke, namenjeni pa so tudi za posamezne lastnike objektov, ki si želijo zmanjšati strošek pridobivanja vode na področjih brez urejenega vodovoda (MF Plus d.o.o., 2011).

Palete izdelkov, ki jih podjetje nudi pod blagovno znamko AWT, so:

- filtri za vodo,
- podpultni filtri za vodo,
- mehčalci za vodo,
- UV žarnice,
- desalinizatorji,

- sistem za pridobivanje vode v izrednih razmerah.

Poslanstvo podjetja MF PLUS d.o.o.: Z odgovornim in strokovnim pristopom ter z razvijanjem inovativnih proizvodov na področju pridobivanja pitne vode zagotavljamo kakovostno vodo kupcem po vsem svetu, ne glede na stopnjo onesnaženosti vodnega vira (MF Plus d.o.o., 2011).

Vizija podjetja MF PLUS d.o.o.: Želimo postati glavni dobavitelj sistemov za pridobivanje vode v izrednih razmerah v Južni Afriki. Slovenski trg bomo osveščali o pomenu pitne vode v vsakem gospodinjstvu oziroma na vsakem koraku (MF Plus d.o.o., 2011).

2.1.2 Predstavitev izbranega izdelka

Podjetje MF Plus d.o.o. ni samo prodajalec, temveč v sodelovanju z zunanjimi sodelavci že vrsto let razvija nove rešitve za težave z vodo. Pod novo blagovno znamko AWT je bil med drugim razvit poseben mobilni sistem za prečiščevanje vode v izrednih razmerah, Emergency Water Maker (v nadaljevanju EWM). To je sistem povezanih filtrov v prenosljivem ohišju, ki ga lahko prevažamo z vozilom ali ga ročno namestimo na kraju uporabe. Sistem priklopimo na električno omrežje ali električni agregat. Slika naprave se nahaja v Prilogi 1.

Sistem lahko 700 litrov biološko in kemično onesnažene vode spremeni v pitno vodo v samo eni uri, kar pomeni, da je ena naprava sposobna v izrednih razmerah dnevno oskrbeti do pet tisoč ljudi. 70 kilogramov težak sistem je prestal vse preizkuse in pridobil certifikat NATO z lastno številko v NATO katalogu, kar pomeni, da je naprava primerna za uporabo v vseh vojskah zavezništva (Jankovič, 2007). V sistem EWM so vgrajeni različni filtracijski mediji, UV sterilizator in najpomembnejša komponenta, ultrafiltracijska membrana. Kombinacija filtrov, ki so izdelani po strogih standardih NSF in FDA ter imajo več patentov, omogoča, da filtracijski sistem EWM iz vode ne odstrani le vidnih delcev, ampak metodično uniči bakterije in viruse ter odstrani iz vode na stotine zdravju škodljivih snovi. Filtracija vode obsega več vrst fizikalnih procesov, ki iz vode odstranijo nečistoče. Mehanski filtri zaustavijo večje delce, raztopljene organske nečistoče pa se vežejo na površino filtracijskih medijev na podlagi molekularno privlačnih sil. UV žarki uničijo mikroorganizme, aktivno oglje odstrani iz vode težke kovine z oksidacijo in redukcijo, ultrafiltracijska membrana pa na koncu pusti v vodi le še tiste delce, ki so manjši od 0,01 mikrona. Naprava ima še številne druge prednosti, saj pitno vodo pripravi brez kemikalij, je preprosta za uporabo, mobilna itd. Sistem je bil testiran na Oddelku za sanitarno kemijo in Oddelku za sanitarno biologijo na Zavodu za zdravstveno varstvo v Kopru (MF Plus d.o.o., 2009).

2.1.3 Inovacije izdelka – novosti in izboljšave

Sistem za pridobivanje vode v izrednih razmerah, EWM so v podjetju MF Plus d.o.o. začeli razvijati že pred leti in od takrat je tehnologija napredovala in trg je postal bolj zahteven. V

podjetju so se odzvali na spremembe in začeli so z načrtovanjem nove, inovativne in tehnološko naprednejše naprave. K celoviti spremembi so v podjetju morali pristopiti hitro in učinkovito, da si zagotovijo in ohranijo prednost pred konkurenco. Kljub vsem idejam o izboljšanem sistemu EWM, pa so lahko le malo spremenili obliko in sistem delovanja naprave, saj bi lahko prevelike spremembe pomenile popolnoma novo napravo in potrebno bi bilo ponovno pridobivanje številke v NATO katalogu, kar je zelo zahtevno in zamudno. Novo napravo bodo tokrat testirali na Zavodu za zdravstveno varstvo Maribor in s tem ponovno pridobili strokovno oceno o kakovosti izhodne vode, pridobljene iz filtracijskega sistema EWM.

Osnovni namen naprave bo ostal enak, sistem bo obdržal prvotno obliko in kakovost izhodne vode bo ostala nespremenjena. Prenovljen in izboljšan sistem bo imel številne prednosti:

- izboljšana mobilnost naprave in avtomatiziran sistem delovanja,
- enostavna montaža in vzdrževanje naprave,
- večja kapaciteta delovanja.

Izboljšana mobilnost in avtomatizacija sistema. V trenutku naravne katastrofe, vojnih napadov ali kakršnega koli dogodka, ki povzroči pomanjkanje oziroma onesnaženost pitne vode, je bistvenega pomena, da se ljudje, ki so zadolženi za oskrbo prebivalstva, odzovejo hitro in takrat ne prihaja do zapletov. Novi model bo za razliko od prejšnjega izdelan iz kakovostnejših in lažjih materialov, tako da bo lažje prenosljiv in primernejši za uporabo na terenu. Novi EWM bo popolnoma avtomatiziran in se bo zagnal z enim samim pritiskom na gumb. Stara naprava se je prilagajala področjem z različno stopnjo onesnaženosti vode z menjavo oziroma kombinacijo različnih filtracijskih medijev, glede na problematiko vodnega vira. Nova naprava pa je programirana tako, da omogoča učinkovito delovanje na več področjih z različno stopnjo onesnaženosti vode – nizka onesnaženost, srednja onesnaženost in visoka onesnaženost. Glede na izbiro delovanja, se filtracijski mediji samodejno čistijo v krajših oziroma daljših časovnih intervalih.

Prilagoditev vsebine sistema za enostavnejšo uporabo in vzdrževanje. Naprava EWM je bila do sedaj nekoliko komplicirana za nekoga z osnovno usposobljenostjo za popravilo in vzdrževanje sistemov. Novi model pa ima posamezne komponente med seboj povezane s hitrimi spojkami, kar olajša samo vzdrževanje in servis naprave. Posamezni elementi so združeni v eno samo komponento in pri tem je nastal prostor za dodatno ultrafiltracijsko membrano, ki je povečala kapaciteto naprave. Pomembna pridobitev je tudi zunanja in ne več notranja črpalka za vodo. Črpalka je nameščena v sistemu, ki omogoča nadzorovano plavanje na vodni gladini, pri tem dosega boljši rezultat, je bolj praktična, in ne zavzema dragocenega prostora znotraj ohišja naprave. Vsaki napravi pripada tudi zaboj z orodjem za vzdrževanje naprave in rezervno opremo. Tehnologija je nekoliko bolj zaščitena pred konkurenco in množičnim kopiranjem izdelka.

Večja kapaciteta delovanja. Sistemi za pridobivanje vode v izrednih razmerah EWM, ki so jih do danes tržili doma in po svetu, so prejeli največ kritik glede zmogljivosti pridobivanja pitne vode. Do sedaj so naprave delovale z zmogljivostjo 700 litrov vode na uro, novemu sistemu pa so vgradili dodatno ultrafiltracijsko membrano, ki bo povečala pretok vode na 1400 litrov na uro. Pretočnost naprave je odvisna od kakovosti vhodne vode. Pri manj onesnaženih vodnih virih je mogoče doseči večji pretok, za območja z večjo stopnjo onesnaženosti vode pa ocenjujemo pretok vode od 700 do 1000 litrov na uro. Tako bo oskrba prebivalstva potekala hitreje in bolj učinkovito.

