

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA UNICHEM NA
KANADSKI TRG**

Ljubljana, november 2019

MATEJ ANZELJC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matej Anzeljc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza možnosti vstopa podjetja Unichem na kanadski trg, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Katjo Zajc Kejžar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREGLED TEORIJ INTERNACIONALIZACIJE	2
1.1 Teorija monopolistične prednosti.....	3
1.2 Življenjski cikel v mednarodni trgovini.....	4
1.3 Skandinavski šola internacionalizacije ali Uppsala School.....	6
1.4 Internalizacija na podlagi transakcijskih stroškov.....	7
1.5 Dunningova eklektična paradigma	8
1.6 Mrežni pristop	9
1.7 Globalno rojena podjetja	10
2 NAČINI VSTOPA NA TUJI TRG	12
2.1 Izvozne oblike vstopa.....	13
2.1.1 Posredni izvoz	14
2.1.2 Neposredni izvoz	14
2.1.3 Kooperativni izvoz	15
2.2 Pogodbene oblike vstopa	15
2.2.1 Licenčno poslovanje	16
2.2.2 Franšizing	16
2.2.3 Skupna vlaganja.....	17
2.2.4 Strateška zaveznitva.....	18
2.2.5 Pogodbena proizvodnja	19
2.3 Investicijske ali naložbene oblike vstopa	19
2.3.1 Sestavljavnice in skladišča	20
2.3.2 Rezidenčni prodajni zastopniki, prodajne podružnice in lastne prodajne enote na tujem.....	20
2.3.3 Prodajni zastopniki – distributerji.....	21
2.3.4 Prevzemi in investicije od začetka.....	22
2.3.5 Regionalni centri	22
2.3.6 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu	23
3 PREDSTAVITEV PODJETJA UNICHEM.....	23
4 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA KANADE.....	27
4.1 Analiza političnega in pravnega okolja.....	28

4.2	Analiza ekonomskega okolja	31
4.3	Analiza sociokulturnega okolja	35
4.4	Analiza tehnološkega okolja	37
5	ANALIZA PANOŽNEGA OKOLJA PROIZVODNJE RODENTICIDOV.....	39
5.1	Analiza panoge.....	39
5.2	Regulacija trga rodenticidov v Kanadi.....	42
5.3	Porterjev model petih silnic	43
5.3.1	Pogajalska moč kupcev	44
5.3.2	Pogajalska moč dobaviteljev	44
5.3.3	Nevarnost vstopa novih podjetij.....	44
5.3.4	Grožnje substitutov	45
5.3.5	Tekmovalnost med obstoječimi podjetji	45
5.4	Analiza glavnih konkurentov	45
5.4.1	Podjetje PelGar International	47
5.4.2	Podjetje Kollant.....	48
5.4.3	Podjetje Bros	48
5.4.4	Podjetje Babolna Bio.....	49
6	ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA UNICHEM NA KANADSKI TRG.....	50
6.1	SWOT-analiza.....	50
6.2	Priporočila glede vstopa na kanadski trg	53
	SKLEP.....	55
	LITERATURA IN VIRI.....	57

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ekonomski kazalci za Kanado v obdobju 2016–2018	35
Tabela 2: Primerjava podjetij PelGar International, Kollant, Bros in Babolna Bio.....	45
Tabela 3: SWOT-analiza.....	53

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz gibanja tečaja EUR/CAD v obdobju od januarja 1999 do novembra 2018	33
Slika 2: Grafični prikaz tržnih deležev podjetij na rodenticidnem trgu v letu 2013	41

SEZNAM KRATIC

APEC	Azijsko-pacifiško gospodarsko sodelovanje (ang. Asia-Pacific Economic Cooperation)
ASEAN	Zveza držav Jugovzhodne Azije (ang. Association of South East Asian Nations)
BDP	Bruto domači proizvod
BMI	Poslovno mednarodno poročilo (ang. Business Monitor International)
B2B	Prodaja podjetjem (ang. business to business)
CA/CAN	Kanada (ang. Canada)
CAD	Kanadski dolar (ang. Canadian dollar)
CETA	Celovit gospodarski in trgovinski sporazum med EU in Kanado (ang. Comprehensive Economic and Trade Agreement)
EU	Evropska unija
EUR/CAD	Evro/kanadski dolar (ang. Euro/Canadian dollar)
G8	Skupina osmih gospodarsko najbolj razvitih držav sveta (ang. Group of Eight)
MBO	Managerski odkup podjetja (ang. management buyout)
NACC	Svet za severnoameriško konkurenčnost (ang. North American Competitiveness Council)

NAFTA	Severnoameriški prostotrgovinski sporazum (ang. North American Free Trade Agreement)
NATO	Severnoatlantska pogodbeno organizacija (ang. North Atlantic Treaty Organization)
OAS	Organizacija ameriških držav (ang. Organization of American States)
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (ang. Organization for Economic Development)
OLI	Dunningova eklektična paradigma (ang. ownership, location, internalization)
PEST	Politično in pravno okolje, ekonomsko okolje, sociokulturno okolje, tehnološko okolje
PSPN	Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti
PMRA	Nadzorna agencija za zatiranje škodljivcev (ang. Pest Management Regulatory Agency)
RTA	Razkrita tehnološka prednost (ang. revealed technology advantage)
SWOT	Prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti (ang. strengths, weaknesses, opportunities, threats)
TPP	Čez pacifiško partnerstvo (ang. Trans-Pacific Partnership)
UN	Združeni narodi (ang. United Nations)
USD	Ameriški dolar (ang. United States dollar)
WTO	Svetovna trgovinska organizacija (ang. World Trade Organization)
ZDA	Združene države Amerike

