

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TINA POJE

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**MOŽNOSTI ŠIRJENJA PODJETJA KSMC
NA TRGE ADRIATIC REGIJE**

Ljubljana, avgust 2009

TINA POJE

IZJAVA

Študentka Tina Poje izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Maje Makovec Brenčič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.8.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA	2
1.1 Opredelitev internacionalizacije.....	2
1.2 Motivi za internacionalizacijo	2
1.3 Ovire za internacionalizacijo.....	3
1.4 Internacionalizacija storitev	4
2 PODJETJE KLAUS SCHUSTER MANAGEMENT CONSULTING D.O.O. (V NADALJEVANJU KSMC)	5
2.1 Predstavitev podjetja	5
2.1.1 Filozofija poslovanja podjetja KSMC.....	5
2.1.2 Poslanstvo podjetja KSMC	5
2.1.3 Vizija podjetja KSMC.....	6
2.1.4 Ciljni trg podjetja KSMC: Adriatic regija.....	6
2.1.5 Strateška partnerstva	6
2.2 Potencialni kupci storitev podjetja KSMC v Adriatic regiji	7
2.3 SWOT analiza	7
3 ANALIZA ŠIRJENJA PODJETJA KSMC NA OBMOČJU ADRIATIC REGIJE	8
3.1 Položaj podjetja KSMC na območju Adriatic regije.....	8
3.2 Analiza nadaljnjega širjenja podjetja KSMC	9
3.2.1 Splošne gospodarske razmere na izbranih trgih.....	9
3.2.2 Poslovno okolje na izbranih trgih.....	13
3.3 Predlagana strategija internacionalizacije na izbranih trgih.....	15
3.3.1 Ključni faktorji uspeha podjetja KSMC na izbranih trgih	16
3.3.2 Predlagani načini internacionalizacije.....	17
SKLEP.....	19
LITERATURA IN VIRI	21

UVOD

Menedžersko svetovanje se je razvilo pred manj kot 150 leti. Vseeno pa se je ta sektor pričel v 30-ih letih prejšnjega stoletja hitro razvijati. Menedžersko svetovanje se je najhitreje razvijalo v ZDA in od leta 1950 dalje tudi v Zahodni Evropi. Prisotnost menedžmenta je stara skoraj toliko kot sama civilizacija, medtem ko so menedžerske teorije in svetovanje prakse novejša doba (Gross & Poor, 2008, str. 59).

Robert David (Gross & Poor, 2008, str. 60-62) meni, da so bili za rast menedžerskega svetovanja v obdobju 1930 – 1980 odločilni štirje zunanji dejavniki: naraščajoče število podjetij in njihova rast ter kompleksnost, širitev korporacijske ideologije, povečevanje vpliva poslovnega izobraževanja in poslovne literature.

Po letu 1990 je na trge Vzhodne Evrope vstopilo veliko multinacionalnih računovodskih in svetovalnih podjetij iz ZDA, ki so agresivno širila svoje poslovanje, bodisi samostojno ali v sodelovanju s partnerji. Kljub temu je posel pričel cveteti tudi malim lokalnim svetovalnim podjetjem. Znanje svetovalcev mora biti široko in pokrivati več področij svetovanja, obenem pa je potrebno sodelovanje menedžerjev in lokalnih strokovnjakov, da bi podjetja lahko uspešno dosegala zastavljene cilje. Storitve svetovanja, ki jih ponujajo svetovalci, so bile tradicionalno deljene v štiri velike skupine: strategija, človeški viri, poslovni procesi in informacijska tehnologija. Glavni končni kupci teh storitev so podjetja v privatnem sektorju, vlade in neprofitne organizacije. Po ocenah za leto 2007 finančni sektor sodi med tri največje »kupce« storitev menedžerskega svetovanja, njegov delež pa ocenjujejo na 23 odstotkov (Gross & Poor, 2008, str. 60-62).

Predmet diplomskega dela je preučevanje možnosti širjenja podjetja Klaus Schuster Management Consulting d.o.o. na trge Adriatic regije. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2006 s sedežem v Ljubljani. Svoje poslovanje je sprva usmerilo na trg Srbije, danes pa uspešno posluje tudi z velikimi podjetji v Sloveniji. Zaradi majhnosti slovenskega trga pa je za podjetje skoraj nujno, da svoje poslovanje razširi tudi na druge trge na območju Adriatic regije. Namen diplomskega dela je torej analiza možnosti širjenja in opredelitev najprimernejših načinov internacionalizacije na omenjenih trgih. Predpostavljam, da na preučevanem območju izbranih trgov obstaja potencial, da podjetje uspešno širi svoje poslovanje.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri glavna poglavja. Prvo vsebuje opredelitev pojma, motivov in ovir za internacionalizacijo ter specifike internacionalizacije storitev. Drugo poglavje vsebuje predstavitev podjetja Klaus Schuster Management Consulting d.o.o., njegovo vizijo, poslanstvo, strateške poslovne partnerje, prednosti in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki jim je izpostavljeno na ciljnem trgu. Tretje poglavje pa je namenjeno analizi širjenja omenjenega podjetja ter predlagani strategiji širjenja poslovanja v Adriatic regiji¹. Vsebuje opredelitev trenutnega položaja podjetja na ciljnem trgu, splošne gospodarske

¹ Pojem Adriatic regije je opredeljen v poglavju 2.1.4

razmere ter analizo poslovnega okolja na izbranih trgih držav Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Črne Gore, Makedonije in Kosova. Odgovarja na vprašanji: »Na kakšen način vstopiti na nove trge?« in »Kateri so ključni faktorji uspeha ob vstopu?«. Diplomsko delo se zaključuje s sklepom, v katerem je povzetek ključnih ugotovitev analize.

1 INTERNACIONALIZACIJA POSLOVANJA

V času globalizacije veliko podjetij poskuša razširiti poslovanje na tuje trge. Mednarodno širjenje zagotavlja nove in potencialno bolj dobičkonosne trge, pomaga povečati konkurenčnost podjetja in olajša dostop do novih idej o proizvodih, proizvodnih inovacijah in najmodernejših tehnologijah (Hollensen, 2004, str. 3).

Mednarodno poslovanje je aktiven in dinamičen način poslovanja podjetij. Predstavlja vse transakcije, ki se vršijo preko nacionalnih meja, z namenom zadovoljitve ciljev posameznikov, podjetij, institucij ter držav. Transakcije potekajo na različne načine in oblike, ki pa so pogosto povezane in prepletene (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 11).

1.1 Opredelitev internacionalizacije

Internacionalizacija pomeni proces vstopa na tuje trge. Prične se, ko podjetje s svojimi izdelki/ storitvami vstopi na tuji trg, najpogosteje najprej iz domačega trga. V najširšem smislu se nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja, vključuje pa vse načine in oblike mednarodnega poslovanja podjetja ter postopke mednarodnega trženja. Nastala je iz potrebe po prenosu trženjskih, organizacijskih in tehnoloških znanj držav in podjetij, ki so postali močna točka ofenzivnega poslovanja podjetij in s tem doseganja konkurenčnih prednosti (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 17, 18).

Najbolj pogosta ter enostavna oblika internacionalizacije je izvoz proizvodov, sledijo pa še višje oblike. Med te sodijo licence, podizvajalstvo, svetovanje, pogodbeno sodelovanje, skupna vlaganja, lastna podjetja in različne oblike ne-kapitalskih mednarodnih povezav (Jaklič, 2002, str. 173).

Vpetost podjetja v mednarodno poslovanje lahko nastopi, ko podjetje proda svoje izdelke oz. storitve na tujih trgih, ko opravlja nakupe v tujini ali ko na določenem področju prične sodelovati s tujim podjetjem. To pomeni, da se mednarodni posli delijo na vstopne, izstopne in kooperativne (Ruzzier, 2005, str. 14).

1.2 Motivi za internacionalizacijo

V večini podjetij je dobiček temeljni razlog za izvoz. Vendar pa ne velja, da je samo en razlog dovolj za določeno poslovno aktivnost. Običajno vpliva na sprejem odločitve v podjetju veliko dejavnikov, ki se med seboj prepletajo.

Glavni motivi za internacionalizacijo se delijo v dve skupini: proaktivne in reaktivne motive. Proaktivni motivi predstavljajo spodbudo za poskus spremembe strategije, ki temelji na

interesu podjetja, da izrabi edinstvene sposobnosti (npr. posebno tehnološko znanje) ali možnosti trgov. Reaktivni motivi pa kažejo, da se podjetje odziva na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in se pasivno prilagaja razmeram s spreminjanjem svojih aktivnosti (Hollensen, 2004, str. 31).

Tabela 1: Glavni motivi za internacionalizacijo

<i>Proaktivni motivi</i>	<i>Reaktivni motivi</i>
<ul style="list-style-type: none"> – dobiček in rast kot cilj podjetja – menedžerske spodbude – tehnološke sposobnosti – edinstven proizvod – priložnosti na tujih trgih – informacije o trgih – ekonomija obsega – davčne ugodnosti 	<ul style="list-style-type: none"> – konkurenčni pritiski – majhnost in zasičenost domačega trga – prekomerna proizvodnja – presežene kapacitete – spontana naročila iz tujine – podaljševanje prodaje sezonskih proizvodov – neposredna bližina mednarodnih kupcev (psihološka razdalja)

Vir: S. Hollensen, Global Marketing: a decision-oriented approach, 2004, str. 31.