2.2 Analiza države – Angola

2.2.1 Politično geografski in demografski okvir Angole

Angola leži na zahodni obali južne Afrike, ob obali Atlantskega oceana. Država pokriva površino, ki meri 1.246,70 km², kar pomeni, da je 63-krat večja od Slovenije. Angoli pripada tudi majhna severna provinca Kabinda, ki meri 7.270 m² in je geografsko ločena od ozemlja Angole. Država je razdeljena na 18 provinc, glavno mesto je Luanda, ki je hkrati tudi največje mesto v državi. Najvišji vrh je Monte Moco na nadmorski višini 2.620 metrov. Največje reke v Angoli so Kwanza, Zaire, Cunene and Cubango. Glavna pristanišča so Luanda, Lobito in Namibe. S 1.650 km dolgo obalo ob Atlantskem oceanu, meji na Demokratično republiko Kongo na severu, na vzhodu na Zambijo in na jugu na Namibijo. Angolski uradni jezik je portugalščina, vendar ima država številna narečja, kot so Kikongo, Kimbundo, Umbundu, Chokwe, Mbunda and Oxikwanyama. Nacionalna valuta je Kwanza (African Economic Outlook, 2012).

Angola je bila pod portugalsko kolonialno oblastjo do 11. novembra 1975, ko je razglasila svojo neodvisnost. Državo od tedaj vodi predsednik, ki ima petletni mandat in je lahko izvoljen največ dvakrat. Zakonodajno vejo oblasti predstavlja parlament, enodomna Narodna skupščina z 220 poslanci, ki so izvoljeni za dobo štirih let. Sodno vejo oblasti pa tvorijo Vrhovno sodišče in ločena pokrajinska sodišča (The World Factbook, 2012). Druge parlamentarne volitve od konca državljanske vojne so bile 31. avgusta 2012 in ponovno je bil izvoljen dosedanji predsednik stranke MPLA (Ljudsko gibanje za osamosvojitev Angole), José Eduardo dos Santos (Fletcher & Laxmidas, 2012).

V Angoli živi 0,27% celotnega svetovnega prebivalstva, kar pomeni, da je en človek od 373 ljudi prebivalec Angole. Po zadnjih podatkih šteje Angola 18.056.072 prebivalcev, ocenjena letna stopnja rasti prebivalstva je 2,784%. Prevladuje mlado prebivalstvo (0-14 let) s 43,2%. Starostna skupina prebivalcev Angole, starih med 15 in 64 let, predstavlja 54,1%, medtem ko le 2,7% predstavljajo prebivalci, starejši od 65 let. Povprečna življenjska doba prebivalstva se je povečala iz 45 leta 2002 na 51 let v letu 2011. Angolci v povprečju obiskujejo devetletno šolo, leta 2000 so se v povprečju šolali le pet let (The World Factbook, 2012).

Kljub temu, da gospodarstvo Angole raste in se Angola uvršča na lestvico najhitreje rastočih gospodarstev na svetu, še vedno okoli 80% prebivalstva živi v revnih četrtih, pogosto brez dostopa do pitne vode. Okoli tretjina Angolcev živi pod pragom revščine in v letu 2011 se je država uvrstila na 148. mesto od 187 držav glede na U.N. Human Development Index (Human Development Reports, 2012).

2.2.2 Zgodovina Angole

Na ozemlju današnje Angole so do 15. stoletja živeli bušmani, bantujska ljudstva in kraljestvi Kongo in Mbundu, ko so angolsko obalo dosegli prvi Portugalci in v Luandi postavili trgovsko postojanko. Sprva so z omenjenima kraljestvoma trgovali, kmalu pa so odkrili razsežnost naravnega bogastva v Angoli in kraljestva poskušali zavzeti. Angola je postala zanimiva tudi za druge evropske države, na primer Nizozemsko, Francijo in Anglijo, vendar so se Portugalci borili, da bi ohranili primat v Angoli. Do leta 1850 je postala Luanda največje in najbolj razvito portugalsko mesto izven ozemlja Portugalske (Ki-Zerbo, 1977).

V 17. stoletju je postala Angola poglavitni vir sužnjev za plantaže v Braziliji, prav tako portugalska kolonija. Trgovina s sužnji je prinašala velike dobičke, zato so bili dolgo časa neuspešni pri odpravi suženjstva. Prepoved suženjstva v svojih afriških kolonijah so Portugalci dosegli šele v drugi polovici 19. stoletja.

Portugalska je spodbujala priseljevanje bele populacije, predvsem malih portugalskih posestnikov, ki naj bi bili vzor avtohtonemu prebivalstvu in bi tako lahko čim prej prevzeli evropski življenjski slog. Do leta 1953 so Portugalci v Angoli delili prebivalce v tri skupine: priseljeni Portugalci, črnski portugalski državljani in navadni Afričani. Kastna delitev prebivalstva je močno vplivala na dogajanje tik pred in med državljansko vojno, kot boj za oblast med osvobodilnimi gibanji.

Osamosvojitvena vojna vodilih slojev pod okriljem gibanja MPLA in večinskega, zatiranega avtohtonega prebivalstva, ki je tvorilo jedri stranki FNLA (Nacionalna fronta za osvoboditev Angole) in UNITA (Nacionalna unija za popolno neodvisnost Angole), se je začela leta 1961. Po štirinajstletni vojni je Angola 11. novembra 1975 postala neodvisna in oblast je prevzelo gibanje MPLA. Kmalu zatem je država postala del hladne vojne, ki je predstavljala politični boj takratnih velesil ZDA in Sovjetske Zveze. Vojna v Angoli se je nadaljevala tudi po koncu hladne vojne, ko je izgubila strateško vrednost in je bil interes mednarodne skupnosti za ustavitev spopadov in dosego miru v Angoli, čedalje manjši. Šele atentat na Savimbija, takratnega predsednika države, leta 2002, je v opustošeno Angolo dokončno prinesla mir (Natek & Natek, 2006).

Državljanska vojna v Angoli sodi med najdaljše državljanske vojne in vojne nasploh. Trajala je 27 let in terjala visok davek. V vojni je življenje izgubilo okoli pol milijona ljudi, okoli dva milijona jih je moralo zapustiti svoje domove. Uničeni so bili domovi, gospodarski objekti,

prometna infrastruktura, šole, bolnišnice. Vzrok za tako dolgotrajen spor je mogoče najti v možnosti ohranjanja bojnih moči obeh sprtih strani. Tako MPLA, ki kasneje predstavlja vlado, in UNITA, sta na začetku od velesil in drugih držav, ki so bile vpletene v vojno, prejemali vojaško pomoč, kasneje pa sta za financiranje vojne izkoriščali domača naravna bogastva, s katerimi so kljub prepovedi, kupovali in uvažali orožje. Seveda pa so na dolgoletno vojno vplivali tudi neuspešni poskusi razrešitve spora v Angoli s strani OZN.

2.2.3 Gospodarstvo Angole

Od konca državljanske vojne leta 2002 so se politične in ekonomske razmere v Angoli občutno izboljšale. Gospodarstvo Angole temelji na naftni industriji, ki predstavlja okoli 85% bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Leta 2006 je država postala članica OPEC (angl. *Organization of the Petroleum Exporting Countries*) in danes proizvodnja naftne industrije znaša 1,9 milijonov sodčkov na dan. Večina prebivalstva se preživlja s kmetijstvom, vendar še vedno polovico hrane uvozijo (Trading Economics, 2012).

V obdobju od leta 2006 do 2008 je imela Angola najvišjo rast BDP v Afriki (okoli 20%), nekaj let zapovrstjo pa je imela najhitrejšo gospodarsko rast. Svetovna gospodarska kriza, ki se je začela leta 2008, je začasno zaustavila ekonomsko rast v Angoli. Nižje cene nafte in diamantov na svetovnem trgu so znižale rast BDP na rekordnih 2,4% v letu 2010. Stopnja rasti BDP se je v zadnjem letu povečala na 3,4 odstotkov. Od leta 2000 do 2011 je bila povprečna letna stopnja rasti BDP 11,52%. Graf, ki predstavlja trend rasti BDP je predstavljen v Prilogi 2 (Trading Economics, 2012).

Delež BDP na prebivalca je decembra 2011 dosegel rekordno vrednost 1.376,97 ameriških dolarjev. Inflacija pa je v juliju 2012 dosegla rekordno nizko 10% stopnjo. Stopnja brezposelnosti je bila ocenjena na 26%, stopnja revščine pa ostaja visoka, 36%. Revščina in nezaposlenost med mladimi sta zelo razširjeni po celotni državi (African Economic Outlook, 2012).