UVOD

Internacionalizacija je proces vstopa na tuje trge. V teoriji mednarodnega poslovanja obstajajo različne definicije internacionalizacije. Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Eno izmed glavnih motivacij za mednarodno sodelovanje predstavljata povečanje tržne vrednosti podjetja in njegova rast, kar je mogoče doseči predvsem s povečanjem prodaje. Hiter napredek od podjetij zahteva nenehno prilagajanje, povečevanje učinkovitosti, zniževanje stroškov in iskanje novih priložnosti na domačih ter tujih trgih. Podjetje z internacionalizacijo pridobi večji trg in več potencialnih kupcev. S tem lahko doseže ekonomijo obsega (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009; Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2005; Hocevar, 2013).

Med načini in oblikami mednarodnega poslovanja ločimo tri osnovne skupine. To so izvozna, pogodbeni in investicijska oziroma naložbeni skupina. Vsak izmed načinov in oblik predstavlja obliko vstopa podjetja na mednarodne trge. Izvoz je verjetno najstarejša in najbolj neposredna metoda za izvajanje mednarodnega poslovanja. Za veliko majhnih podjetij je izvoz edina oblika mednarodnega poslovanja. Izvažanje predstavlja najmanj tvegan način internacionalizacije, vendar kljub temu obstajajo tveganja, kot je na primer gibanje menjalnih tečajev valut. Pri pogodbenih oblikah vstopa pa podjetje proda lastno tehnologijo ali znanje tujim podjetjem v obliki pogodbe. Po navadi proda blagovne znamke, patente in avtorske pravice. Podjetje poizkusi zakonsko zaščititi pravice intelektualne lastnine in na ta način drugim podjetjem prepreči prilaščanje intelektualne lastnine. Pri investicijskih ali naložbenih oblikah vstopa ima podjetje popoln nadzor nad investicijo na ciljnim trgu, ker je v vlogi lastnika. Ta oblika vstopa pa je zelo tvegana v primeru, če investicija ne uspe (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

Unichem je vodilno slovensko podjetje, ki izdeluje visokokakovostna sredstva za nego in zaščito rastlin s poudarkom na ekološkem vrtnarjenju ter za učinkovito zaščito bivalnega okolja pred mrčesom, mišmi in podganami. Podjetje je izvozno zelo dejavno, saj je približno 70 % prihodkov ustvarjenih v izvozu. Imajo tri prodajne stebre. Prvi je prodaja na slovenskem trgu, drugi steber so hčerinska podjetja na češkem, slovaškem, poljskem, madžarskem in hrvaškem trgu (v Romuniji bo tudi hčerinsko podjetje, ki je v procesu odpiranja), tretji steber pa predstavlja izvoz v približno 50 držav, ki se delijo na štiri regije. To so zahodna Evropa, osrednja Evropa, jugovzhodna Evropa ter Bližnji vzhod in Severna Afrika ter Čezooceanija (Unichem, 2012j).

V podjetju razmišljajo o vstopu na kanadski trg. Poudariti je treba, da so v podjetju že začeli proces internacionalizacije na tuje trge, saj so mednarodno dejavni. Slovenski trg je za tako uveljavljeno podjetje že premajhen. Rast in razvoj podjetja narekujejo širjenje na mednarodne trge. V podjetju že imajo izkušnje s poslovanjem v Severni Ameriki, tako da jim ta regija ni tuja.

Namen magistrskega dela je pomagati vodstvu podjetja pri odločitvi, ali je kanadski trg primeren za vstop na področju rodenticidov, ter ugotoviti ustrezno vstopno strategijo.

Cilj magistrskega dela je na podlagi tuje in domače literature raziskati različne vstopne strategije, teorijo internacionalizacije ter identificirati in oceniti tveganja v mednarodnem poslovanju. Cilj magistrskega dela je tudi analizirati širše poslovno okolje oziroma zunanje makrodejavnike. Temeljno raziskovalno vprašanje je, ali je kanadski trg primeren za internacionalizacijo podjetja. Drugo raziskovalno vprašanje pa je, kateri je najboljši način vstopa podjetja na tuje trge.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V magistrskem delu uporabim deskriptivno metodo in metodo kompilacije. V teoretičnem delu poglobljeno pregledam strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev s področja obravnavane tematike. V empiričnem delu magistrskega dela prevladujeta metodi analize in sinteze. Z analizo PEST identificiram makrotveganja, s Porterjevim modelom pa analiziram konkurenco. PEST-analiza je ena izmed pogosteje uporabljenih poslovnih analiz, kjer analiziramo zunanje makrodejavnike in tako spoznamo splošno stabilnost okolja, s Porterjevim modelom pa analiziramo panogo in tako ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop. V magistrskem delu večinoma uporabim sekundarne podatke iz znanstvenih člankov, podatkovnih baza in strokovne literature. Uporabim tudi primarne podatke, ki jih je pridobilo obravnavano podjetje s pomočjo tržne analize rodenticidov. Pri izdelavi magistrskega dela si pomagam tudi s teoretičnim znanjem, pridobljenim v času študija.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih vsebinskih sklopov. V uvodu predstavim obravnavano tematiko ter namen, cilje in metode magistrskega dela. Sledita pregled teorij o internacionalizaciji in predstavitev načinov vstopa na tuji trg. V nadaljevanju predstavim podjetje Unichem, d. o. o., nato pa s pomočjo PEST-analize analiziram širše okolje Kanade. V naslednjem poglavju analiziram ožje poslovno okolje, kjer raziščem konkurenco na področju rodenticidov v Kanadi. V zadnjem poglavju sta podana SWOT-analiza in priporočilo o vstopni obliki za podjetje Unichem, d. o. o. Sledi sklepno poglavje.