Poleg motivov za internacionalizacijo pa obstajajo tudi vzvodi oz. vzpodbude za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju podjetja. Izpostavljajo predvsem pomen menedžmenta v mednarodnem poslovanju, njegove sposobnosti in naravnosti k sprejemanju kompleksnih tveganj in dinamičnih sprememb na mednarodnih trgih (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 22). Vzvodi oziroma vzpodbude se delijo na notranje in zunanje.

1.3 Ovire za internacionalizacijo

V procesu internacionalizacije se podjetja srečujejo z različnimi tveganji in so primorana premagati številne ovire. Nekatere ovire vplivajo zgolj na začetku procesa internacionalizacije, z drugimi se je podjetje primorano soočiti v teku samega procesa.

Hollensen (2004, str. 42) med kritične faktorje, ki ovirajo začetke procesa internacionalizacije, uvršča slabo finančno moč, pomanjkljivo menedžersko znanje, pomanjkanje povezav na tujih trgih, pomanjkanje kapitala za financiranje širitve na tuje trge in druge. Pomemben faktor, ki sodi v to skupino je tudi nagnjenost menedžmenta, ki podpira razvoj le na domačem trgu. Kritične ovire v procesu internacionalizacije pa deli na splošna tržna tveganja, komercialna tveganja in politična tveganja.

Potrebno je upoštevati, da večina avtorjev navaja ovire, s katerimi se soočajo proizvodna podjetja. Storitvena podjetja se, zaradi narave storitev, z določenimi tveganji v mednarodnem poslovanju ne soočijo. Med taka tveganja sodijo predvsem tista, ki so povezana z dobavo proizvodov oziroma izdelkov in njihovo uporabo.

Tudi ko vstopnih ovir ni ali so premagane, imajo storitvena podjetja lahko težave učinkovito nastopiti na tujem trgu. Razlog je v tem, da zakoni in predpisi, ki temeljijo na tradiciji, utegnejo zadrževati oziroma ovirati inovacije. Še bolj pomembno dejstvo pa je, da lahko vlade

s svojimi zakoni ovirajo poslovanje tujih podjetij na trgu. Državni zakoni lahko določajo večje operativne stroške za tuje ponudnike storitev kot za domače konkurente, nudijo podporo le domačim podjetjem ali onemogočajo konkurenčne priložnosti za tuje dobavitelje. Te regulative mednarodnim storitvam otežujejo prodor na svetovne trge (Czinkota et al., 1996, str. 553).

1.4 Internacionalizacija storitev

Proizvodnja storitev je dominantna ekonomska aktivnost v večini držav ne glede na stopnjo razvitosti. Svetovna banka (*The World Bank*) ocenjuje, da storitveni sektor predstavlja več kot 60% svetovnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), čeprav se pojavljajo odstopanja po posameznih skupinah držav. Razpoložljivi podatki kažejo, da je velikost storitvenega sektorja tesno povezana z dohodki (Lee & Carter, 2005, str. 249).

Storitve danes predstavljajo pomembno in naraščajočo vlogo na globalnem trgu. V zadnjih dveh desetletjih je mednarodna menjava storitev rasla v povprečju po hitrejši stopnji kot mednarodna menjava trgovskega blaga. V neposredni prihodnosti pa je predvideno, da se bo zaradi odprave trgovinskih ovir v storitvenem sektorju rast še pospešila (Lee & Carter, 2005, str. 252).

Dejstvo, da je internacionalizacija storitev zaostajala za internacionalizacijo trgovskega blaga, je v veliki meri posledica narave storitev. Za storitve je namreč značilno, da je potrebna hkratna prisotnost proizvajalca in uporabnika, da je nemogoče ločiti proizvodnjo od porabe in je tudi onemogočena dobava na razdaljo. Dramatične spremembe in tehnične inovacije v novih komunikacijskih tehnologijah pa hitro spreminjajo situacijo v številnih sektorjih. Dobava zdravstvenih storitev (npr. tele-zdravstvo), izobrazbe (npr. e-študij) in bančništva (npr. tele-bančništvo, internet bančništvo) so prvi primeri velikega vpliva teh novih tehnologij na trženje in dobavo storitev.

Novе tehnologije pomembno vplivajo na internacionalizacijo storitev zaradi:

- povečane uporabe informacijskih tehnologij in storitvenih ponudb, ki ne vplivajo le na stopnjo njihove internacionalizacije, temveč tudi na način kako podjetja širijo svoje storitve po svetu.
- udobnosti sodobnih telekomunikacijskih infrastruktur, ki olajšajo različne oblike dobave storitev na svetovni ravni, npr. globalna brezžična tehnologija.
- spreminjajoče se narave storitev kot posledica naprednih tehnologij, ki korenito spreminjajo metode, s katerimi lahko podjetja internacionalizirajo svoje storitve, npr. spletne trgovine.

Dostopnost novih tehnologij je povzročila, da so storitve bolj mednarodno »tržne« in različne. To je pomemben gonilnik rasti v globalni menjavi storitev, saj so organizacije zmožne pospešeno premagovati ovire za internacionalizacijo storitev in z uporabo sodobnih tehnologij doseči svoje stranke skoraj neodvisno na razdaljo in čas (Lee & Carter, 2005, str. 255-256).

2 PODJETJE KLAUS SCHUSTER MANAGEMENT CONSULTING D.O.O. (v nadaljevanju KSMC)

2.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Klaus Schuster Management Consulting d.o.o. (v nadaljevanju tudi KSMC) je mlado podjetje, ki ga po velikosti uvrščamo med mikro podjetja. Podjetje je usmerjeno predvsem v menedžment svetovanje ter razvoj in izvajanje mednarodnih projektov za banke in druge sorodne finančne institucije.

Czinkota, Ronkainen in Moffett (1996, str. 557) menijo, da menedžerske svetovalne storitve sodijo med tipične mednarodne storitve. Podjetja in posamezniki lahko tovrstne storitve dobavijo v mnogih državah in korporacijah, kjer je prisotno povpraševanje. Posebno vrednost ima menedžersko znanje na območjih, kjer je gospodarstvo še v razvoju.

2.1.1 Filozofija poslovanja podjetja KSMC

Pri svojem poslovanju podjetje KSMC sledi filozofiji poslovanja, ki je opredeljena tudi v strateškem načrtu. Filozofija poslovanja je opisana v naslednjih točkah (Schuster, 2008, str. 7; Filozofija poslovanja, 2009):

- Podjetje KSMC sledi načelu "Odličnost v implementaciji". Z izredno močno ciljno usmerjenostjo v rezultat in izvedbo doprinese k uspehu svojih strank. Podjetje razvija koncepte za skupne projekte s strankami in le-te hkrati vodi skozi proces implementacije teh konceptov.
- Je projektno usmerjeno podjetje, katerega cilj je podpirati banke in finančne institucije ("*non- and nearbanks*") pri reševanju njihovih problemov.
- V podjetju si prizadevajo, da se profesionalno in osebno zavežejo svojim strankam in njihovim projektom, da skupaj dosežejo najboljši uspeh.
- V podjetju prevzemajo samo naloge, za katere so prepričani, da jih bodo izpolnili tako, da bodo dosegli ali presegli pričakovanja svojih strank.
- Spoštovanje strank, njihovega profesionalnega, kulturnega in sociološkega načina življenja, ni samo odraz ugleda podjetja, ampak tudi močna konkurenčna prednost na trgu Adriatic regije. Element tega spoštovanja je tudi poznavanje maternega jezika strank, saj večina projektnih partnerjev, ki sodelujejo s podjetjem KSMC, govori njihov jezik.
- Zabava in veselje pri delu sta emocionalna dejavnika uspeha podjetja Klaus Schuster Management Consulting d.o.o..
- Podjetje KSMC bo inovacije in spremembe vselej skrbno in ob upoštevanju osnovne vizije in vrednot strank integriralo v naročene projekte ter jih realiziralo.

2.1.2 Poslanstvo podjetja KSMC

Prizadevamo si, da bi postali izbrani svetovalec za vse finančne institucije, pomeni banke in tudi bankam podobne ustanove v Adriatic regiji z namenom, da bo naš prispevek izboljšal

storitve in uspeh naših strank z: dvigom njihove donosnosti, dvigom vrednosti investicij lastnikov in zagotovitvijo večjega zadovoljstva njihovih kupcev (Schuster, 2008, str. 7).

2.1.3 Vizija podjetja KSMC

V obdobju desetih let, bomo postali vodilni partner v menedžerskem svetovanju in mednarodnem projektnem menedžmentu za finančne ustanove v Adriatic regiji (Schuster, 2008, str. 7).