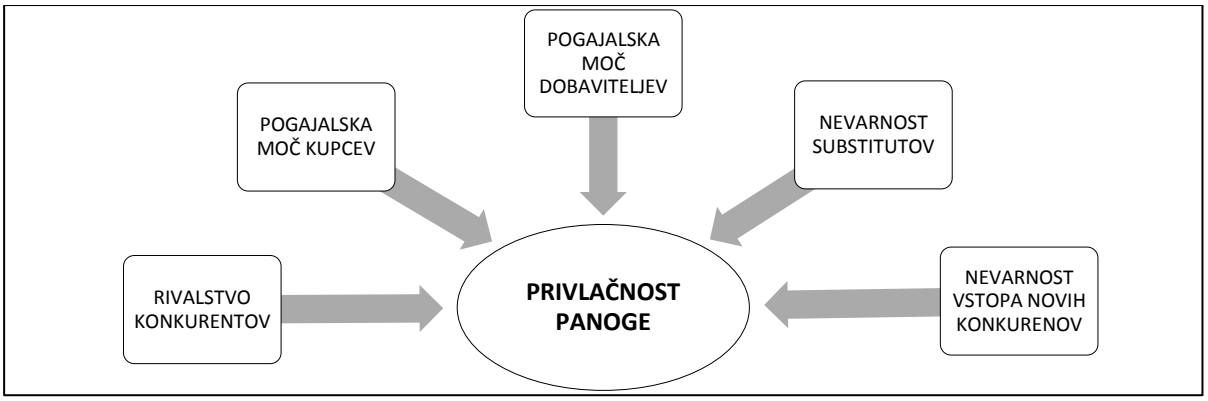
Največji delež izvoza Angole predstavlja surova nafta (več kot 90%), država pa izvaža tudi manjše količine diamantov, kave in rib. Kitajska uvozi malo manj kot polovico vsega izvoza, sledijo Združene države, Indija, Francija, Tajvan, Južna Afrika in Kanada. Angola uvaža elektronske naprave in opremo, vozila, zdravila, hrano, obleko in vojaško opremo. 18% vsega uvoza uvozijo iz Portugalske, sledijo Kitajska, Združene države, Brazilija in Južna Afrika (Trading Economics, 2012).

2.3 Analiza privlačnosti panoge

Privlačnost panoge podjetja celovito ocenimo s tradicionalnim pristopom po Porterju. Porterjev diamant zajema 5 silnic, ki vplivajo na privlačnost panoge in na podlagi katerih se odločimo, ali je trg privlačen za vstop podjetja. Privlačnost ocenjujemo na osnovi nevarnosti,

ki se pojavljajo pri Porterjevih petih determinantah. Te sile vplivajo na stroške, cene in investicije, posledično pa tudi na uspešnost, ki jo dosega panoga (Pučko, 2003, str. 122).

Slika 5: Porterjev model za ocenjevanje privlačnosti panoge



Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2003, str. 122.

2.3.1 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Prva spremenljivka, ki jo Porter določa v svojem modelu za ocenjevanje privlačnosti panoge, je tekmovalnost med obstoječimi konkurenti. Konkurenca v določeni panogi je prisotna ves čas. Vpliva na zmanjšanje donosnosti do minimuma, ki je za investitorje še sprejemljiv. Vsaka donosnost, ki je večja od povprečne, pomeni intenzivno vlaganje investitorjev skozi nove vstope v panogo ali z dodatnimi naložbami obstoječih konkurentov (Porter, 1998).

Panoga pridobivanja vode in oskrbe prebivalstva s pitno vodo je v Angoli v fazi razvoja, zato tudi konkurenca ni izrazita. Podjetja, ki bi proizvajalo mobilne sisteme za pridobivanje vode, pri analizi panoge v Angoli nisem odkrila. Veliko pa je aktivnosti na področju oskrbe prebivalcev s pitno vodo, predvsem s strani humanitarnih organizacij. V zadnjih letih veliko pozornosti namenjajo tudi izgradnji vodovodnega omrežja, preko katerega bi oskrbovali večji del prebivalstva.

2.3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

V Angoli je čedalje manj ovir za vstop na trg in vedno več priložnosti. Vse več je vlaganja v prepotrebno infrastrukturo, vzpostavlja se stimulativno poslovno okolje in kultura poslovanja (Djuratović, 2012). Vodilna podjetja v panogi si prizadevajo ustvariti ovire, s katerimi onemogočijo doseganje dobrih poslovnih rezultatov novim podjetjem in si s tem zavarujejo dominanten položaj v panogi. Ovire novim konkurentom pri vstopu na trg so predvsem velike naložbe, ki so potrebne za gradnjo ali nakup proizvodnih kapacitet, ter vladne uredbe na tem področju.

Angola postaja vedno bolj zanimiva država za tuje investitorje. Nevarnost vstopa novih konkurentov je zato relativno visoka, po moji oceni predvsem s strani kitajskih in ameriških

multinacionalk, ki so uveljavljene v svetu, vendar v ta del sveta še niso vstopile. Predvsem kitajska podjetja so izjemno aktivna in plemenito izkoriščajo potrebo po razvoju te regije sveta. Kitajci odkrijejo atraktiven in dobičkonosen proizvod in so sposobni hitro prodreti na trg s kopijo proizvoda po veliko nižji ceni. Nevarnost predstavljajo tudi evropska podjetja z uveljavljeno blagovno znamko, ki mogoče že delujejo na tujem trgu s proizvodom, ki rešuje težavo z oskrbo s pitno vodo.

2.3.3 Pogajalska moč kupcev

Običajno je za panogo, v kateri je veliko prodajalcev in malo kupcev, značilna visoka pogajalska moč kupcev. Na analizo dejavnika pa vplivajo še druge determinante. V Angoli veliko težavo, ali pa priložnost, predstavljajo korupcija, lobiranje in podkupovanje. Spekter kupcev je koncentriran, imamo malo končnih kupcev. Kupci imajo visoko pogajalsko moč, izdelek je potrebno prilagoditi glede zahteve kupca in pazljivo določiti ceno.

2.3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalsko moč dobaviteljev bi ocenila kot majhno, vendar se razlikuje glede na posameznega dobavitelja. Ponudba nekaterih sestavnih delov je na mednarodnem trgu velika in tu se lahko podjetje dogovori za količinske popuste, za ugodnejši način plačila in podobno, da doseže čim nižjo proizvodno vrednost izdelka.

2.3.5 Nevarnost substitutov

V Porterjevem modelu se substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa se razlikujejo od rešitev, ki se nahajajo v preučevani panogi (Kos, 2007). Nevarnost substitutov predstavljajo alternativne rešitve z oskrbo z vodo, kot so na primer rezervoarji z vodo, vaški vodovodi, ustekleničena voda ali voda, ki jo priskrbijo humanitarne organizacije.

2.4 Priprava strategije

2.4.1 SWOT analiza

SWOT analiza je pomembno orodje za odločanje, s katero lahko celovito analiziramo dejavnike notranjega in zunanjega okolja, ki vplivajo na podjetje. S pomočjo analize prednosti (angl. *Strength*), slabosti (angl. *Weakness*), priložnosti (angl. *Opportunity*) in nevarnosti (angl. *Threat*), lahko podjetje razvije strategijo, na osnovi prednosti, odpravi slabosti in izkoristi priložnosti na trgu (Yüksel & Dagdeviren, 2007). Prednosti in slabosti podjetja določimo glede na postavke, ki smo jih ugotovili v okviru analize poslovanja. Prednosti predstavljajo postavke, v katerih je podjetje boljše od konkurentov, slabosti pa postavke, v katerih je podjetje slabše od konkurentov. Priložnosti in nevarnosti pa predstavljajo dogodki, trendi, pojavi ali ukrepi drugih subjektov v širšem in ožjem okolju, ki jih je mogoče oceniti kot

priložnosti oziroma nevarnosti za podjetje. Kratkoročno podjetje nanje ne more vplivati (Pučko, 2003, str. 8).

Tabela 2: SWOT analiza podjetja MF Plus d.o.o.