1 PREGLED TEORIJ INTERNACIONALIZACIJE

Proces vstopa na tuje trge imenujemo internacionalizacija. Internacionalizacija podjetja se začne, ko podjetje s svojimi izdelki ali storitvami vstopi na tuji trg, po navadi najprej z domačega trga. V teoriji mednarodnega poslovanja obstajajo različne definicije internacionalizacije. Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Z vidika smeri in poteka procesov ter transakcij jo delimo na: izhodno (naravnana navzven); vhodno (naravnana navznoter) in kooperativno. Najpomembnejše teorije internacionalizacije delimo na: tradicionalni tržni pristop; življenjski cikel v mednarodni trgovini; skandinavsko šolo internacionalizacije (Uppsala School); internacionalizacijo na podlagi transakcijskih stroškov; Dunningov eklektični

pristop ter mrežni pristop, ki vse bolj pridobiva na pomenu (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

Izraza internacionalizacija in globalizacija sta pogosto napačno razumljena; velikokrat sta uporabljena kot sinonima. Internacionalno in globalno pa imata različna pomena. Izraz internacionalno se nanaša na razmerja med narodi, izraz globalno pa na svet kot celoto, kjer ni pomembna ideja o nacionalni državi (Knight, 2003; Knight 1999).

Hollensen (2004) pravi, da internacionalizacija pomeni poslovanje v več državah sveta, ampak je pogosto omejena na določeno regijo (na primer Evropo). Razlog za internacionalizacijo je po navadi želja po širjenju poslovanja v tuje države z namenom širjenja prodaje na nove in bolj profitabilne trge. To se opazi tudi v vse večji mednarodni konkurenci. Internacionalizacija lahko prispeva k večji profitabilnosti podjetja, pridobivanju novih tehnologij in inovacij v produktnem in proizvodnem procesu (Knight, 2000). Calof in Beamish (1995) pa pravita, da je internacionalizacija proces prilagajanja načina menjalne transakcije na mednarodnih trgih.

Internationalizacija je tudi proces, s katerim podjetja povečajo ozaveščenost o neposrednem in posrednem vplivu mednarodnih transakcij na njihovo prihodnost ter vzpostavijo in vodijo transakcije s podjetji v drugih državah (Beamish, 1990). Internationalizacija je torej proces povečane vpletenosti v mednarodne operacije. V mednarodni trgovini sta pomembna zunanji in notranji proces. Na primer neko podjetje, ki kupuje vire od mednarodnih podjetij (proces navznoter) ter končni izdelek izvažata (proces navzven) (Welch & Luostarinen, 1988).

V nadaljevanju sledi kronološki pregled najbolj uveljavljenih teorij internacionalizacije.

1.1 Teorija monopolistične prednosti

Teorijo monopolistične prednosti (ang. monopolistic advantage theory) lahko uvrstimo med tradicionalni tržni pristop. Temeljna teza teorije monopolistične prednosti je, da je internacionalizacija odvisna od posedovanja edinstvenih specifičnih prednosti podjetja. Ta teorija tudi pojasnjuje rast podjetja prek domačih meja (Christofor, 2008). Hymer (1976) je opazil in prvi pokazal, da so se neposredne tuje naložbe podjetja pojavile v oligopolnih panožnih strukturah, ne pa na skoraj popolnoma konkurenčnih trgih. To pomeni, da mora podjetje, ki se internacionalizira, imeti konkurenčne prednosti pred lokalnimi podjetji, zato je podjetje sposobno konkurirati kljub pomanjkljivostim in tveganjem, ki jih prinaša trgovanje v tuji državi. Nepopolnost trga in izdelka v lokalnem okolju omogoči podjetjem (predvsem multinacionalnim), da je internacionalizacija dobičkonosna. Hymer (1976) poudarja, da specifična sredstva podjetja, ki niso na voljo lokalnim podjetjem, omogočajo multinacionalnim podjetjem, da v tuji državi pridobijo in vzdržujejo monopolne prednosti. Edinstvene konkurenčne prednosti so lahko patentirana tehnologija, ekonomija obsega, organizacijsko znanje ali strokovno znanje na področju trženja, vodenja, financ itd.

Glede na teorijo monopolistične prednosti internacionalizacija temelji na posedovanju edinstvenih specifičnih sredstev podjetja, ki se prenesejo prek domačih meja. Podjetje potrebuje za ta namen vire in zmožnosti za zbiranje in vrednotenje informacij o tujem trgu. Podjetje mora doseči tudi določeno velikost in nabrati izkušnje na domačem trgu. Primer je podjetje, ki je doseglo ekonomijo obsega ter se je uveljavilo na domačem trgu. To podjetje je doseglo določeno rast in bo poskušalo prenesti te konkurenčne prednosti na druge trge. Ko podjetje na lokalnem trgu doseže zadostno raven »pripravljalnega časa«, se je pripravljeno razširiti na druge trge (Christofor, 2008).