2.1.4 Ciljni trg podjetja KSMC: Adriatic regija

Kot opredeljeno v viziji je ciljni trg, na katerem želi poslovati podjetje KSMC, Adriatic regija (Slika 1). Po razpadu Jugoslavije in na njenem nekdanjem ozemlju je nastalo sedem držav: Slovenija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna Gora, Kosovo in Makedonija. V tej diplomski nalogi območje teh držav poimenujem Adriatic regija. Geografsko v to regijo sodi tudi Albanija, vendar je namenoma nisem upoštevala, saj za KSMC ni potencialni trg. Podjetje bo vstopilo na albanski trg, ko oziroma če bodo svetovalci govorili tekoče albansko.

Slika 1: Območje bivše Jugoslavije



Vir: Former Yugoslavia Maps, 1993.

2.1.5 Strateška partnerstva

Namen podjetja KSMC je oskrbeti banke in finančne ustanove z vsemi primernimi sposobnostmi, ki zadevajo bančne posle opredeljene v Prilogi 1. Ker je KSMC projektno orientirano podjetje, sodeluje s poslovnimi in projektnimi partnerji, ki pokrivajo vsak svoje področje. Partnerji so izbrani glede na zahteve svetovalnih projektov z namenom, da zagotovijo dodatna specializirana znanja ali storitve (Schuster, 2008, str. 13).

Poslovni partnerji podjetja KSMC so:

- Vernar VTC d.o.o.: Podjetje je specializirano za področje avtomobilske industrije in bančništva. Svojim strankam ponuja prvovrstne treninge prodaje.
- Srbska akademija za bančništvo (*Serbian Academy for Banking*): Organizacijo je ustanovila Nacionalna banka Srbije (*National Bank of Serbia*) z namenom izboljšanja in poglobitve znanja zaposlenih v bančništvu. Trenutno deluje v Srbiji, Bosni in Hercegovini in Makedoniji ter ponuja raznovrstne treninge za bančnike, z domačimi ali tujimi trenerji, z ali brez certifikatov.
- zeb/Schierenbeck: Je najhitreje rastoče svetovalno podjetje, ki je specializirano za področje finančnih storitev. Njihova glavna področja svetovanja so: korporacijski menedžment, menedžment tveganja, optimizacija procesov in promocija prodaje (zeb/ in Austria, 2009).
- process4.biz: Avstrijsko podjetje je dobavitelj IT rešitev, ki ponuja visoko specializirana orodja za planiranje, analiziranje, dokumentiranje in komuniciranje poslovnih procesov in organizacij. KSMC je uradni distributer in dobavitelj teh IT rešitev v Adriatic regiji.

2.2 Potencialni kupci storitev podjetja KSMC v Adriatic regiji

Banke in mikrofinančne institucije (v nadaljevanju MFI) trenutno predstavljajo največji potencial za podjetje KSMC. Razlog se skriva v tem, da narodne regulative v Bosni in Kosovu podpirajo MFI, da se s podporo EBRD (t.j. European Bank for Reconstruction and Development) preoblikujejo v banke. Zato so določene MFI že dobile (omejene) licence za opravljanje bančnih poslov.

Leasing podjetja pokrivajo posebno nišo v bančništvu in so ponavadi organizirana kot posredniki tujih bančnih skupin, vendar z zelo omejeno odgovornostjo in omejenimi pristojnostmi. Iz tega sledi, da je potencialna potreba po svetovalnih storitvah v teh podjetjih zelo majhna.

Zavarovalništvo je v veliko primerih precej podobno bančništvu. Vendar se bo KSMC v sedanjih okoliščinah v prvem koraku penetracije trga osredotočil predvsem na bančništvo ter se na zavarovalništvo usmeril v prihodnjih aktivnostih. Enako velja za vzajemne sklade in organizacije, ki izdajajo in upravljajo uporabo kreditnih kartic. Vladne organizacije, ki investirajo in/ali podpirajo razvoj Adriatic regije, neprestano iščejo ponudnike svetovalnih storitev, še posebej za različne študije in raziskave kot tudi za tehnično pomoč v različnih vejah bančništva (Schuster, 2008, str. 9).

2.3 SWOT analiza

Swot analiza opredeljuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za izbrano podjetje. Prednosti in slabosti so opredeljene glede na stanje v podjetju, njegove značilnosti. Prednosti za podjetje KSMC predstavljajo njegovi ključni faktorji uspeha. Priložnosti in nevarnosti pa izhajajo iz trga za katerega se dela SWOT analiza. Preden se podjetje odloči za vstop na nove

trge, se mora jasno zavedati svojih prednosti kot tudi se vprašati, ali bodo stranke te prednosti zaznale.

Analiza notranjega okolja kot prednosti opredeli zmožnosti svetovanja, upravljanja in mentorstva strank hkrati, kot tudi dolgoletne izkušnje zaposlenih v finančnem sektorju ter zmožnost implementacije celovite rešitve. Slednje se nanaša na dejstvo, da med storitve podjetja ne sodi le svetovanje, pač pa tudi mentorstvo, vodenje in usmerjanje stranke do končne rešitve problema. Med prednosti sodi tudi fleksibilen proces odločanja in nezapletena administracija. Swot analiza kaže, da prednosti podjetja le-temu omogočajo, da napreduje v svojem sektorju. Slabosti pa opozarjajo na šibke točke in v kombinaciji s priložnostmi in nevarnostmi, ki izhajajo iz okolja, je za njih potrebno poiskati primerne rešitve. Ena izmed slabosti je slaba prepoznavnost podjetja KSMC izven Srbije in Slovenije. To lahko povežemo z dejstvom, da je podjetje šele v zadnjem letu pričelo več pozornosti namenjati trženju svojih storitev na ostalih trgih Adriatic regije. Med slabosti se uvrščajo še visoki stroški strokovnega kadra in preobremenjenost direktorja podjetja, ki prevzame izvedbo večine projektov. Priloga 2 prikazuje tabelarni prikaz prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja KSMC, ki jim je izpostavljeno na trgih Adriatic regije.

3 ANALIZA ŠIRJENJA PODJETJA KSMC NA OBMOČJU ADRIATIC REGIJE

3.1 Položaj podjetja KSMC na območju Adriatic regije

Klaus Schuster Management Consulting d.o.o. trenutno posluje na slovenskem in srbskem trgu. Sprva je podjetje bolj intenzivno poslovalo na srbskem trgu, v zadnjem letu pa je poslovanje podjetja bolj aktivno na domačem trgu. Kasnejšo aktivno prisotnost na slovenskem trgu gre pripisati prepoznavnosti podjetja na domačem trgu, potrebi po svetovalnih storitvah na področju razvoja kadrov in spremembah v naboru storitev podjetja (Priloga 1). S pridobitvijo novega partnerja v letu 2008 podjetje KSMC nudi tudi storitve izobraževanja in treninga vodilnih zaposlenih. (Vir: intervju z direktorjem g. Klausom Schusterjem, Junij, 2009).

Direktor podjetja Klaus Schuster je bil pred ustanovitvijo svojega podjetja zaposlen kot član uprave mednarodne banke s sedežem v Beogradu. Na tem položaju je pridobil veliko znanja o razmerah na srbskem trgu, položaju bank in finančnih institucij ter ugotovil, da obstaja potencial in potreba po storitvah menedžerskega svetovanja predvsem v bankah, ki niso pod lastništvom tujih bank. Srbski bančni sektor je v fazi tranzicije in potreben je nadaljnji razvoj poslovanja, kar predstavlja potencial za storitve menedžerskega svetovanja. Tuje banke, ki so prisotne na srbskem trgu, so organizirane tako, da za razvoj skrbi matična enota banke. Pogosto za pomoč pri razvoju najamejo mednarodne svetovalne ekipe, ki skrbijo za razvoj celotne bančne verige. Zaradi tega se je podjetje KSMC do sedaj usmerjalo predvsem na poslovanje oziroma sodelovanje z domačimi bankami (intervju z direktorjem).

Slovenski bančni trg je že v fazi zrelosti, zato nadaljnji razvoj temeljev in preoblikovanja poslovanja, in z njim povezanega svetovanja, ni potreben. Obstaja pa povpraševanje po ostalih storitvah, predvsem po svetovanju na področju razvoja prodaje, vodstvenih kadrov, vodenja v konfliktnih in kriznih situacijah (intervju z direktorjem).

Povpraševanje po storitvah podjetja KSMC je odvisno od faze razvoja finančnega trga v posamezni državi. V državah, kjer je bančni sektor v fazi zgodnjega razvoja, je pričakovati povpraševanje po svetovanju na področju razvoja strategije, razvoja organizacije, razvoja vodstvenih kadrov in menedžmenta. V prehodni fazi t.i. fazi tranzicije je prisotno povpraševanje po storitvah finančnega inženiringa, svetovanja pri reorganiziranju in saniranju ter združitvah in prevzemih. V fazi zrelosti pa je pogosto povpraševanje po svetovanju pri vpeljavi novih kapitalskih sporazumov v poslovanje (npr. Basel II), razvoju vodstvenih kadrov (Executive Coaching) in razvoju prodaje (intervju z direktorjem).