	NOTRANJE OKOLJE		
POZITIVNI DEJAVNIKI	PREDNOSTI PODJETJA • možnost prilaganja podjetja na spremembe zaradi svoje majhnosti • investicije v inovativne proizvode • vrhunski proizvod z ustreznimi certifikati • široko področje uporabnosti proizvoda • dobro oblikovan načrt za poprodajne storitve	SLABOSTI PODJETJA • majhnost podjetja • še neuveljavljena blagovna znamka na svetovnem trgu • proizvod brez patenta • velika oddaljenost proizvajalcev sestavnih delov naprave	NEGATIVNI DEJAVNIKI
	PRILOŽNOSTI PODJETJA • problematika oskrbe s pitno vodo v Angoli • povečan interes države za reševanje težav s pitno vodo • nenasičen trg s podobnimi proizvodi • rast investicij in bruto domačega proizvoda na angolskem trgu • pomanjkanje produktov na policah	NEVARNOSTI PODJETJA • prihod konkurentov iz Azije in ZDA s kopijo proizvoda EWM • lobiranje in korupcija pri vstopu na angolski trg in pri prodaji • politična nestabilnost • pohlep politikov, kraje, prevare • plačilna nedisciplina • podkupljivo sodstvo	
	ZUNANJE OKOLJE		

Na osnovi izdelane SWOT analize za podjetje MF Plus d.o.o. lahko povzamemo, da ima podjetje prednost pred konkurenco v tem, da je bolj prilagodljivo glede na svoje konkurente. S tem ima večjo možnost, da se približa potrebam kupcev v Angoli. V zadnjem času v podjetju veliko vlagajo v razvoj novih izdelkov, razširitev prodajnega programa in tako ima podjetje možnost kupcu ponuditi izdelek, ki bo zagotovo pripomogel k reševanju problemov oskrbe s pitno vodo na angolskem trgu. Uspešnemu trženju izdelka bodo pripomogli svetovno priznani certifikati elementov, ki so vgrajeni v napravo in kar je najpomembnejše, izdelek je uvrščen v NATO katalog. Zaradi oddaljenosti Angole je moralo podjetje veliko pozornosti nameniti izdelavi načrta za poprodajne storitve. V primeru okvar tako ne bo prihajalo do daljših prekinitev.

Na drugi strani pa majhnost podjetja predstavlja slabost, saj ima zaradi tega omejena finančna sredstva in pomanjkanje kadra za hitrejši razvoj inovacij. Podjetje je do sedaj poslovalo le na slovenskem trgu, kjer se je blagovna znamka že nekoliko uveljavila, na mednarodnem trgu pa pomeni popolno novost. Potrebno bo vložiti več napora v predstavitev in oglaševanje prednosti izdelka. Kot slabost bi poudarila še to, da naprava EWM ni zaščitena pred

plagiatorstvom s patentom. Možnost množičnega kopiranja izdelka lahko povzroči veliko škodo podjetju.

Priložnosti podjetja so opazne predvsem v tem, da je v Angoli zelo razširjen problem z oskrbo s pitno vodo, reševanju te težave pa v zadnjih letih namenjajo veliko pozornosti in investicij. Trg še ni zasičen s konkurenčnimi podjetji in gospodarstvo Angole raste.

Nevarnost predstavlja predvsem razširjena korupcija med vodilnimi akterji v državi. Ker Angola postaja zanimiva za vedno več podjetij, ki se ukvarjajo s filtracijo vode in ker izdelek EWM ni patentiran, veliko nevarnost predstavljajo azijska in ameriška podjetja, ki bi lahko izdelala podoben proizvod po nižji ceni. S tem bi se povečala ponudba in bi bilo podjetje prisiljeno v zniževanje proizvodnih stroškov, da bi ostalo konkurenčno na trgu. V Angoli ima namreč cena velik pomen pri odločanju za nakup.

2.4.2 Pomen angolskega trga za podjetje MF Plus d.o.o.

Angola ima 1600 km dolgo obalo ob Atlantskem oceanu, skozi državo tečejo velike reke, kot so reka Zambezi, Kongo in Okavango. Imajo največ padavin v južni Afriki in dvakrat več razpoložljive vode kot Zambija in Mozambik, kar pomeni, da je bogata z vodnimi viri. Težava je le v tem, da teh virov ne izkoriščajo. Leta 2000 je imelo dostop do čiste vode 46 odstotkov prebivalstva, leta 2010 pa 51 odstotkov, kar prikazuje graf v Prilogi 3 (Trading Economics, 2012). Oskrba z vodo se v Angoli izboljšuje, vendar imajo neprekinjeno ustrezno oskrbo s pitno vodo le urbani predeli države, medtem ko revnejši predeli še vedno trpijo za hudim pomanjkanjem vode. Največje potrebe v državi predstavljajo obnovljivi viri energije, zdravstvo, čiščenje voda ter predelava hrane. Proizvodnih podjetij je zelo malo, prevladujejo trgovska podjetja, zato je prenos znanja in tehnologije zelo zaželen (Funa, 2010).

Pomanjkanje pitne vode predstavlja za prebivalce, ki živijo v revnejših predelih, veliko tveganje za različne bolezni, kot so driska, kolera in tifus. Slabi vodovodni sistemi v Angoli povzročajo tudi širjenje malarije. Stoječa voda v neuporabnih vodnjakih ali nedelujočih vodovodnih sistemih ustvarja idealne pogoje za razmnoževanje komarjev, ki so glavni prenašalci te bolezni. Država ima visoko stopnjo umrljivosti in glavni razlog lahko pripišemo slabi oskrbi s čisto in pitno vodo.

Različna svetovna podjetja so se združila in leta 2007 začela uresničevati projekt »Water for All«. Zgradili so vodovodno omrežje in vzpostavili vodovode pipe v različnih predelih države. Težava je, da mnogo teh virov ne deluje, redno prihaja do okvar, ni pa usposobljenih ljudi, ki bi skrbeli za pravilno in redno vzdrževanje. Tako morajo ljudje do vodnega vira potovati tudi več kot 10 km, kar pa otežuje tudi slaba infrastruktura. Edino alternativo predstavlja še nakup vode iz vodnih rezervoarjev, ki jih pripeljejo s tovornjaki in so v lasti podjetnikov. Vodo črpajo iz rek in jo prodajajo po visoki ceni, od 50 do 80 Kz (US50-80

centov) za 25 litrov. Za družine, ki živijo na robu revščine, predstavlja takšen nakup izjemno velik strošek (Redvers, 2011).

Za podjetje MF Plus d.o.o., ki je razvilo lasten proizvod, ga v letu 2012 izpopolnilo in prilagodilo širšemu krogu kupcev, afriški trg predstavlja velik potencial. Vstop na to celino še zdaleč ni preprost, predvsem pa je potrebno veliko previdnosti in potrpežljivosti. Vizija podjetja je, da s svojim proizvodom, ki ga bodo v prihodnosti še razvijali in dopolnjevali, prodre na celoten afriški trg. V diplomski nalogi se osredotočam na državo Angolo, v katero bo prodanih prvih 50 sistemov EWM. Podjetje MF Plus d.o.o. se je odločilo, da na obetaven angolski trg vstopi v posredni obliki s podpisom ekskluzivne licenčne pogodbe s podjetjem, ki že vrsto let uspešno posluje v Angoli.

2.4.3 Strategija vstopa podjetja MF Plus d.o.o. na angolski trg

Strategijo vstopa podjetja MF Plus d.o.o. na angolski trg sem izdelala na osnovi kvalitativnih primarnih podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjuja, ki sem ga opravila z direktorjem podjetja MF Plus d.o.o. in pridobiteljem licence za prodajo na angolskem trgu. Oba intervjuja sta potekala na sedežu podjetja MF Plus d.o.o. v septembru 2012. Intervju s predstavnikom podjetja MF Plus d.o.o. je zajemal vprašanja glede poslovanja podjetja na domačem trgu, nanašal pa se je tudi na vzroke za internacionalizacijo podjetja z inovativnim proizvodom. Drugi intervju pa je vseboval vprašanja, s katerimi sem se dotaknila poslovanja pridobitelja licence na angolskem trgu.

V Podjetju MF Plus d.o.o. se vpliv gospodarske krize kaže že od leta 2009 in v teh letih je močno oslabil poslovanje podjetja. Močno je upadlo povpraševanje, ker je prišlo do velikega zastoja investicij v javnem sektorju, na katerega je vezano podjetje. Na primer Ministrstvo za obrambo RS, ki predstavlja aktualnega kupca, močno krči svoje proračunske izdatke za nakup opreme. Podobna situacija je tudi na drugih področjih, tako na nivoju države kot tudi občin, ki želijo pristopiti k reševanju težav z oporečnimi vodnimi viri, kjer je podjetje prisotno s svojimi izdelki. V podjetju pričakujejo, da se bo v naslednjih dveh letih kupna moč javnega in zasebnega sektorja izboljšala in se bo prodaja na slovenskem trgu povečala. Ker je slovenski trg majhen in omejen, na svetu pa je veliko držav, ki nimajo urejene oskrbe z vodo, so se v podjetju odločili, da s svojim inovativnim proizvodom vstopijo na tuji trg. Prepoznali so velik potencial v Angoli. Zaradi svoje majhnosti podjetje trenutno ni niti kadrovsko niti finančno sposobno uspešno v neposredni obliki prodreti na angolski trg. Zato so se odločili, da bo za začetek poslovanja na mednarodnem trgu, najustreznejša pogodbena oblika vstopa in sicer predaja licence. Podjetje bo sklenilo licenčno pogodbo s slovenskim podjetjem, ki uspešno posluje v Angoli že vrsto let. S tem bo podjetje MF Plus d.o.o. dalo pridobitelju licence določene pravice, opisane v licenčni pogodbi, za opravljanje določenih dejavnosti in uporabo »know-how«.