Motivacija za internacionalizacijo glede na teorijo monopolistične prednosti izhaja iz nenehnega iskanja novih priložnosti, ki jih je treba izkoristiti, da bi učinkovito razporedili vire in povečali dobiček (Christofor, 2008). Harveston in Davis (2001) pravita, da je internacionalizacija z vidika teorije monopolistične prednosti proces racionalne identifikacije in ocenjevanja možnosti izmenjave na domačem in tujih trgih.

Caves (1971), čigar delo temelji na Hymerovih domnevah, je menil, da potrošniki raje izberejo izdelke od tujega podjetja, ker naj bi se razlikovali od podobnih domačih izdelkov. Primer tega pojava je bilo mogoče opaziti v socialističnih gospodarstvih, kjer je bil tuj izdelek, prodan na črnem trgu, proizveden z različnim znanjem in sredstvi, bolj priljubljen kot podoben domači in cenejši izdelek. Poleg tega je Caves (1982) ugotovil, da se lahko za podjetje specifična prednost prenese v tuje države z malo ali brez dodatnih stroškov za podjetje.

Teorija monopolistične prednosti razlaga, zakaj podjetja vlagajo v sredstva, ki predstavljajo dolgoročne, zaščitljive in lastniške konkurenčne prednosti. Večja podjetja večinoma izvajajo neposredne tuje naložbe in naložbe v specifična sredstva. Manjšim podjetjem to preprečujejo predvsem manjši viri, ki so jim na razpolago (Dana & Wright, 2004).

1.2 Življenjski cikel v mednarodni trgovini

Mednarodno teorijo življenjskega cikla izdelka je zasnoval Raymond Vernon v 60. letih prejšnjega stoletja. Njegova teorija pojasnjuje faze, skozi katere prehajajo izdelki, ko so izpostavljeni mednarodnemu trgu (LaMarco, 2018). S to teorijo so se kasneje ukvarjali tudi Stopford in Wells (1972), Knickerbocker (1973) in Davidson (1980). Mednarodna teorija življenjskega cikla izdelka poskuša razložiti dejavnosti tujih neposrednih naložb za izdelke in tudi svetovne trgovinske tokove držav na podlagi življenjskega cikla izdelka.

Življenjski cikel izdelka temelji na predpostavki, da nekateri izdelki prehajajo skozi neprekinjen cikel, ki je sestavljen iz štirih faz. To so uvajanje izdelka, rast izdelka, zrelost izdelka in upadanje izdelka. Proizvodnjo bodo preselili v drugo državo, odvisno od faze, v kateri so izdelki. Vernon je opazil, da nove in inovativne izdelke večinoma proizvajajo v državi, v kateri jih prodajo. V 60. letih prejšnjega stoletja je Vernon to opazil v Združenih

državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), v 80. letih prejšnjega stoletja pa na Japonskem. V državah, ki so zelo inovativne in imajo nove izdelke, te proizvajajo doma (Christofor, 2008).

Na začetku, v uvajalni fazi v podjetju uspešno naredijo izdelek. Izdelek je treba tržiti, da ga prodajo. V tej fazi je ustvarjen majhen dobiček. Konkurentov je tudi malo. Ko prodajo vse več izdelkov, nastopi faza rasti (Mulder, 2012).

V fazi rasti večje povpraševanje po izdelku poveča prodajo, zaradi česar se zmanjšajo proizvodni stroški in ustvarijo višji dobički. Izdelek postane prepoznaven in konkurenti vstopijo na trg s svojo različico izdelka. Običajno ponudijo izdelek po nižji ceni. V podjetju, kjer proizvajajo originalni izdelek, povečajo stroške za trženje, da bi pritegnili čim več potrošnikov. Ko bo izdelek kupilo veliko novih kupcev, bo izdelek vstopil v fazo zrelosti (Mulder, 2012).

V zreli fazi je izdelek prepoznaven in ga kupijo številni potrošniki. Konkurenca je močna in podjetje se trudi ostati glavni proizvajalec na trgu, zato izdelek prodajajo po nižji ceni kot prej. V podjetju iščejo nove poslovne priložnosti, kot je izboljšanje obstoječega proizvoda. Poleg tega potrošnike spodbujajo, da zamenjajo obstoječi izdelek z novim, zato so stroški trženja v tej fazi zelo visoki (Mulder, 2012).

V zadnji fazi upadanja trg postane nasičen in izdelek ne doseže več prejšnjih ravni prodaje ter ni več priljubljen med potrošniki. Kljub zmanjšanju prodaje v podjetju še naprej ponujajo izdelek kot storitev svojim zvestim strankam (Mulder, 2012).

V začetni, uvajalni fazi izdelka je po navadi izdelek narejen na domačem trgu za domačo potrošnjo. Izdelke, ki presegajo domače povpraševanje, izvozijo na tuje trge. V zreli fazi izdelka domače povpraševanje stagnira ali celo upada. Podjetje začne izdelek izvažati na tuje trge, kjer ta predstavlja novost ali pa nimajo tako naprednega razvoja izdelkov. Podjetje preseli proizvodnjo na tuji trg zaradi nižjih stroškov, ko postane izdelek standardiziran na domačem trgu. Primer Vernonove teorije o življenjskem ciklu izdelka lahko opazimo v biotehnoški industriji. Izdelke, ki so jih proizvedli v Nemčiji, izvozijo tudi na druge tuje trge, vendar šele takrat, ko so izdelki v fazi zrelosti in jih nadomestijo novi izdelki. Izdelke v zreli fazi tako izvozijo na primer v Brazilijo ali druge nove industrializirane države. To obnašanje lahko pojasnimo na naslednje načine: 1.) povpraševanje po novih in inovativnih izdelkih obstaja tudi v drugih državah, ki so na enaki razvojni stopnji; 2.) vzpostavitev lokalnih podružnic lahko učinkovito zadovolji povpraševanje v tuji državi; 3.) ko so izdelki v fazi zrelosti, se cenovna konkurenca poveča zaradi posnemovalcev ter vstopa v države v razvoju, kjer je poceni proizvodnja in manj konkurence. V začetni fazi, ko je predstavljen inovativni izdelek, se poveča domača in tuja konkurenca, ki želi vstopiti na ta trg. Zaradi vse večje konkurence podjetja selijo proizvodnjo tja, kjer je cenejša delovna sila (Christofor, 2008).