3.2 Analiza nadaljnjega širjenja podjetja KSMC

Hollensen (2004, str. 219) navaja tri glavne kriterije, ki v malih in srednje velikih podjetjih vplivajo na izbor trgov:

- majhna psihična razdalja: nizka negotovost o tujih trgih in lahko pridobivanje informacij o dogajanju na trgih. Psihična razdalja je opredeljena kot razlika v jeziku, kulturi, političnem sistemu, ravni izobrazbe in ravni industrijskega razvoja.
- majhna kulturna razdalja: majhne razlike med kulturo domačega in tujega naroda.
- majhna geografska razdalja.

Razlog za neuspeh ob vstopu na nove trge je pogosto slaba analiza trga in posledično slabo načrtovano planiranje. Analizo trga je potrebno začeti z opredelitvijo splošnih kazalcev gibanja gospodarstva (BDP, stopnja inflacije, brezposelnost...), ki nam kažejo splošno sliko stanja trga. V drugem koraku mora raziskovalec zbrati podrobnejše informacije o trgu in določiti kako hitro raste, kakšno je povpraševanje po proizvodih in storitvah na tem trgu ter kakšne so poslovne omejitve. Raziskovalec mora analizirati priložnosti za določen tip storitve ali izdelka ter izvedeti ali že obstaja povpraševanje ali pa mora biti spodbujeno. V zadnjem koraku je potrebno oceniti konkurenčnost podjetja na izbranem trgu in odgovoriti na vprašanje »Ali se trg ujema s prednostmi, ki jih ima podjetje?« (Czinkota et al., 1996, str. 372).

V nadaljevanju diplomske naloge bom naredila analizo gospodarskega in poslovnega okolja petih držav, Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Črne Gore, Makedonije in Kosova, ki za podjetje KSMC predstavljajo potencialni trg.

3.2.1 Splošne gospodarske razmere na izbranih trgih

Hrvaška je v januarju 2008 za dve leti dobila nestalni sedež v Varnostnem svetu Združenih narodov, aprila 2008 je postala članica zveze NATO, medtem ko se pogajanja za vstop v Evropsko Unijo nadaljujejo tudi v letu 2009. Od leta 2000 se ekonomsko stanje države počasi izboljšuje s skromno vendar stalno rastjo BDP med 4 % in 6 %, predvsem na račun preobrata

v turizmu in potrošnje, vzpodbujene s široko ponudbo kreditiranja. Ocenjeni BDP na prebivalca za leto 2008 znaša 12.200 €, od celotnega BDP pa 61,4 % pripada storitvenemu sektorju. Za enako obdobje ni zabeleženih večjih skokov inflacije, za leto 2008 je ocenjena na 6,3 %, hrvaška valuta (kuna) pa je bila stabilna. Hrvaška se bori z naraščajočo negativno trgovinsko bilanco, neenakomerno regionalno razvitostjo in visoko stopnjo nezaposlenosti, ki za leto 2008 po ocenah znaša 14,8 %. Večina prebivalstva (63,6 %) je zaposlenega v storitvenem sektorju. Makroekonomska stabilnost je v veliki meri dosežena, medtem ko strukturne reforme zaostajajo zaradi odpora javnosti in pomanjkanja močne podpore politike. Hrvaško bremeni velik zunanji dolg, oslabljen izvozni sektor, napet državni proračun in prevelika odvisnost od turizma, zato se bo v času globalne finančne krize soočala z velikimi pritiski (CIA World Factbook, 2009). Glavni razvojni cilj Hrvaške do leta 2013 je doseči 75 odstotno vrednost BDP-ja na prebivalca v primerjavi s povprečnim BDP-jem EU-27² (The World Bank, 2009).

Gospodarstvo **Bosne in Hercegovine** (v nadaljevanju BiH) je močno prizadelo obdobje vojne in vse do leta 2003, je bila gospodarska rast nestabilna. V obdobju od 2003 do 2008 pa v BiH beležijo dobro 5 % rast BDP-ja, ki po ocenah za leto 2008 znaša skoraj 5.000 € na prebivalca. Po reformi bančnega sistema leta 2001 trg obvladujejo tuje banke, pretežno iz Zahodne Evrope, ki imajo večinski delež. Nacionalna valuta je bila 1998 vezana na nemško marko (kasneje na evro) in s tem se je povečalo zaupanje v valuto in bančni sektor. Ocenjena stopnja inflacije za leto 2008 znaša 8 %. Precejšen primanjkljaj tekoče bilance in visoka stopnja nezaposlenosti ostajata glavna makroekonomska problema. V BiH je slaba polovica prebivalstva (47,6 %) zaposlenega v storitvenem sektorju, ki predstavlja kar 66 % BDP-ja. Uspešna vpeljava davka na dodano vrednost v letu 2006 je zagotovila stalen vir prihodkov državnemu proračunu in pomagala brzdati aktivnosti na sivem trgu. Aktivnosti statističnega urada so se v zadnjih letih izboljšale, vendar velik delež ekonomskih aktivnosti še vedno ni uradno spremljan in zabeležen (CIA World Factbook, 2009). Kratkoročno gledano je glavna prioriteta BiH ublažiti vpliv upočasnjene gospodarske rasti. Glavne gospodarske izzive s katerimi se mora BiH spoprijeti delimo v dve skupini (The World Bank, 2009):

1. Izboljšanje konkurenčnosti in pospeševanje rasti privatnega sektorja; potrebne so hitrejše reforme, da bo lahko BiH tekmovala z ostalimi ekonomijami v fazi tranzicije. Le-te vključujejo hitrejšo registracijo podjetij, izboljšan sistem inšpekcije, učinkovito vpeljavo stečajne zakonodaje in nadaljnjo privatizacijo strateških podjetij.
2. Izboljšanje gospodarnosti in učinkovitosti javne porabe. Obstoječi nivo izdatkov je previsok in njihova struktura v veliki meri ni namenjena niti rasti gospodarstva niti zmanjševanju revščine.

Črna Gora je ob ločitvi od srbskega gospodarstva obdržala svojo Centralno Banko in kot denarno valuto prevzela nemško marko oziroma kasneje evro. Januarja 2007 je Črna Gora postala članica Svetovne Banke in Mednarodnega denarnega sklada, v oktobru istega leta pa

² EU-27 je okrajšava za 27 držav članic Evropske unije. Od 1.1.2007, ko sta v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU) vstopili tudi Bolgarija in Romunija, EU šteje 27 držav.

je podpisala sporazum o stabilizaciji in pridruženju EU. V letu 2008 je bila v primerjavi s prejšnjim letom gospodarska rast nižja in sicer za 0,5 %. Ocenjen BDP na prebivalca za leto 2008 znaša približno 7.000 €. Brezposelnost in regionalne razvojne razlike so glavni ekonomski in politični problem. Stopnja brezposelnosti za leto 2007 po ocenah znaša 14,7 %, stopnja inflacije za isto leto pa 3,4 %. Del industrije in večina finančnega sektorja je že privatizirana, Črna Gora pa privablja vse več neposrednih tujih investitorjev v turističnem sektorju. Globalna finančna kriza bo po napovedih imela velik negativni vpliv na njeno gospodarstvo (CIA World Factbook, 2009). Prihodnje reforme bodo morale postaviti dobre temelje za nadaljnjo rast gospodarstva. Izboljšati pa bodo morale tudi proračunsko vzdržnost in zmanjšati bilančni primanjkljaj. To je eden izmed glavnih ciljev, ki jih bo država morala doseči, ker je ekonomija podvržena vplivom zunanjih faktorjev (The World Bank, 2009).

Makedonija ima majhno in odprto gospodarstvo, katerega posledica je visoka odvisnost države od evropskega ekonomskega razvoja ter regionalne integracije proti skupini EU. BDP je vse od osamosvojitve države rasel do leta 2000. Leta 2001 pa se je gospodarstvo skrčilo za 4,5 % zaradi zmanjšane trgovine, začasnega zaprtja mej, povečanega izdatka za vzdrževanje varnosti in negotovosti investitorjev. Gospodarska rast za leto 2008 je ocenjena na 4,6 %, BDP na prebivalca v istem letu pa okvirno znaša 6.600 €. Makedonija je vzdrževala makroekonomsko stabilnost z nizko stopnjo inflacije (za leto 2008 znaša po ocenah 8,4 %). Brezposelnost ostaja visoka in se giblje okoli 35 %, vendar je lahko pretirano poudarjena glede na dejstvo, da je v državi močno dejaven sivi trg, ki mu pripisujejo kar 20 % vrednosti BDP in ni zajet v uradni statistični bazi podatkov. Kot posledico upada globalne ekonomske aktivnosti, beležijo v Makedoniji upad neposrednih tujih investicij, znižanih kreditov in upočasnitev rasti izvoza. Vlada predvideva, da gospodarska rast v letu 2009 ne bo presegla 3 % (CIA World Factbook, 2009). Po podatkih Svetovne Banke mora Makedonija slediti sledečim prioritetam (The World Bank, 2009):

1. Prilagoditev makroekonomske politike, ki posledično vzdržuje stabilnost in blaži vpliv globalne ekonomske krize (t.p. omejitev nepotrebne potrošnje, ojačitev socialno-varnostnih mrež).
2. Nadaljevati z reformami v pravosodnem sistemu, javnem sektorju (vključno z agencijami za regulativo in nadzor) in v poslovnem okolju z namenom krepitve pravic tako lastnikov kot kreditodajalcev, ustvarjanja razmer za delovanje vseh tržnih udeležencev in zniževanja časa in stroškov pri izvajanju poslovanja.
3. Krepitev energetske in infrastrukturne kapacitete.
4. Izboljšati človeški kapital, ki bo podpiral gospodarsko rast.