Licenčno poslovanje pomeni, da se dajalec licence in pridobitelj licence sporazumeta za odstop znanja, ki ima za dajalca licence določeno vrednost. V zameno za licenco pridobitelj plača licenčnino. V našem primeru sta se obe strani sporazumeli, da licenčnina predstavlja 10% proizvodne vrednosti vsakega prodanega sistema EWM. Pridobitelj licence že več let uspešno posluje v Angoli, predvsem na energetskem področju. Angolski trg v podjetju dobro poznajo, so seznanjeni s potrebami trga in s problematiko oskrbe s pitno vodo. Ravno iz tega razloga, ker naj bi angolski trg nujno potreboval veliko količino sistemov kot je EWM, so se odločili za sodelovanje s podjetjem MF Plus d.o.o. oziroma za nakup licence za ta izdelek. Dobili so tudi že prve odzive iz trga glede naprav EWM in po njihovih ocenah predstavlja sistem za čiščenje vode EWM veliko perspektivo na angolskem trgu. Glavni kupci so župani provinc, do sedaj jih je že precej pokazalo zanimanje za sisteme EWM. Ciljne kupce pa vidijo tudi v lastnikih večjih farm, ki bi lahko s proizvodnjo pitne vode oskrbovali svoje družine, napajali živino in mogoče z njo celo zalivali polja.

Priložnost na trgu vidijo tudi v hitri rasti gospodarstva, ki ga recesija ni prizadela. Je pa v Angoli zelo razširjena korupcija. V poslih z državo običajno kupci zahtevajo podkupnine in če tuje podjetje ne deluje v skladu z njihovim sistemom, mu zaprejo pot na trg. Ker se v podjetju pridobitelja licence ne želijo zapletati v korupcijske posle, so temu ustrezno prilagodili tržne poti.

Proizvodnja sistemov EWM bo v Sloveniji, v skladiščnih prostorih podjetja MF Plus d.o.o., kjer lahko podjetje MF Plus d.o.o., ki bo še naprej proizvajalo naprave, z lastnimi kadri obvladuje proizvodnjo 30 sistemov EWM na mesec. V kolikor bo povpraševanje večje, imajo pripravljeno tehnološko dokumentacijo, na osnovi katere lahko v zelo kratkem času v sodelovanju z različnimi slovenskimi podjetji povečajo proizvodno kapaciteto na 200 sistemov mesečno. Lastna proizvodnja pridobitelja licence na angolskem trgu ne pride v poštev, saj je tveganj, predvsem zaradi goljufij in nezaupanja, preveč in bi lahko pri tem izgubili več, kot sedaj znašajo stroški prevoza do Angole.

Od Ljubljane do pristanišča Luka Koper bo organiziran kamionski prevoz, od Luke Koper do pristanišča v Luandi, Angola pa bodo izkoristili ladijski prevoz. Ob uvozu naprav pogosto zahtevajo podkupnine, v kolikor pa podjetje ni pripravljeno plačati, postopek uvoza lahko traja tudi več tednov. Pridobitelj licence se je odločil, da ne bo pristal na podkupovanje, ampak bodo vnaprej predvideli prodajo in sisteme EWM predčasno uvozili, tako da ne bo prihajalo do zamud pri dobavi, hkrati pa se ne bodo spuščali v nelegalne posle. Za oglaševanje so že poskrbeli. Najeli bodo oglaševalsko agencijo iz Angole, oglaševati nameravajo preko različnih medijev. Nastopili bodo zelo agresivno, da že na samem začetku prepričajo o izdelku čim več potencialnih kupcev. Dobili so tudi podporo najbolj slavnega filmskega igralca v Angoli, Carlosa Paca, ki je pripravljen nastopiti v oglasih za čisto pitno vodo. Cene bodo oblikovali glede na proizvodno vrednost in življenjski standard tamkajšnjih prebivalcev. Izdelek popolnoma ustreza tamkajšnji problematiki, zato ga bodo uporabili v svoji prvotni obliki. Kar pa zadeva poprodajne storitve, bo podjetje MF Plus d.o.o. poslalo v

Angolo slovenske inštruktorje, ki bodo usposobili ljudi iz tujih podjetij v Angoli, ki se že ukvarjajo z vzdrževanjem različnih sistemov, in ti bodo skrbeli za pravilno uporabo naprav in njihovo vzdrževanje. Tam ne nameravajo zaposliti Angolcev, ker bi bilo poslovanje z njimi preveč tvegano in bi lahko prišlo do kraje in goljufije. S tako zastavljenim načrtom poprodajnih storitev bodo naprave v primeru okvar hitro popravljene in tudi s stroškovnega vidika takšna strategija predstavlja najbolj optimalno rešitev.

SKLEP

Trg naprav za filtracijo vode postaja vedno bolj zanimiv. Oskrba s pitno vodo postaja pereč problem številnih držav zaradi globalnega segrevanja, pretiranega onesnaževanja naravnega okolja, naravnih nesreč in še bi lahko naštevala. V Afriki se s težavo pomanjkanja pitne vode že stoletja sooča na milijone ljudi. S pisanjem diplomske naloge sem razširila svoje znanje o problematiki oskrbe s pitno vodo v Afriki, predvsem v južnoafriški državi Angoli. Raziskala sem tudi področje inovacij, in pojasnila njihov vpliv na poslovanje podjetja na tujih trgih. Pri tem sem imela zelo omejeno literaturo, večinoma sem izhajala iz strokovnih člankov. Tema namreč še ni bila raziskana, nasprotja v prepričanjih posameznih avtorjev o vplivu inovacij na internacionalizacijo ali obratno, pa so velika. Inovacije imajo velik vpliv na odločitev podjetja o vstopu na tuji trg. Z inovativnim proizvodom lahko podjetje lažje in uspešnejše nastopa na mednarodnem trgu.

Podjetje MF Plus d.o.o. se je v Sloveniji že uveljavilo z lastnim inovativnim proizvodom, na tuji trg pa še ni vstopilo. Pri internacionalizaciji podjetja je pomembna stopnja standardizacije oziroma adaptacije trženjskih programov. Glede na to, da podjetje MF Plus d.o.o. posredno preko prodaje licenčne pogodbe pridobitelju licence, s svojim proizvodom prvič vstopa na tuji trg, sem težko opredelila, ali je potrebno katerega od elementov trženjskega spleta prilagoditi lokalnemu trgu ali ne. Lokalnemu angolskemu trgu bo pridobitelj licence v največji meri prilagodil trženjske poti in trženjsko komuniciranje. Menim, da mora biti podjetje previdno pri poslovanju na angolskem trgu in se učiti iz priložnosti in napak, ki se bodo pojavljale pri poslovanju na tujem trgu.

Preden se podjetje odloči za vstop na določen tuji trg, ga mora dobro spoznati. V ta namen sem v diplomski nalogi opisala politično, geografsko in demografsko okolje Angole, njeno zgodovino, ki ima še vedno vpliv na slabo politično ureditev države in gospodarstvo, ki velja za eno izmed najhitreje rastočih gospodarstev na svetu. Izdelala sem tudi analizo privlačnosti panoge in SWOT analizo, s pomočjo katerih sem ugotovila, da podjetje zaradi kadrovskih in finančnih omejitev ni sposobno samo uspešno vstopiti in poslovati na angolskem trgu. Zato se je odločilo za pogodbeno obliko vstopa na trg, licenčnino. Pridobitelj licence bo plačal licenčnino dajalcu licenčnine na osnovi vsakega posameznega prodanega proizvoda. Tako bo podjetje MF Plus d.o.o. ostalo v stiku s trgom in imelo nadzor nad prodanimi količinami. V zadnjem poglavju sem opisala, kako namerava pridobitelj licence vstopiti in nastopati na

angolskem trgu. Pri tem sem izhajala iz intervjujev. Na osnovi vnaprej pripravljenega intervjuja, sem se pogovarjala z direktorjem podjetja MF Plus d.o.o. in s pridobiteljem licence. V kolikor bi bila v posel udeležena še kakšna ključna oseba, bi imela več gradiva, na osnovi katerega bi napisala podrobnejšo strategijo vstopa podjetja na tuji trg z inovativnim proizvodom.