Vernon je kasneje kritiziral svojo teorijo, ki jo je razvil z opazovanjem trga ZDA po 2. svetovni vojni (Vernon, 1979). Razmere na mednarodnih trgih so se močno spremenile od

začetka Vernonove teorije o življenjskem ciklu izdelka, globalni trgi pa so se začeli združevati. Uporaba njegove teorije, kot je bila prvotno zasnovana, je postala težavna. Inovativnih izdelkov ne proizvajajo nujno v državi, kjer jih prodajajo. Nekatera mlada podjetja sploh niso dejavna na domačem trgu, ampak izvažajo na tuje trge. Dinamika gospodarskih trgov tudi otežuje sledenje življenjskega cikla izdelka v jasno ločene faze (Christofor, 2008).

1.3 Skandinavski šola internacionalizacije ali Uppsala School

Skandinavski šola internacionalizacije ali Uppsala School predstavlja stopenjski model vstopa podjetij na tuje trge, kar jim omogoča, da postopoma uveljavljajo učinke pridobljene prakse oziroma učenja o novih trgih. Koncept skandinavske šole internacionalizacije je bil zasnovan leta 1966 na univerzi Uppsala na Švedskem. Od takrat se je dobro uveljavil v akademskem in poslovnem svetu. Prvotno sta ga zasnovala Johanson in Wiedersheim-Paul leta 1975. Johanson in Vahlne sta kasneje še empirično ocenila in nadalje razvila ta model. Empirično kvantitativne in kvalitativne analize so bile opravljene v švedski jeklarski in papirni industriji. Teorija skandinavske šole je prevladujoča teorija stopenjske internacionalizacije. Podjetjem pogosto primanjkuje virov in znanja o izbranem trgu, ko se želijo internacionalizirati. Pomanjkanje znanja o izbranem trgu je posledica predvsem psihične in tudi geografske oddaljenosti. Psihična oddaljenost je psihološka razlika med domačo državo in želeno vstopno državo, ki jo zaznava vodja. Psihično oddaljenost lahko opredelimo tudi kot vsoto dejavnikov, ki preprečujejo tok informacij med podjetji in trgi. To so dejavniki kot kulturne in jezikovne razlike, razlike v izobraževalnem sistemu in gospodarskem razvoju ter različne vodstvene prakse. Podjetja bodo večinoma v procesu internacionalizacije najprej vstopila na trge sosednjih držav z izvozom. Kasneje, ko podjetja pridobijo mednarodne izkušnje na drugih trgih, jim postaneta psihična in geografska oddaljenost manj pomembni. Podjetja tudi začnejo vstopati na druge trge prek skupnih vlaganj in lastnih prodajnih enot. Pri skandinavski šoli internacionalizacije gre podjetje skozi štiri postopne korake v procesu internacionalizacije. Vsaka odločitev o vstopu na tuje trge vpliva na nadaljnje korake v procesu. Podjetje na začetku procesa internacionalizacije še ni izvozno aktivno. V naslednjem koraku podjetje začne posredno izvažati, nato na tuji trg vstopa prek prodajnih zastopnikov. V zadnjem koraku pa sledi vzpostavitev podružnice oziroma lastne prodajne enote. Model skandinavske šole internacionalizacije ima dve vrsti spremenljivk. To so državne spremenljivke (znanje in osredotočenost na posamezen trg) in spremenljivke sprememb (aktivnosti in odločitve). Podjetja se spreminjajo z učenjem prek izkušenj z aktivnostmi na tujih trgih. Poleg tega se spreminjajo z odločitvami, ki krepijo njihov položaj na tujem trgu. Izkušnje iz mednarodnega poslovanja podjetju omogočijo boljše poznavanje trga, kar vpliva na njihove odločitve in aktivnosti. Za internacionalno delovanje podjetij so pomembne izkušnje in poznavanje teh spremenljivk. Pomanjkanje znanja o tujih trgih je ena izmed glavnih ovir internacionalizacije (Andersen, 1993; Christofor, 2008; Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim, 1975).