Kosovo je eno izmed najrevnejših gospodarstev v Evropi z ocenjenim BDP-jem 1,759 € na prebivalca za leto 2008 (The World Bank, 2009). V preteklih letih je kosovsko gospodarstvo močno napredovalo v prehodu na tržni sistem in ob tem vzdrževalo makroekonomsko stabilnost, vendar pa je še vedno finančno in tehnološko močno odvisno od mednarodnih skupnosti. Uradna valuta Kosova je evro, vendar pa v srbskih enklavah še vedno uporabljajo Srbski dinar. Prevzem evra je pomagal kosovskemu gospodarstvu obdržati nizko jedro inflacije, ki po ocenah za leto 2007 znaša 5,3 %. Donacijske aktivnosti in pomoči prispevajo kar 15 % k BDP-ju, k temu pa je treba prišteti tudi prilive narodnih in verskih skupnosti, ki

živijo predvsem v Nemčiji in Šivci, katerih delež BDP-ja znaša dodatnih 15 %. Velik problem predstavlja tudi brezposelnost, po ocenah za leto 2007 znaša 40 %, ki spodbuja emigracije in rast črnega trga. Z mednarodno pomočjo je Kosovu uspelo privatizirati polovico podjetij, ki so bila v državni lasti, kar skupaj znesse kar 90 % vrednosti. Glavna ovira v razvoju Kosova je nezanesljiva dobava električne energije, ki je posledica tehničnih in finančnih problemov. Gospodarstvo Kosova velja za najbolj odprto v tej regiji in nadaljuje s sodelovanji z mednarodnimi skupnostmi in ukrepi, ki bodo izboljšali poslovno okolje in privabili nove tuje investicije (CIA World Factbook, 2009). Glavni izzivi s katerimi se bo soočalo Kosovo v prihodnje so (The World Bank, 2009):

1. Ustvarjanje novih virov za ekonomsko rast in zagotovitev ukrepov za izboljšanje okolja in socialnega sektorja.
2. Preskrbeti fiskalno vzdržnost, makroekonomsko stabilnost in izboljšanje investicijske klime.
3. Izboljšave v javni upravi; javni finančni menedžment, davčna uprava, planiranje in preskrbovanje investicij ter reforme v javnih službah.
4. Zmanjševanje revščine in brezposelnosti z izboljšanjem možnosti zaposlitve.

Oprelitev splošnih gospodarskih razmer za vsak posamezni trg je pomembna z vidika potenciala in tveganj, katerim bo izpostavljeno podjetje KSMC ob širjenju svojega poslovanja. Prednosti in slabosti vsakega izmed petih trgov sem povzela v Tabeli 2.

Tabela 2: Prednosti in slabosti izbranih trgov

	<i>Prednosti trga</i>	<i>Slabosti trga</i>
Hrvaška	<ul style="list-style-type: none"> - pogajanja za vstop v EU - stalna rast BDP - visok BDP na prebivalca v primerjavi z ostalimi štirimi trgi - makroekonomska stabilnost 	<ul style="list-style-type: none"> - tuja valuta - politični problemi - velik zunanji dolg - velika odvisnost od turizma
BiH	<ul style="list-style-type: none"> - rast BDP - reforme bančnega sistema - valuta vezana na evro - uspešna vpeljava DDV 	<ul style="list-style-type: none"> - vpliv vojne - dejavnosti na sivem trgu - pozna privatizacija
Črna Gora	<ul style="list-style-type: none"> - podpisan sporazum o pridruženju EU - privatizacija finančnega sektorja - rast neposrednih tujih investicij - valuta je evro 	<ul style="list-style-type: none"> - padec gospodarske rasti v 2008 - regionalne razvojne razlike - ekonomija podvržena vplivom zunanjih dejavnikov
Makedonija	<ul style="list-style-type: none"> - pozitivna gospodarska rast - reforme v pravosodnem sistemu in javnem sektorju - reforme, ki podpirajo izboljševanje človeškega kapitala 	<ul style="list-style-type: none"> - odvisnost države od evropskega ekonomskega razvoja - dejavnosti na sivem trgu - upad neposrednih tujih investicij
Kosovo	<ul style="list-style-type: none"> - valuta je evro - velik napredek ob prehodu na tržni sistem - sodelovanje z mednarodnimi skupnostmi 	<ul style="list-style-type: none"> - najrevnejše gospodarstvo v regiji - visoka brezposelnost, ki spodbuja imigracije - finančni problemi

3.2.2 Poslovno okolje na izbranih trgih

1. Velikost trga

Velikost trga sem opredelila na podlagi dveh kriterijev: število potencialnih strank za podjetje KSMC (Tabela 3) in velikost bančnega sektorja na preučevanem trgu t.j. Adriatic regija. Podatke o številu potencialnih strank sem našla na spletnih straneh centralnih bank držav in v njihovih letnih poročilih. Kot že omenjeno v točki 2.1 med potencialne stranke podjetja KSMC sodijo predvsem banke in finančne institucije. V Tabeli 3 sem navedla skupno število bank, leasing podjetij in mikrofinančnih institucij za vsak preučevan trg. Na Hrvaškem trenutno deluje 33 bank, od tega jih je polovica v tujem lastništvu, 40 leasing podjetij in 3 MFI. Podobno razmerje med domačimi bankami in tujimi je tudi v Črni Gori, kjer skupno deluje 11 bank, 2 leasing podjetji in 3 MFI. V BiH, Makedoniji in na Kosovem pa prevladujejo banke v tujem lastništvu. V BiH skupno deluje 30 domačih in tujih bank, 7 leasing podjetij in 23 MFI, v Makedoniji 18 bank, 4 leasing podjetja in 2 MFI ter na Kosovem 8 bank, 6 leasing podjetij in 15 MFI.

Tabela 3: Število potencialnih strank v petih izbranih državah Adriatic regije

	Hrvaška	BiH	Črna Gora	Makedonija	Kosovo
Banke (1)	33	30	11	18	8
Domače	16	9	6	8	2
Tuje	16	21	5	10	6
Leasing podjetja (2)	40	7	2	4	6
MFI (3)	3	23	3	2	15
Skupaj (1)+(2)+(3)	76	60	16	24	29

Iz Tabele 3 je razvidno, da ima celoten trg Adriatic regije potencial za nadaljnjo širitev podjetja KSMC. Število bank v posamezni državi je deljeno na število bank v domačem lastništvu in število bank v tujem lastništvu. Namen delitve je povezan s sklepanjem, da obstaja večje neposredno povpraševanje po storitvah podjetja KSMC v domačih bankah. Večje mednarodne banke, ki so prisotne na izbranih trgih, navadno sodelujejo z velikimi svetovalnimi podjetji kot so The Boston Consulting Group, McKinsey & Company in drugimi. Mednarodne bančne verige so za podjetje KSMC potencialni kupci oziroma stranke, saj bi z njimi lahko sodelovalo preko posrednikov, to pomeni preko velikih svetovalnih podjetij.

Strateška analiza zunanjega okolja ocenjuje velikost ciljnega trga, Adriatic regije s sedmimi državami (t.j. vključno s slovenskim in srbskim trgom), na 44 mio € za leto 2008. V tem primeru bi banke in MFI, ki delujejo v Adriatic regiji, porabile v povprečju 220.000,00 € za namen svetovanja v letu 2008. Za leto 2009 in 2010 pa napoveduje rast, in sicer za leto 2009 je velikost ciljnega trga ocenjena na 48 mio € in za leto 2010 na 52 mio €. (Schuster, 2008, str. 12).

2. Konkurenca na izbranih trgih

Izmed skupine največjih menedžerskih svetovalnih podjetij na trgu bivše Jugoslavije delujejo sledeča podjetja (Schuster, 2008, str. 16):

- McKinsey & Company ima svojo poslovalnico v Zagrebu in se osredotoča na sodelovanje z multinacionalnimi bančnimi skupinami kot so UniCredit, Banca Intesa, itd.. Izvaja predvsem velike projekte, ki se izvajajo v matičnih bankah.
- The Boston Consulting Group sodeluje z velikimi bankami kot je Eurobank EFG, vendar samo če je to potrebno. Sodeč po njihovih poročilih od leta 2007 niso izvedli nobenega večjega projekta v bančnem sektorju na območju Adriatic regije.
- Deloitte Consulting ima svoje poslovalnice v skoraj vseh državah bivše Jugoslavije in sodeluje s strankami predvsem na področju računovodstva. V letu 2008 podjetje ni izvedlo nobenega večjega projekta.