Podjetju MF Plus d.o.o. bi predlagala, da s patentom zaščititi svoj proizvod pred konkurenco, da ne bi prišlo do množičnega kopiranja izdelka na tujem trgu. Predlagala bi še, da v prihodnosti razišče več potencialnih tujih trgov in vzpostavi mrežo prodajnih agentov, ki bi predstavljali izdelek in zastopali podjetje ter blagovno znamko na mednarodnih trgih. Smiselno bi se bilo povezati z ljudmi, ki se gibljejo v krogih potencialnih kupcev in so ozaveščeni o problemu s pitno vodo. Zanje bi podjetje MF Plus d.o.o. organiziralo predavanja, predstavitev naprav in izobraževanja, da bi bili zastopniki čim bolj uspešni pri prodaji, po načelu »več znanja - večja zmožnost prodaje«. Kar se tiče prodaje na tuje trge pa sem razmišljala v tej smeri, da bi podjetje lahko v fazi, ko bi prodajni agent našel kupca, sklenilo pogodbo z lokalnim trgovcem, ki se ukvarja s prodajo podobnih sistemov in bi nato lokalni trgovec prodal napravo EWM končnemu kupcu. Lokalnega trgovca bi izobrazili in usposobili za vzdrževanje in servisiranje naprave, kar bi prineslo tudi prednost napravi EWM. Izdelek bi bil lažje in hitreje vzdrževan, nastajali pa bi tudi manjši stroški pri popravilih. V primeru okvar, bi imeli usposobljenega serviserja v svoji okolici, tako da bi se izničili visoki stroški potovanja serviserja iz Slovenije v državo kupca.

Namen in cilj diplomske naloge sta bila dosežena, saj sem s pomočjo različnih analiz opredelila ustrezno obliko vstopa podjetja na tuji trg. V nalogi sem ugotovila, da bodo inovacije za uspešnost podjetja vedno bolj pomembne zaradi zasičenosti trga z obstoječo ponudbo. Potrošnikom mora podjetje nuditi vse večjo uporabnost in ustvarjati nove trge za zagotovitev konkurenčne prednosti in menim, da bodo prav inovativna podjetja pripomogla k ponovni rasti gospodarstva in ponudila nova delovna mesta, kar bo pomenilo začetek reševanja gospodarske krize.

LITERATURA IN VIRI

1. African Economic Outlook. (2012). Angola. Najdeno 7. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.africaneconomicoutlook.org/en/countries/southern-africa/angola/
2. Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision, 47*(8), 1323-1339.
3. Beswick, C., & Gallagher, D. (2010). *The road to innovation.* UK: LTB – Let's Think Beyond.
4. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffett, M. H., & Moynihan, E. O. (2001). *Global Business* (3rd ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
5. Čelan, Š., Mulej, M., Kos, M., & Klinar, D. (2002). *Okvirni metodološki priročnik od invencije do inovacije*. Ljubljana, PCMG - Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
6. Damijan, J., Kostevc, Č., & Polanec, S. (2010). From innovation to exporting or vice versa? *World economy, 33*(3), 374-398.
7. Djuratović, A. (2012, 16. Apr). V trendu gospodarske rasti. Najdeno 2. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.revijakapital.com/kapital/aktualno.php?idclanka=8700
8. Fletcher, P., & Laxmidas, S. (2012, 01. Sept.). Angola's Dos Santos secures big election win. Najdeno 2. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.reuters.com/article/2012/09/01/us-angola-election-idUSBRE88005020120901
9. Funa, P. (2010, 29. Jun). Moj spletni priročnik - kako poslovati z Afriko. Najdeno 2. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.podjetniski-portal.si/index.php?t=E_publikacije&type=prirocnik&article_id=1370
10. Hollensen, S. (2004). *Global marketing: a decision-oriented approach* (3rd ed.). Harlow (Essex): Prentice Hall.
11. Hrastelj, T., & Makovec Brenčič, M. (2006). *Mednarodno trženje* (3. dopol. in poprav. izd.). 5. natis. - Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Human Development Reports. (2012). Human Development Index (HDI) – 2011 Rankings. Najdeno 2. septembra 2012 na spletnem naslovu http://hdr.undp.org/en/statistics/
13. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Jankovič, J. (2007, 23. april). Iz gnojnice delajo pitno vodo. *Novice*, str. 6.
15. JAPTI – Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. (2011). Inovacije. Najdeno 29. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/inovacije
16. Keegan, J. W., & Schlegelmilch, B. B. (2011). *Global marketing management – A European Perspective.* Harlow (England): Financial Times/Prentice Hall.

17. Ki-Zerbo, J. (1977). *Zgodovina črne Afrike*. Ljubljana: Založba Borec.

18. Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *The American Economic Review, 86*(3), 562-583.

19. Kos, B. (2007, 12. Feb.). Michael Porter in analiza petih silnic. Najdeno 4. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php

20. Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppura, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review, 20*, 508-520.

21. Levitt, T. (1983). Globalization of Markets. *Harvard Business Review, 61*, 92-102.

22. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

23. Meyer, E. & Bernier, I., (2010, 25. maj). *Standardizing or Adapting the Marketing Mix across Culture. A case study: Agatha*. Bachelor thesis. Halmstad (Sweden): Halmstad University, School of Business and Engineering.

24. MF Plus d.o.o. (2009). *Sistem za pridobivanje vode v izrednih razmerah.* Ljubljana: MF Plus d.o.o.

25. MF Plus d.o.o. (2011). *Predstavitveni katalog podjetja MF Plus d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: MF Plus d.o.o.

26. Mulej, M., Ženko, Z., Bastič, M., Knez-Riedl, J., & Mulej, N. (2002). Koliko inovativna sta poslovanje slovenskih proizvodnih podjetij in njihov management. *Naše gospodarstvo, 48*(3-4), 217-237.

27. MVZT – Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo. (2011). Resolucija o Raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020 – inovativno gospodarstvo. Najdeno 4. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.drznaslovenija.mvzt.gov.si/ch02s05.html

28. Natek, K., & Natek, M. (2006). *Države sveta: narava, prebivalstvo, državna ureditev, zgodovina, gospodarstvo, znamenitosti.* Ljubljana: Mladinska knjiga.

29. O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing,* 43(11/12), 1325-1348.

30. Porter E. M. (1998). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press.

31. Pretnar, B. (1995). *Osnove ekonomike tehnologije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

32. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

33. Rebernik, M. (1990). *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

34. Rebernik, M. et al. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta: Fakulteta za strojništvo.

35. Redvers, L. (2011, 14 Mar). Water everywhere in Angola, but few places to drink. Najdeno 30. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://mg.co.za/article/2011-03-14-water-everywhere-in-angola-but-few-places-to-drink

36. Ruzzier, M., & Konečnik, M. (2007). Internacionalizacija malih in srednjih podjetij: integrativni konceptualni model. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre, 40*(1), 42-53.

37. Ruzzier, M., & Mlakar, A. (2011). Povezava med internacionalizacijo in inoviranjem malih in srednjih podjetij: primer Slovenije. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre, 44*(6), 228-237.

38. *Standardna klasifikacija dejavnosti.* (2008). Najdeno 1. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531

39. Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review, 12*(2), 141-171.

40. *The World Factbook.* (2012, 12. Aug.). Najdeno 29. avgusta 2012 na spletnem naslovu https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ao.html

41. Trading Economics. Angola GDP Growth Rate. (2012). Najdeno 7. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.tradingeconomics.com/angola/gdp-growth

42. Trading Economics. Improved water source (% of population with access) in Angola. (2012). Najdeno 7. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.tradingeconomics.com/angola/improved-water-source-percent-of-population-with-access-wb-data.html

43. Vernon R. (1996). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The quarterly Journal of Economic, 80*(2), 190-207.

44. Virant, V., Makovec Brenčič, M., & Shoham, A. (2007). Standardizacija in adaptacija procesov: trženjski izziv slovenskim mednarodno delujočim podjetjem. *Akademija MM*: *slovenska znanstvena revija za trženje,* (11), 35-39.