Johanson in Vahlne (2009) sta popravila in prilagodila model skandinavske šole internacionalizacije zaradi sprememb v poslovnem okolju in kritik nekaterih strokovnjakov. Očitani so mu linearnost in determinizem. Poleg tega model ne pojasnjuje, zakaj, kako in kdaj se začne proces internacionalizacije. Hitrost poteka internacionalizacije tudi ni nujno linearna in konstantna. Nekateri strokovnjaki tudi kritizirajo spremenljivke za analizo procesa internacionalizacije, ki po njihovem mnenju samo delno razlagajo obravnavani pojav. To bi lahko pripisali tudi neupoštevanju omrežij ter spremenljivk, specifičnih za podjetje in industrijo značilnih dejavnikov. V prenovljeni različici modela je upoštevan pomen poslovnih omrežij in strategij za mednarodno širjenje podjetij. Trgi predstavljajo mreže odnosov, kjer so podjetja povezana med seboj (Johanson & Vahlne, 2011; Angue & Mayrhofer, 2010; Coviello & McAuley, 1999; Evans & Mavondo, 2002; Forsgren, 2002; Ojala & Tyrväinen, 2006; Vahlne & Johanson, 2013).

1.4 Internalizacija na podlagi transakcijskih stroškov

Internalizacijska teorija je poznana tudi kot teorija o transakcijskih stroških ali ekonomija transakcijskih stroškov. Izraz teorija transakcijskih stroškov izvira od Williamsona (1975), ki je menil, da podjetje temelji na ekonomskih stroških svojih transakcij. V primeru, da so koristi za podjetje manjše od ekonomskih stroškov notranjih transakcij, se transakcije preusmerijo na trg. Temeljni argument teorije internalizacije je, da se podjetja internacionalizirajo s pomočjo diverzifikacije ali integracije tujih neposrednih naložb (Buckley & Casson, 1991; Coase, 1937; Dunning, 1980, 1988; Fina & Rugman, 1996; Williamson, 1975, 1979, 1985).

Glavni cilj podjetja je doseči optimalno učinkovitost poslovanja z zmanjšanjem tveganja in negotovosti, hkrati pa zaščititi lastna sredstva podjetja (Rugman, 1980, 1985; Williamson, 1985). Posledica višje učinkovitosti poslovanja so višji dobički in prihranki. Vodstvo podjetja s pregledovanjem in vrednotenjem ekonomskih stroškov transakcij sprejema optimalne odločitve za lociranje poslovanja podjetja. Ocena najnižjih transakcijskih stroškov na domačem trgu ali zunaj njega, kot je nizkocenovna delovna sila v vzhodni Evropi, Indiji ali na Kitajskem, je tisto, kar spodbuja podjetja, da izvajajo neposredne tuje naložbe. Na primer z zunanjim izvajanjem storitve klicnega centra v Indiji ali vzpostavitev proizvodnje na Kitajskem (Christofor, 2008).

Transakcijski stroški so stroški transakcij, ki izvirajo iz vrednostne verige podjetja. Po mnenju Porterja (1980) je cilj podjetja oceniti stroške za doseganje optimalne strukture za vsako fazo proizvodnje (optimalna stopnja kompleksnosti). Mednarodne transakcije so tvegane ter zahtevajo čas in vire, zato v podjetjih poskušajo internalizirati procese z licencami ali drugimi pogodbenimi oblikami, da bi zaščitili konkurenčno prednost. Po Rugmanu (1980) internalizacija pomeni izkoriščanje specifičnih prednosti podjetja na mednarodnih trgih, kakor je opisano v teoriji monopolističnih prednosti, in izogibanje prenosu sredstev, kot so proizvodno znanje in izkušnje, na nepovezana podjetja. Prednosti

internalizacije sta ohranjanje nadzora in zagotavljanje dolgoročnega donosa na neposredne tuje naložbe. Internalizacijo lahko razumemo kot racionalno oceno transakcijskih stroškov, ki temeljijo na stroških drugih oblik vstopa na trg na notranjih ali zunanjih trgih (Harveston & Davis, 2001).

Teoriji internalizacije in transakcijskih stroškov sta znani v različnih raziskovalnih disciplinah, tako teoretično kot empirično. Večina empiričnih raziskav o transakcijskih stroških se osredotoča na velika multinacionalna podjetja. Ekonomske teorije mogoče bolje razlagajo vedenje internacionalizacije velikih podjetij kot pa mladih tehnoloških podjetij. To je lahko zato, ker razlogov za internacionalizacijo ni mogoče v celoti razložiti na podlagi ekonomskih predpostavk. Mlada podjetja se lahko odločijo na podlagi drugih meril, na primer določenih strateških ciljev (Bloodgood, Sapienza & Almeida, 1996) ali osebne preference (na primer do določene kulture). Bell (1995) je ugotovil, da se mlada podjetja internacionalizirajo, ker ne izvajajo neposrednih tujih naložb na starih trgih, ampak ker iščejo nove trge.

Casson (1982) je trdil, da je teorija internalizacije uporabna predvsem za mlada podjetja, vendar mnogi pravijo, da je ta teorija primerna tudi za večja podjetja. Harveston in Davis (2001) priznavata, da obstajajo omejeni dokazi o tem, ali se podjetja internacionalizirajo na podlagi teorije transakcijskih stroškov. Buckley, Pass in Prescott (1988) pravijo, da naj bi se mala in srednja podjetja morala širiti z internacionalizacijo, dokler stroški niso višji od koristi, zato morajo izbrati stroškovno najugodnejšo lokacijo za internacionalizacijo.

1.5 Dunningova eklektična paradigma

Dunningovo eklektično paradigmo ali OLI-paradigmo je zasnoval John Dunning. Mednarodne aktivnosti multinacionalnih podjetij določajo trije dejavniki. To so lastniške prednosti, lokacijske prednosti in internalizacijske prednosti. Izraz OLI označuje začetnice posameznih dejavnikov v angleščini (*ownership, location, internalization*). Eklektična teorija mednarodne proizvodnje izvira iz neoklasične ekonomske discipline in je izpeljana iz monopolistične prednostne teorije. Dunning je poskušal razložiti obnašanje internacionalizacije. Njegova paradigma pojasnjuje tudi tuje neposredne investicije (Dunning, 1973, 1979, 1980; Christofor, 2008).