- IBM Global Services se fokusira na IT projekte in ni prisotno v bančnem sektorju.
- Roland Berger Strategy Consultants ima poslovalnico v Zagrebu, vendar sodeč po njihovih informacijah do sedaj še niso izvajali projektov v bančnem sektorju.
- Capgemini deluje v Zagrebu, vendar ne izvaja večjih odmevnih projektov.
- Bearing Point Inc. sodeluje predvsem z nacionalnimi bankami (npr. Nacionalna banka Republike Srbije).
- Malik, Management Zentrum St. Gallen (MZSG) ponuja svetovanje in management treninge ter izobraževanja mednarodnim bančnim skupinam. Projekte izvajajo na matičnih bankah pa tudi v njihovih lokalnih podružnicah na trgih, kjer deluje tudi KSMC.

Na trgu so prisotna tudi lokalna svetovalna podjetja, ki pa se usmerjajo na različne sektorje in izvajajo manjše projekte. Njihovi svetovalci so usposobljeni predvsem za posamezne tržne niše, kot na primer za svetovanje mikrofinančnim institucijam. Svoj delež na trgu pa predstavljajo tudi neodvisni svetovalci kot so: DFC Group/Spain, LFS Financial Systems/Germay, A2F Consulting/United States, Perfect Point Partners/Bolivia in drugi (Schuster, 2008, str. 16).

Po analizi gospodarskega okolja Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Črne Gore, Makedonije in Kosova lahko sklepam, da bo trenutna gospodarska kriza vplivala na vse države, nekatere bolj nekatere manj. Kljub temu je to lahko priložnost za KSMC, saj to obdobje lahko izrabi za aktivno trženje in promocijo svojih storitev na omenjenih trgih. Glede na napovedano rast ciljnega trga in dejstvo, da je povpraševanje po menedžerskih storitvah v finančnem sektorju med največjimi, sklepam, da bo v prihodnje povpraševanje po storitvah podjetja KSMC naraslo. Na vseh petih proučevanih trgih skupaj trenutno deluje 100 bank, 59 leasing podjetij in 46 MFI. V prvem koraku širitve so za podjetje KSMC kot stranke potencialne predvsem banke, in sicer tako domače kot tuje. Tudi analiza konkurence na izbranih trgih kaže, da obstaja potencial za uspešno širitev podjetja KSMC na trgih Adriatic regije.

3.3 Predlagana strategija internacionalizacije na izbranih trgih

Pri odločanju za vstop na tuje trge se mala in srednje velika podjetja znajdejo v drugačnem položaju kot velika podjetja in korporacije. Pogosto se pojavi problem pomanjkanja finančnih virov, človeških virov ter pomanjkanja ustreznih podatkov o trgih. Podjetje, ki razmišlja o internacionalizaciji, mora biti ustrezno veliko, finančno stabilno, prepoznavno in uveljavljeno na domačem trgu, imeti jasno zaznano priložnost na tujem trgu ter razpolagati z ustreznimi resursi. Obstaja več načinov izvedbe internacionalizacije, vendar velja, da se podjetja odločajo za postopen potek izvajanja internacionalizacije in izberejo tisti način vstopa na tuji trg, ki jim najbolj ustreza z vidika stroškov, obvladovanja tveganja, možnosti nadzora in upravljanja dejavnosti v tujini (Raiter, 2008).

V osnovi ločimo tri oblike vstopa na tuji trg, ki se med seboj razlikujejo po spodaj navedenih temeljnih značilnostih:

- Izvozna oblika: nizek nadzor, relativno majhno tveganje in visoka fleksibilnost.

- Pogodbena oblika: deljeno tveganje in nadzor v povezavi z deljenim lastništvom.
- Investicijska oblika: visoka stopnja nadzora in tveganja ter nizka fleksibilnost.

Stopnja vključevanja in zahtevnosti se povečuje v skladu s kompleksnostjo izbrane oblike. Mala in srednje velika podjetja se, zaradi omejitev s katerimi se soočajo, odločajo predvsem za različne oblike izvoza in pozneje v manjši meri tudi za skupna vlaganja, pri katerih z lokalnim partnerjem ustanovijo mešana podjetja (Raiter, 2008).

3.3.1 Ključni faktorji uspeha podjetja KSMC na izbranih trgih

Preden se podjetje odloči o načinu vstopa na tuji trg, mora jasno opredeliti tiste ključne faktorje uspeha, ki mu bodo omogočala doseganje zastavljenih ciljev, ga na trgu ločila od ostalih konkurentov, ki bodo stranke prepričali k sodelovanju oziroma nakupu storitev, ki bodo omogočali stabilen položaj podjetja na tujem trgu itd..

Med ključne faktorje uspeha podjetja Klaus Schuster Management Consulting d.o.o. uvrščamo (intervju z direktorjem):

- **Človeški kapital:** Podjetje KSMC ima majhno vendar izbrano skupino projektnih partnerjev in zaposlenih, ki so strokovnjaki na svojem področju. Vsi zaposleni imajo dolgoletne izkušnje na vodstvenih položajih, visoko izobrazbo in strokovne nazive. Zaposleni redno objavljajo članke v strokovnih publikacijah, tako slovenskih kot tudi tujih. Klaus Tumascheit je avtor knjig in priročnikov o projektnem menedžmentu, Klaus Schuster kot gostujoči predavatelj sodeluje s šolo za menedžment in finance v Frankfurtu, Helmut F. Karner pa poučuje na univerzi v Avstriji. Radovan Martinek je strokovnjak na področju upravljanja s tveganji, Marjana Laibacher Rogelj pa sodeluje s podjetjem KSMC na področju organizacije in izvedbe treningov vodilnih kadrov in je hkrati lastnica podjetja Moj Mentor.
- **Mednarodne izkušnje:** Vsi zaposleni v podjetju KSMC so svoje znanje izpopolnjevali v tujini. Zasedali so vodilne položaje v velikih mednarodnih podjetjih, kjer so si nabrali veliko delovnih izkušenj in poglobili svoje znanje. Ob vstopu na tuje trge je to velika prednost pred lokalnimi svetovalci, sploh pa zato, ker je bančništvo na trgih Adriatic regije manj razvito kot v Srednji in Zahodni Evropi. S koraki in procesi, ki so potrebni za nadaljnji razvoj bančništva na omenjenih trgih, so se zaposleni v veliki meri že srečali in lahko te izkušnje prenesejo na svoje stranke.
- **Znanja in storitve:** Partnerstva z velikimi podjetji, ki jih je KSMC sklenil do sedaj, mu omogočajo, da lahko svojim strankam ponudi širok nabor storitev in specializirana znanja. Omogočajo mu, da je kljub svoji majhnosti in omejenim finančnim virom konkurira velikim svetovalnim podjetjem, ki so prisotna v ciljni regiji.
- **Zanesljivost:** Podjetje KSMC odlikuje »Odličnost v implementaciji«. Majhnost mu omogoča, da svoje stranke obravnava zelo osebno in gradi na partnerskem odnosu ter se izogiba tipičnemu odnosu stranka-kupec.
- **Fleksibilnost:** Usmerjenost v projekte in nezapletena administracija omogočata podjetju visoko fleksibilnost. Izogibajo se standardizaciji programov in ustaljenim

procesom. Svetovalci imajo v procesu odločanja veliko samostojnosti in se vsaki stranki prilagodijo.

- **Mentorstvo:** Specifika podjetja KSMC je, da svoje stranke podpira pri razvoju in je hkrati njihov svetovalec in mentor. To je eden izmed najpomembnejših faktorjev, ki vodijo podjetje k uspehu in mu nudijo pomembno konkurenčno prednost.
- **Osebni pristop:** Sodelovanje s stranko se ne zaključi, ko se zaključi projekt. V podjetju zagovarjajo osebni pristop, kar pomeni, da obdržijo kontakte s strankami, jih obveščajo o razširjeni ponudbi, novih programih, izdajajo mesečnik, ki ga stranke prejmejo po elektronski pošti itd..

3.3.2 Predlagani načini internacionalizacije

Kot omenjeno v začetku poglavja 3.3 načine internacionalizacije delimo v tri glavne skupine, znotraj katerih ločimo posamezne oblike vstopa, ki so si različne z vidika tveganja, kontrole in fleksibilnosti. Da bi določila pravo obliko vstopa za proučevano podjetje, moram vzeti v obzir vsa dejstva in predstavljene analize, ki sem jih navedla v tem diplomskem delu. Pri določanju primernih načinov internacionalizacije sem upoštevala tako notranje (lastnosti podjetja) kot tudi zunanje (značilnosti trga) dejavnike in hkrati obravnavala prednosti in slabosti posameznega načina vstopa na trg.

1. Izvozne oblike vstopa na trg

Ko govorimo o izvoznih oblikah vstopa na trg ločimo neposredni izvoz, posredni izvoz in kooperativni izvoz. Neposredni izvoz predstavlja neposredni stik med proizvajalcem/ponudnikom storitve in končnim uporabnikom/kupcem. Podjetje je v vlogi posredovalca na ciljnim trgu in je odgovorno za pripravo dokumentacije, fizično distribucijo in cenovno politiko (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 56).