45. Yakhlef, A. (2009). The trinity of international strategy: Adaptation, standardization and transformation. *Asian Business & Management,* (9), 47–65.

46. Yüksel, I., & Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm. *Information Sciences, 177, 3364-3382.*

47. Zakon o gospodarskih družbah - ZGD-1. *Uradni list RS* št. 42/2006, 62/2008 popr.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Slika naprave EWM 1
PRILOGA 2: Letna stopnja rasti BDP v Angoli od leta 2000 do 2012 (v %) 1
PRILOGA 3: Izboljšani vodni viri od leta 2000 do 2012 (v % preb. z dostopom do le-teh) 2
PRILOGA 4: Intervju z direktorjem podjetja MF Plus d.o.o. 2
PRILOGA 5: Intervju s pridobiteljem licence 4

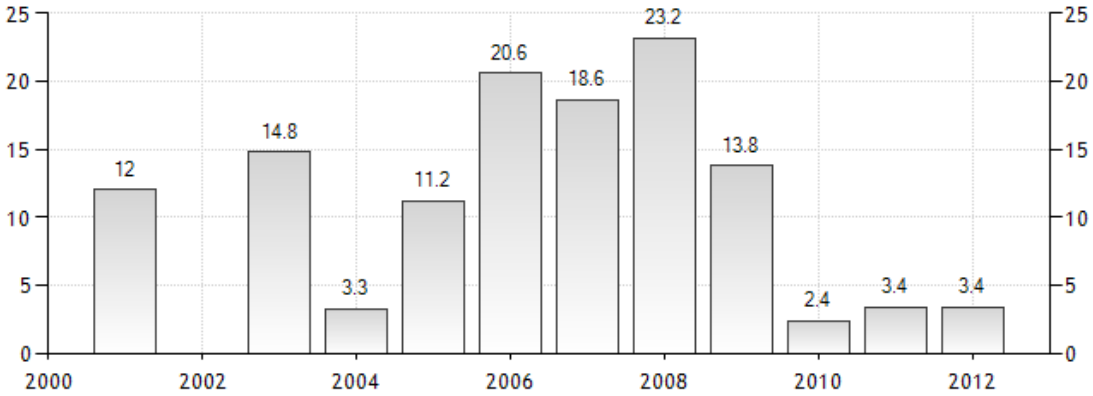
PRILOGA 1: Slika naprave EWM

Slika 1: Slika naprave za pridobivanje vode v izrednih razmerah EWM

Vir: MF Plus d.o.o., Predstavitveni katalog podjetja MF Plus d.o.o., 2011, str. 15

PRILOGA 2: Letna stopnja rasti BDP v Angoli od leta 2000 do 2012 (v %)

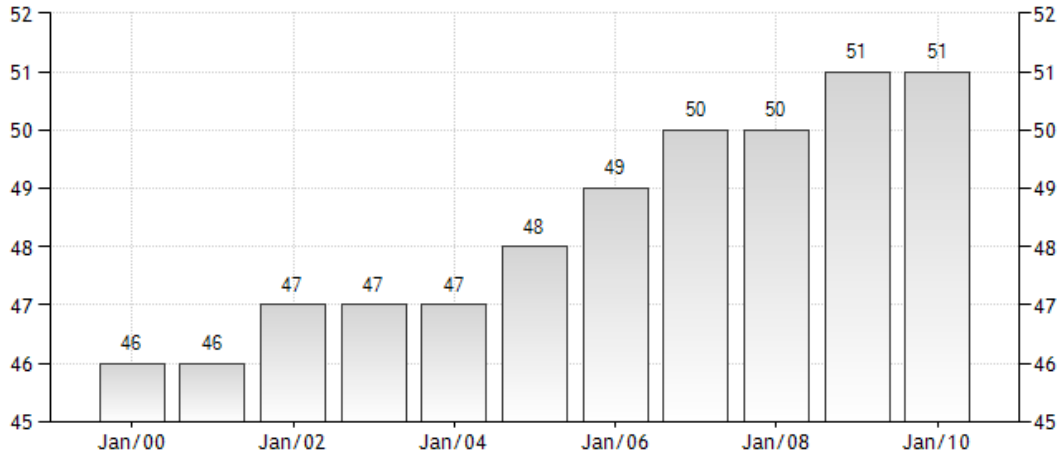
Graf 1: Letna stopnja rasti BDP v Angoli od leta 2000 do 2012 (v %)



Vir: Trading Economics, Angola GDP Growth Rate, 2012

PRILOGA 3: Izboljšani vodni viri od leta 2000 do 2012 (v % preb. z dostopom do le-teh)

Graf 1: Izboljšani vodni viri od leta 2000 do 2012 (v % prebivalstva z dostopom do le-teh)



Vir: Trading Economics, Improved water source (% of population with access) in Angola, 2012

PRILOGA 4: Intervju z direktorjem podjetja MF Plus d.o.o.

1. Kako vaše podjetje čuti vpliv recesije na domačem trgu?
   V podjetju se vpliv gospodarske krize pozna že od samega začetka, predvsem zato, ker smo vezani na proračunska sredstva ministrstev. Na primer Ministrstvo za obrambo RS, ki močno krči svoje proračunske izdatke za nakup opreme. V letu 2009 je močno upadlo povpraševanje, ker je prišlo do velikega zastoja investicij v gospodarstvo, v nove proizvode, kjer smo z našimi izdelki močno prisotni tako na nivoju države kot tudi občin, ki želijo pristopiti k reševanju težav z oporečnimi vodnimi viri.

2. Kakšen odziv na vaš izdelek ste prejeli na domačem trgu? Ali je dosegel vaša pričakovanja, ali menite, da še obstajajo potencialni kupci v Sloveniji?
   Slovenski trg je zelo dobro sprejel naš novi izdelek EWM, saj je bistveno drugačen od konkurenčnih izdelkov, ki so na voljo na evropskem trgu. Vsebuje namreč določene tehnološke inovacije, kar daje izdelku visoko tehnološko vrednost, kar potrjuje tudi pridobljena NATO številka, izdelek je namreč uvrščen v katalog NATO proizvodov, ki se tržijo po celem svetu. Sistem EWM je že kupilo Ministrstvo za obrambo RS in šest slovenskih občin. Interes je zelo velik, vendar zaradi omejenih sredstev, trenutno ne morejo realizirati nakupov. Pričakujemo, da

se bo v naslednjih dveh letih kupna moč izboljšala in se prodaja naših naprav na slovenskem trgu povečala.

3. Zakaj ste se odločili za vstop na tuji trg?
   Za vstop na tuji trg smo se odločili izključno zaradi majhnega slovenskega trga in iz razloga, da je Afrika izjemno zanimiv trg za tovrstne naprave. V Sloveniji je namreč omejena skupina potencialnih kupcev in država ni močno izpostavljena naravnim nesrečam, tudi oskrba z vodo je v primerjavi z ostalimi evropskimi državami dobra. V Afriki pa je praktično na vsakem koraku mogoče prepoznati velike probleme z oskrbo z vodo, vodni viri so onesnaženi ali pa jih praktično ni. Naša izboljšana naprava je zaradi svojih tehničnih značilnosti izjemno primerna za uporabo na takšnih področjih, kot je Afrika, saj ne zahteva posebnih tehničnih znanj za uporabo, ker je popolnoma avtomatizirana in ima izredno nizke vzdržavalne stroške.

4. S kakšno obliko namerava podjetje MF Plus d.o.o. vstopiti na angolski trg in zakaj?
   Ugotovili smo, da zaradi svoje majhnosti v podjetju in zaradi že omenjene težke gospodarske situacije, ki je prizadela tudi naše podjetje, nismo sposobni kadrovsko niti finančno pripraviti uspešnega nastopa na tako oddaljenem trgu. Zato smo se odločili za licenčno prodajo. S tem smo predali lasten »know-how« podjetju, ki že uspešno deluje na angolskem trgu. Pridobitelj licence je slovensko podjetje, ki ima v Angoli močne zveze z vodilnimi v državi, kar bo pripomoglo pri vstopu na trg. Za Angolo je namreč značilna visoka stopnja korupcije, predvsem pri tujih podjetjih, ki želijo poslovati v Angoli.