Lastniške prednosti predstavljajo: patenti, zaščitene blagovne znamke, posebno vodstveno znanje, inovacije proizvoda, tehnološke prednosti ali državna pomoč, zmožnost organizirati sredstva učinkovito in dostop do posebnih virov (Dunning, 1973, 1979, 1980).

Lokacijske prednosti se razvijajo, ko je podjetje poslovno aktivno na tujem trgu. Primeri lokacijskih prednosti so: boljši dostop do virov, kapitala, surovin, informacij in diverzifikacije geografskega tveganja (Dunning, 1973, 1979, 1980).

Internalizacijske prednosti pomenijo uporabo notranjega trga podjetja. Omrežje sedežev podjetij in podružnic lahko pripomore k drugim prednostim, kot so učinki sinergij, specializacije in velikosti. To predstavlja prihranke pri transakcijskih stroških, dosežene z internalizacijo (Dunning, 1973, 1979, 1980).

Odločitev v podjetju o mednarodnem poslovanju in izbiri načina vstopa na tuj trg je odvisna od interakcije med posameznimi dejavniki, kot so lastniška prednost, lokacijska prednost in internalizacijska prednost (Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989). Dunningova eklektična teorija, ki so jo proučevali tudi drugi raziskovalci na tem področju (Corley, 1992; Gray, 1996), navaja, da so vsi trije dejavniki soodvisni in se ne morejo obravnavati ločeno. To pomeni, da bo podjetje, ki je vstopilo na tuji trg, verjetno zaznalo vse tri dejavnike. Se pravi lastniško prednost, lokacijsko prednost in internalizacijsko prednost. Dunning tudi pravi, da lahko lastniška prednost izboljša lokacijsko prednost (Dana, Etemad & Wright, 1999). To pojasni, zakaj so lahko multinacionalna podjetja kljub višjim transakcijskim stroškom na tujem trgu bolj konkurenčna od lokalnih podjetij (Williamson, 1975).

Dunningova eklektična paradigma se bolj nanaša na večja podjetja, ki imajo zmožnost ustvariti in izkoristiti lastniško prednost, lokacijsko prednost in internalizacijsko prednost z internacionalizacijo na tujih trgih. Bolj je primerna za večja multinacionalna podjetja kot pa za mlada podjetja z bolj omejenimi viri. Dunning (1980) je izjavil, da njegova paradigma deluje tudi v spreminjajočem se okolju. Brouthers (1995) pravi, da se zdi, da se Dunningova paradigma osredotoča na poznejšo stopnjo procesa internacionalizacije. Kljub omejeni uporabnosti Dunningove paradigme za majhna podjetja ta paradigma razlaga internacionalizacijski proces podjetij, način vstopa na tuje trge in izbiro tujih trgov podjetij.

1.6 Mrežni pristop

Mrežni pristop sta si zamislila Johanson in Mattsson konec 80. let prejšnjega stoletja. Johanson in Mattsson (1988) pravita, da mora imeti podjetje vzpostavljenih več organizacijskih razmerij in ne samo osnovnega kupec-prodajalec, če hoče preživeti v poslovnem okolju. Coviello in Munro (1995) menita, da je treba upoštevati omrežja v procesu internacionalizacije. Coviello in Munro (1995, 1997) sta analizirala manjša računalniška podjetja in ugotovila, da imajo mrežna razmerja vpliv na izbiro tujega trga in načina vstopa na ta trg. Pri mrežnem modelu je pomembno omrežje podjetja, ki je širše od podjetja ali pa posameznih odnosov med dvema podjetjema. V modelu od Johansona in Mattsona (1988) je podjetje najprej povezano v svoje lokalno poslovno omrežje, potem pa v procesu internacionalizacije pridejo v ospredje še druga pomembna omrežja na tujih trgih. Internacionalizacija v podjetju je odvisna tudi od trenutnega položaja podjetja v mreži. Johanson in Mattsson sta si zamislila štiri primere internacionalizacije. Med seboj se ločijo po dveh dejavnikih; to sta stopnja internacionalizacije podjetja in stopnja internacionalizacije trga. Ti štiri primeri internacionalizacije se imenujejo zgodnji začetnik (ang. the Early Starter), pozni začetnik (ang. the Late Starter), mednarodno osamljeno

podjetje (ang. the Lonely International) in eno izmed mnogih mednarodnih podjetij (ang. the International among Others).

Zgodnji začetnik je primer podjetij, ki so začela proces internacionalizacije v začetku 20. stoletja. Z vstopom na tuji trg so iskala ravnovesje med notranjimi viri in zunanjimi zahtevami na tujem trgu. V fazi zgodnjega začetnika potrošniki, konkurenti in dobavitelji ostalih podjetij nimajo mednarodnih odnosov na domačem in tujih trgih. V tej fazi ima podjetje malo znanja o tujih trgih in ni možnosti, da bi uporabilo domače omrežje za pridobitev znanja. To lahko na primer naredi tako, da začne proces internacionalizacije na bližnji trgih s pomočjo prodajnega zastopnika. Večje podjetje pa to lahko naredi s prevzemi in investicijami od začetka, kar predstavlja večje investicije in tveganje kot prodajni zastopnik. Na drugi strani pa to ponuja možnosti za razvoj znanja. Spodbuda za internacionalizacijo pride pogosto tudi od distributerjev ali uporabnikov, ki so že prisotni na tujem trgu (Johanson & Mattsson, 1988).