Glede na naravo storitev podjetja KSMC bi bil zanj najbolj primeren neposredni izvoz. Podjetje svojim strankam obljublja kakovostne storitve svetovanja, sodelovanje s strokovnjaki, odlično izvedbo projektov, natančnost, prilagojenost storitve itd.. Iz tega razloga je pomemben neposreden stik s stranko, kar pomeni, da svetovalec pride k stranki in sodeluje z njo ves čas trajanja projekta ter je v stiku z njo tudi po tem, ko je projekt že zaključen. Politika podjetja zapoveduje, da se projekti premišljeno izbirajo, kar pomeni, da se odločijo le za projekte, za katere vedo, da bodo pri njihovi izvedbi lahko dosegli pričakovanja stranke. V podjetju dajejo zelo velik poudarek strokovnosti in odličnosti, iz česar sledi, da bi bilo tvegano, v kolikor bi svoje projekte prepustili v zunanje izvajanje, ker bi to pomenilo manjši nadzor nad kakovostjo izvajanja storitve. Poleg tega zagovarjajo načelo, da je bolje sprejeti manj projektov in te izvesti profesionalno. Pri neposrednem izvozu podjetje samostojno nastopa na trgu ter si samo postavlja ceno svojih storitev. Med slabosti te oblike izvoza bi uvrstila visoke stroške pridobivanja strank, hkrati pa se porabi veliko časa od prvega srečanja s stranko do dejanskega pričetka izvajanja projekta.

V podjetju KSMC so pri svojem dosedanjem poslovanju v Srbiji uspešni tudi zato, ker združujejo dva pomembna dejavnika: mednarodne izkušnje in poznavanje lokalnega trga. Kombinacija teh dveh dejavnikov je ključna konkurenčna prednost pred lokalnimi svetovalci

in hkrati pred velikimi svetovalnimi podjetji. Iz tega razloga bi podjetje lahko uspešno širilo svoje poslovanje kot zastopnik za velika podjetja, ki razmer na trgih Adriatic regije ne poznajo, in jim je okolje tuje. Odnos bi doprinesel obema, tako dajalcu zastopstva kot tudi zastopniku. KSMC bi lahko z nižjimi stroški, ki se nanašajo predvsem na trženje in pridobivanje strank, širil svoje poslovanje in utrdil svoj položaj na trgih. Dajalec zastopstva pa bi imel nižje stroške z izobraževanjem svojih zaposlenih, saj bi najel že izobražene strokovnjake, projekt pa bi tako stekel hitreje in zadovoljstvo strank bi bilo večje. Preko zastopstev bi podjetje KSMC lahko sodelovalo z velikimi svetovalnimi podjetji, ki trenutno ne delujejo aktivno na bančnem sektorju in posledično niso neposredni konkurenti.

2. Pogodbene oblike vstopa na trg

Med pogodbenimi oblikami bi izpostavila strateške zveze ali partnerstva, ki se v mednarodnem poslovanju uporabljajo kot oznaka za podjetja, ki na podlagi skupnega sodelovanja dosegajo skupne cilje. Pri tej obliki vstopa na trg dve ali več podjetij razvije skupno dolgoročno strategijo z namenom postati cenovni vodja in prevzeti vodilni tržni položaj ali izvajati strategijo diferenciacije. Vsak izmed partnerjev ima določena strokovna znanja ali prednosti, ki jih deli z drugim. Vizija razvoja takšne zveze je usmerjena globalno ali v proučevanem primeru regionalno. Je oblika povezave dveh ali več podjetij, ki usklajujejo svoje vire in prednosti v skupne ciljne namene. Skupna vizija, cilji, jasna opredelitev sodelovanja in konkurence ter doseganje dogovorov o ključnih vprašanjih so izhodišča učinkovitega delovanja takšnih zvez (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 71-72).

Ključna prednost te oblike vstopa na trg je za podjetje KSMC ohranitev avtonomije, saj v tem primeru ohrani svojo nacionalno in ideološko identiteto. Prva izmed možnosti je, da podjetje sklene partnerstvo z lokalnimi svetovalnimi podjetji, ki delujejo samo na domačih trgih. Prednost take zveze za KSMC je lažji vstop na trg, krajša doba prilagajanja trgu, povezave z lokalnimi oblastmi, končnimi odjemalci, lokalnimi bankami in finančnimi institucijami, poznavanje tržnih poti itd.. Prednosti za lokalno podjetje pa so know-how, izkušnje in mednarodne kompetence podjetja KSMC. Težavam, ki so povezane s sklenitvijo partnerstva dveh samostojnih podjetij, se da izogniti z dobro komunikacijo in koordinacijo ter jasno opredelitvijo vizije in ciljev partnerstva.

Druga možnost pa je, da se podjetje KSMC poveže s podjetji, ki so specializirana za razvoj softver rešitev. Podjetja, ki razvijajo IT orodja morajo namreč za uspešno implementacijo aplikacije oziroma softvera nuditi tudi temu primerno svetovanje oziroma izobraževanje o uporabi teh aplikacij. In zakaj bi se tako podjetje odločilo ravno za partnerstvo s KSMC? Ker sta dve izmed področij svetovanja podjetja KSMC tudi razvoj organizacije ter reorganiziranje in saniranje, kar pomeni, da bi podjetji skupaj lahko ponudili razširjeno storitev hkratnega razvoja organizacije, sanacije ali reorganizacije in implementacije novih IT rešitev. Prednost za stranko je izpopolnjena storitev, prihranek časa, nižji stroški, učinkovitost in hitrejša izvedba projekta.

3. *Investicijske oblike vstopa na trg*

Glavna značilnost investicijske ali naložbene oblike vstopa na tuj trg je popoln nadzor in lastništvo podjetja nad obliko vstopa. V to skupino uvrščamo sledeče načine vstopa: prodajni zastopniki, lastne prodajne/proizvodne enote na tujem, regionalni centri ter prevzemi in investicije od začetka. Slednje v zadnjih desetih letih spadajo med najhitreje rastoče oblike mednarodnega poslovanja, zanje pa se odločajo predvsem velika multinacionalna podjetja (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 72-75). Visoko stopnjo nadzora in lastništva povezujemo z velikimi vlaganji in posledično z visokim tveganjem. Tako zahtevne oblike vstopa so primerne predvsem za velika podjetja, ki si lahko privoščijo velika vlaganja z vidika finančnih in kadrovskih virov. Dejavnik, ki zmanjšuje vpliv tveganja je dobra priprava in predvsem poglobljena raziskava trga na katerega želi podjetje vstopiti, ki pa je navadno povezana z visokimi stroški.

Podjetje KSMC je na slovenskem in srbskem trgu prisotno tri leta. Od leta 2007 dalje posluje z dobičkom, ki iz leta v leto raste. Rast dobička je posledica večanja obsega poslovanja, saj podjetje stalno pridobiva nove stranke in sprejema nove projekte. Variabilni in fiksni stroški se delijo v razmerju 2:1. Med variabilne stroške v podjetju uvrščajo operativne stroške in stroške plač tistih zaposlenih, ki sodelujejo na projektih. Med stalne stroške pa uvrščajo plače in nagrade redno zaposlenih, stroške računovodstva, najema pisarne, stroške administracije in ostale. Podjetje še ni v fazi zrelosti in prihodki so v primerjavi s stroški prenizki, da bi podjetje lahko uspešno širilo svoje poslovanje z novimi investicijami. Iz navedenega lahko povzamem, da omenjene oblike vstopa na trg za podjetje KSMC v tej fazi ne bi predlagala.

SKLEP

Vstop podjetij oziroma širjenje poslovanja podjetij na tuje trge lahko pripišemo številnim dejavnikom. Mednje naštevamo hitro spreminjajoče se gospodarstvo, zaostrovanje konkurence, potrebe menedžerjev po večanju poslovanja in dobička, želja po rasti podjetja itd.. Eden izmed pglavitnih je zagotovo tudi majhnost domačega trga, ki podjetja prisili, da zaradi želje po večjem dobičku in večanju obsega poslovanja vstopijo v proces mednarodnega poslovanja. Vstop v mednarodno poslovanje mora biti skrbno proučen in načrtovan, da bi lahko bil uspešen. Stopnja internacionalizacije je povezana s tremi kriteriji: tveganjem, fleksibilnostjo in nadzorom. V splošnem velja, da zahtevnejše oblike internacionalizacije pomenijo večje tveganje, manjšo fleksibilnost in večji nadzor. Poznamo več oblik internacionalizacije, ki pa jih v grobem delimo v tri skupine: izvozne oblike, pogodbene oblike in investicijske oziroma naložbene oblike vstopa na tuje trge.

V tem diplomskem delu sem obravnavala podjetje Klaus Schuster Management Consulting d.o.o. in možnosti širjenja le-tega na trgih Adriatic regije. To regijo sem izbrala zato, ker je podjetje trenutno aktivno prisotno le na dveh trgih omenjene regije. Podjetje po uradni definiciji sodi med mikro podjetja, saj je večina zaposlenih projektnih sodelavcev, ni pa redno zaposlena in ne prejema rednih prihodkov. Taka organizacijska shema omogoča podjetju večjo fleksibilnost in hkrati nižje fiksne stroške. Mala in mikro podjetja v procesu

internacionalizacije pogosto naletijo na problem pomanjkanja sredstev in se posledično odločajo za preprostejše načine vstopa na tuje trge. Hkrati pa se v začetnem procesu mednarodnega poslovanja pogosteje odločajo za vstop na bližnje trge. Za mala svetovalna podjetja velja, da je internet glavni medij, preko katerega izvajajo trženjske aktivnosti ter da se uspešno vključujejo v mednarodno poslovanje v vlogi podizvajalca večjih podjetij. Mala in mikro podjetja imajo to prednost, da so bolj fleksibilna in prilagodljiva kot velika podjetja, obenem pa dobro poznajo lokalni trg.