5. Ali imate načrt za širitev proizvodnje v večje prostore, v primeru, da pride do povečanja povpraševanja ali obstaja alternativna rešitev v zvezi s proizvodnjo sistemov EWM za angolski trg?
   Strategijo imamo zasnovano na osnovi trenutne situacije, kjer lahko z lastnimi kadri, kjer lahko obvladujemo proizvodnjo 30 sistemov EWM na mesec. Pripravljeno pa imamo tehnološko dokumentacijo, na osnovi katere lahko v zelo kratkem času v sodelovanju s slovenskimi podjetji povečamo proizvodno kapaciteto na 200 sistemov mesečno. Obstaja pa tudi možnost zagona proizvodnje v Angoli, v kolikor bomo ocenili, da s tem lahko zmanjšamo proizvodno ceno, nikakor pa ne na račun kakovosti naprave.

6. Kakšni so vaši načrti v prihodnosti, kje vidite tržni potencial? Ali nameravate v prihodnosti razvijati nove izdelke, ali bodo inovacije izhajale iz obstoječega izdelka?
   Obstoječi inovativni izdelek EWM bomo v prihodnosti še razvijali in nadgrajevali in predvsem prilagajali specifični stopnji onesnaženosti vode. Novo priložnost na domačem in tujem trgu vidimo predvsem v malih vaških vodovodih, ki so neoskrbovani in brez nadzora, kar močno vpliva na kakovost vode. Tovrstnih malih vodovodov je samo v Sloveniji preko 3000, naš cilj je razviti tipsko napravo na osnovi ultrafiltracije, ki bo računalniško nadzorovana in s tem zagotoviti konstantno kakovost pitne vode iz oporečnih vodnih virov. Razvoj usmerjamo v izdelavo okolju prijaznih naprav, ki ne puščajo za seboj nevarnih odpadkov, so enostavni za reciklažo in lahko delujejo tudi na alternativne vire energije, kot je na primer sončna energija.

PRILOGA 5: Intervju s pridobiteljem licence

1. Kaj je vplivalo na vašo odločitev, da vstopite v novo panogo?
   Supply and demand. Ker pitne vode v Angoli primanjkuje, smo se odločili da bi k temu problemu pristopili z napravami EWM. Iz tega sta se razvili dve veji prodaje pitne vode.
   1) prodaja EWM naprav
   2) prodajaj pitne vode v vrečkah, ki jo prečistimo z EWM napravo

2. Kateri so glavni dejavniki, zaradi katerih ste se odločili za tako oddaljeno državo, kot je Angola?
   Ker je predstavnik posla konzul Angole, se že več let izobražujemo o Angolskem trgu. To državo dobro poznamo in razumemo potrebe trga. Angola je tudi ekonomsko hitro rastoča in trenutno se nam zdi Angola najperspektivnejša možnost za uspešno poslovanje.

3. Kakšen odziv na vaš izdelek ste prejeli na angolskem trgu? Ali je dosegel vaša pričakovanja? Kakšen vpliv ima po vaše mnenju recesija na dogajanje na angolskem trgu?
   Odziv na samo napravo EWM smo prijeli le od nekaterih znancev iz Angole, ki so to napravo že videli. Odziv je bil pozitiven, vendar so dvomi glede cene in obsega ljudi, ki bi si to lahko privoščilo.
   Odziv na vodo v plastičnih vrečkah pa je bil dosti močnejši, saj smo si že zagotovili partnerje, ki bi radi pod našo franšizo in tržnim imenom izdelovali in prodajali vodo.
   Angolski trg se zelo razlikuje od našega, obstajata samo visoki in nizki sloj prebivalstva. Ker recesija po navadi najmočneje udari po srednjem sloju, tam recesija ni povzročila večjih težav. Država je bogata z nafto, ki pa se trenutno še zmeraj dobro prodaja.

4. Angolsko gospodarstvo slovi po razširjeni korupciji, lobiranju in podkupovanju. Kakšen je vaš pogled na situacijo?Kako se nameravate s tem spopasti v vašem podjetju?
   Tak način poslovanja strogo preziram. Treba pa je razlikovati privatno in državno poslovanje. V poslovanju z državo velikokrat zahtevajo podkupnine in če se temu upreš, ti zaprejo pot na trg. Naše podjetje posluje privatno, kjer je cena produkta fiksna in zato ne pride do takih situacij. Opozorili so nas, da podkupnine zahtevajo dostikrat tudi na mejah za uvoz naprav. V primeru podkupnine bi naprave prišle iz carine dosti hitreje, mi pa smo se odločili, da jih taktično pošiljamo prej, kot je to potrebno. Tako da se lahko izognemo podkupovanju.

5. Zakaj ste se odločili za licenčno obliko vstopa na tuji trg?
   Ker nam je produkt EWM všeč in se nam zdi primeren za angolski trg, smo se odločili za odkup licence. S tem smo si tudi zagotovili nadzor nad ceno izdelka in ga lahko posledično prodajamo tudi po nižji ceni oziroma po ceni, ki bi bila primerna za Angolo.

6. Kako bi opredelili priložnosti in nevarnosti na angolskem trgu? Ali nameravate v prihodnosti razširiti prodajni trg tudi v ostale afriške države ali celo na druge kontinente? Kje vidite tržni potencial?

Priložnosti:

- veliko število prebivalcev
- država v razvoju
- rastoča ekonomija
- pomanjkanje produktov na policah
- pomanjkanje osnovnih potrebščin v nižjem sloju

Nevarnosti

- korupcija
- politična nestabilnost
- pohlep politikov
- kraje, prevare
- neplačevanje obveznosti
- nezaupljivo in podkupljivo sodstvo
- konkurenca iz Azije

O širitvi bomo lahko razmišljali, ko bomo ocenili, da je odziv na produkt zadovoljiv. Težnja k temu seveda je, vendar se nagibamo k širitvi produkcije pitne vode v vrečkah, kjer osnovo projekta predstavlja sistem EWM. Začenjamo v Luandi in se širimo navzven, najprej znotraj Angole potem pa tudi na druge Afriške države. Za druge kontinente trenutno še ni načrta.

7. Do katere stopnje nameravate izkoristiti pridobitev izključne licence za trženje in prodajo sistemov EWM? Ali razmišljate o lastnem proizvodnem obratu na angolskem trgu?
Lastna proizvodnja na angolskem trgu ne pride v poštev, saj je preveč tveganja zaradi goljufij, in bi izgubili več, kot so stroški prevoza do Angole.

8. Kakšni so vaši načrti v prihodnosti, kje vidite tržni potencial? Ali nameravate v prihodnosti razvijati nove izdelke, ali bodo inovacije izhajale iz obstoječega izdelka?
Dokler ta produkt zadošča potrebam, novih izdelkov za čiščenje vode ne potrebujemo. Na angolski trg pa vstopamo že zdaj z več različnimi produkti. Z vodo sta povezana le EWM naprava in plastične vrečke s pitno vodo. Drugi produkti so povezani z energetiko in standardom življenja.

9. Na kakšen način prebivalstvo oskrbujejo s pitno vodo v zadnjih letih? Ali se vam zdi, da se je situacija izboljšala? Kaj bo vaše podjetje doprineslo k reševanju teh težav? V kakšne namene nameravate prodajati naprave EWM?
Prebivalstva ne oskrbujejo s pitno vodo! Prodajajo le drage plastenke vode. Situacija se z leti ne izboljšuje, ker se politika več ali manj ukvarja z zaslužki in premalo s svojim ljudstvom. Naše podjetje bo omogočilo dostop do pitne vode ljudem, ki si je sedaj ne morajo privoščiti. Naša cena za 0.5 L vode bo samo 1/10 cene plastenke 0.5L.

10. Koga boste določili za upravljanje in vzdrževanje naprav? Ali nameravate zaposliti angolske delavce?
V Angolo bomo poslali slovenske inštruktorje, ki bodo tam usposobili ljudi, ki bodo skrbeli za pravilno uporabo naprav in njihovo vzdrževanje. Tam ne bomo zaposlili Angolcev, ampak imamo v načrtu poiskati tuje podjetje, ki vzdržuje neke naprave v Angoli. Z njimi bi podpisali pogodbo in jih usposobili, da bodo znali opraviti servis, v kolikor bo prišlo do kakršnekoli okvare.

11. Na kakšen način nameravate oglaševati izdelek in kdo so pravzaprav vaši potencialni kupci?

    Za oglaševanje smo najeli marketinško agencijo v Angoli, kjer se bo oglaševalo preko vseh možnih medijev. Dobili pa smo tudi podporo najbolj slavnega filmskega igralca v Angoli - Carlosa Paca, ki je pripravljen promovirati vodo v plastičnih vrečkah, vzporedno s tem pa raste tudi ogled naprave EWM.