Menedžerskemu svetovanju pripisujejo svetlo prihodnost, saj spada med mlade storitve, ki so še v fazi rasti. Kljub temu pa najzahtevnejše oblike vstopa na tuje trge za podjetje KSMC še niso primerne. Skozi analizo trga, gospodarskega in poslovnega okolja pa sem ugotovila, da obstaja velik potencial, da podjetje širi svoje poslovanje tudi v državah, v katerih trenutno še ni aktivno prisotno. V prvi fazi širjenja predlagam, da se podjetje odloči za izvoz svojih storitev ali pogodbene oblike vstopa na omenjene trge. Med izvoznimi oblikami bi izpostavila neposredni izvoz in zastopništvo. KSMC bi lahko odlično sodelovalo s tistimi velikimi svetovalnimi podjetji, ki so že prisotna na trgih Adriatic regije, pa niso aktivna na področju bančništva ali pa tistimi, ki želijo na novo vstopiti na te trge. V podjetju KSMC se prepletata dve lastnosti, ki v kombinaciji prinašata poglobljeno prednost: mednarodne izkušnje in poznavanje lokalnega trga. Tim zaposlenih, ki stoji za imenom Klaus Schuster Management Consulting d.o.o., zagotavlja, da so storitve izvedene strokovno in profesionalno. Podjetje bi se skozi partnerstva ali strateškimi zvezami dobro dopolnjevalo tudi z lokalnimi svetovalci ali tistimi podjetji, ki se ukvarjajo z razvojem informacijske tehnologije.

Vsekakor je pomembno, da se podjetje odloči za tak način vstopa, ki omogoča dovolj nadzora, saj si kot storitveno podjetje s poudarkom na odličnosti ne sme privoščiti upada kvalitete izvajanja storitev in hkrati mora oblika vstopa omogočati dovolj fleksibilnosti, da lahko podjetje obdrži trenutno organizacijsko strukturo in način poslovanja. Le s premišljenim naslednjim korakom v mednarodnem poslovanju se bo podjetje lahko uspešno širilo in raslo, saj ima za rast in razvoj velik potencial, ki ga lahko dobro unovči.

LITERATURA IN VIRI

1. *Banke u BiH*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu <http://www.cbbh.ba/index.php?id=7&lang=bs>
2. *Banks and Saving banks*. Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.hnb.hr/supervizija/esupervizija.htm?tsfsg=d6e9440558937e1f0fc2d5af85680bb8>
3. *Banks, Saving Houses and other financial institutions*. Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.nbrm.gov.mk/default-en.asp?ItemID=D2332D967FA05841867CE1BAF98F5B30>
4. Central Bank of the Republic of Kosovo (2009). *Financial sector bulletin*. Priština: CBAK.
5. Centralna Banka Bosne in Hercegovine (2009). *Bilten 4, 2008*. Sarajevo: CBBH.
6. Centralna Banka Črne Gore (2009). *Bulletin of Central Bank of Montenegro December 2008- January 2009* (duble issue). Podgorica: CBCG.
7. *CIA World Factbook*. Najdeno 10. junija 2009 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
8. Croatian National Bank (2009). *Standard Presentation Format: 2nd quarter 2009*. Hrvaška: Croatian National Bank.
9. Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. & Moffett M. H. (1996). *International business* (četrti izdaja). Orlando: Harcourt Brace & Company.
10. *Filozofija poslovanja [podjetja KSMC d.o.o.]*. Najdeno 21. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.ksmc.si/slo/mission-statement.php>
11. *Financial Services [podjetja PricewaterhouseCoopers]*. Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/extweb/industry.nsf/docid/a72b9c0293da254b802570db007523e1>
12. *Former Yugoslavia Maps (1993)*. Najdeno 7. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.lib.utexas.edu/maps/macedonia.html>
13. Gross, C. A. & Poor, J. (2008). The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*, 43 (4), str. 59-68.
14. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: a decision-oriented approach* (tretja izdaja). London: Prentice Hall.
15. Jaklič, M. (2002). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Lee, K. & Carter, S. (2005). *Global Marketing Management: Changes, Challenges and New Strategies*. New York: Oxford University Press Inc.
17. Makovec Brenčič, M. & Lisjak, M. & Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

18. *Microfinance Center for CEE & NIS*. Najdeno 23. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.mfc.org.pl/index.php?section=NET&page=List%20of%20MFC%20Members>
19. National Bank of the Republic of Macedonia (2009). *Annual Report 2008*. Skopje: NBRM.
20. *Produkti in storitve [podjetja KSMC d.o.o.]*. Najdeno 21. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.ksmc.si/slo/products-services.php>
21. Raiter M., (2008, 01. januar). Internacionalizacija poslovanja malih in srednje velikih podjetij. Priložnost, izziv ali nujna poslovna odločitev. *Obrtnik*. Najdeno 1. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrnik/prispevek.asp?IDpm=3979&ID=14182>
22. *Registar poslovnih subjektov [Hrvatska gospodarska komora]*. Najdeno 23. Junija 2009 na spletnem naslovu <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/advsearch/results>
23. *Registered financial institutions*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu <http://www.bqk-kos.org/>
24. Ruzzier, M. (2005). *Mednarodno podjetništvo: Model internacionalizacije malih in srednjih podjetij*. Kranj: Arak.
25. *Search Businesses [Kosovska Agencija za Registracije Biznisa]*. Najdeno 23. junija na spletnem naslovu <http://www.arbk.org/arbK/KerkimiBizneseve/tabid/66/language/en-US/Default.aspx>
26. Schuster, K. (2008). *The Strategy of Klaus Shuster Management Consulting*. Ljubljana: Interni vir.
27. *World economic outlook databases (weo) [International Monetary Found]*. Najdeno 7. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/weodata/index.aspx>
28. *The World Bank*. Najdeno 13. junija 2009 na spletnem naslovu <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/0,,pagePK:180619~theSitePK:136917,00.html>
29. *zeb/ in Austria [zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh]*. Najdeno 21. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.zeb.at/en/index.html>

PRILOGE

Priloga 1: Pristojnosti podjetja KSMC s področja bančnega poslovanja

1. Corporate Governance
2. Establishing Companies
3. Financial Engineering
4. Leadership & Management Development
4.1. Executive Coaching
4.2. People Management
4.3. Training & Group Coaching
5. Mergers and Acquisitions
6. Reorganization & Restructuring
6.1. Business Process Reengineering
6.2. International Project Management
6.3. Change & Transformation Management
6.4. Turnaround Management
7. Strategy Development
8. Organization Development
8.1. Financial & Management Accounting (Controlling)
8.2. Corporate Business
8.3. Basle II
8.4. Credit Risk Management
8.5. Information Technology & Telecommunications
8.6. Loan Business
8.7. Market Risk Management
8.8. Marketing
8.9. Operations Management
8.10. Retail Business
8.11. Sales & Product Management

Vir: Produkti & Storitve, 2009.

Priloga 2: Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja KSMC

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – menedžersko svetovanje kot kombinacija: "Svetovanje + upravljanje + mentorstvo" – implementacija celovite rešitve – izkušnje zaposlenih s področja finančne industrije – kompetence s področja projektnega menedžmenta – povezave in vidnost podjetja v bančništvu. – fleksibilen proces odločanja in enostavni administrativni postopki 	<ul style="list-style-type: none"> – nizka prepoznavnost na trgih izven Slovenije in Srbije – visoki stroški strokovnih svetovalcev – direktor podjetja Klaus Schuster predstavlja "ozko grlo" (bottleneck) pri pridobivanju in izvajanju projektov
<i>Priložnosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – stalne spremembe v finančni industriji ponujajo priložnosti za različne projekte (npr. spremembe v strukturi lastništva navadno zahtevajo tudi reorganizacijo in prestrukturiranje) – novi predpisi na ciljnim trgu (npr. Basel II) s katerimi imajo KSMC in njegovi poslovni partnerji že izkušnje in know-how, saj so bili v Avstriji in Nemčiji ti predpisi že uspešno izpolnjeni – finančna kriza utegne biti za podjetje pozitivna, ker bodo banke in finančne ustanove iskale top profesionalne svetovalce, ki jih bodo podpirali v nepredvidljivih časih 	<ul style="list-style-type: none"> – visoka koncentracija v bančnem sektorju, ki je posledica dodatnih prevzemov domačih bank lahko skrči povpraševanje po projektih, ki jih ponuja KSMC – mednarodna svetovalna podjetja, ki so že prisotna na trgu Adriatic regije, vendar še niso aktivna v poslovnem segmentu, ki ga obdeluje KSMC, lahko vidijo finančno industrijo kot zanimiv ciljni trg – prekinitev sodelovanja s poslovnimi partnerji

Vir: K. Schuster, The Strategy of Klaus Schuster Management Consulting, 2008, str.19.