V primeru mednarodno osamljenega podjetja je stopnja internacionaliziranosti podjetja visoka, medtem ko je stopnja internacionaliziranosti trga majhna. V tej fazi se je podjetje internacionaliziralo pred konkurenti, zato že ima strukturirano omrežje in tržni delež na tujem trgu. V primeru, ko ima podjetje znanje in sredstva za delovanje na tujem trgu, se mu splača vstopiti. Razlog za internacionalizacijo v tej fazi je izgradnja mednarodnega povezovanja (Johanson & Mattsson, 1988).

Pri poznem začetniku je stopnja internacionaliziranosti podjetja nizka, stopnja internacionaliziranosti trga pa visoka. V tej fazi lahko potrošniki ali dobavitelji potrošnikom prisilijo podjetje, da začne s procesom vstopa na tuje trge. Johanson in Mattsson (1988) pravita, da se to zgodi zato, ker je podjetje že posredno povezano s tujimi omrežji prek dobaviteljev, potrošnikov in konkurentov. To je še zlasti vidno pri velikih projektih, kjer dobavitelji delujejo na tujem trgu. V tej fazi je težko obstati na novem trgu zaradi že obstoječih poslovnih mrež, kjer so dobavitelji že povezani s konkurenti. Zaradi tega je dobro, da podjetje ustanovi prodajne podružnice prej kot v primeru zgodnjega začetnika (Johanson & Mattsson, 1988).

V primeru enega izmed mnogih mednarodnih podjetij sta tako stopnja internacionaliziranosti podjetja kot stopnja internacionaliziranosti trga visoka. Ta faza predstavlja globalno soodvisna omrežja podjetij. Podjetje lahko izkoristi presežek proizvodne zmogljivosti, če ga ima za prodajo na tujih trgih, in se produktno specializira. To lahko pomaga pri usklajevanju prodaje in poveča prodajo na tuje trge. Drugi način pa je hitra ustanovitev podružnice. To je možno zaradi mednarodnega znanja podjetja (Johanson & Mattsson, 1988).

1.7 Globalno rojena podjetja

Izraz globalno rojeno podjetje (ang. born globals) se je začelo pogosto uporabljati od leta 1993, ko ga je svetovalno podjetje McKinsey & Company uporabilo v študiji o avstralskih

podjetij, ki so se zgodaj internacionalizirala. V študiji je sodelovalo 310 majhnih in srednje velikih podjetij. Začetni izvozniki so bili razdeljeni v dve skupini. Prva skupina je predstavljala tradicionalna lokalno pozicionirana podjetja, ki so ustvarila močno domače zaledje, preden so začela izvažati. Ta podjetja so predstavljala 75 % vzorca. Druga skupina pa je bila sestavljena iz globalnih podjetij, ki so začela izvažati v obdobju manj kot 2 let obstoja, izvažala pa so 75 % od celotne prodaje. Ta podjetja so proizvajala inovativne tehnološke izdelke, namenjene za mednarodne nišne trge, kjer sta pomembni kakovost in ustvarjena vrednost. Bila so zelo fleksibilna, blizu uporabnikom ter so bila sposobna prilagajati izdelke zahtevam trga (Madsen & Servais, 1997).

Oviatt in McDougall (1994) sta eno leto kasneje opredelila mednarodno novo podjetje (ang. international new venture) kot poslovno organizacijo, ki od začetka ustanovitve želi pridobiti konkurenčno prednost iz uporabe virov in prodaje izdelkov v različnih državah. Knight in Cavusgil (2004) uporabljata izraz globalno rojeno podjetje (ang. born global), ki ga opredeljujeta kot poslovno organizacijo, ki od začetka ali blizu ustanovitve želi pridobiti mednarodno poslovno uspešnost iz uporabe virov, ki temeljijo na znanju, ter tudi iz prodaje izdelkov v različnih državah. Različni avtorji se strinjajo, da sta značilni lastnosti teh podjetij mednarodni izvor in zgodnja internacionalizacija. Rennie (1993) domneva, da globalno rojena podjetja stopijo na pot internacionalizacije v obdobju dveh let od ustanovitve, vendar velja splošno mnenje, da je to obdobje, ko se internacionalizirajo lahko šest let ali manj. Globalno rojeno podjetje je mlado podjetje, ki ga je ustanovil podjetnik z dobrim poznavanjem mednarodnega poslovnega okolja. Posluje na nišnih trgih z inovativnim in kakovostnim izdelkom, ki ustreza zahtevam potrošnikom ter večinoma presega njihova vrednostna pričakovanja (Pereira, 2015; Zahra, Ireland & Hitt, 2000).

Knight in Cavusgil (2004) pravita, da sta ključna dva trenda, ki sta zmanjšala transakcijske stroške širjenja poslovanja na tuje trge. Prvič so se z globalizacijo želje potrošnikov po vsem svetu bolj poenotile, kar je pripomoglo k poenostavitvi razvoja izdelkov ter pozicioniranja teh izdelkov na tuje trge. Globalizacija je pripomogla k lažjemu mednarodnemu poslovanju. Drugi ključni trend je tehnološki napredek v informacijsko-komunikacijski tehnologiji, metodah proizvodnje, transportu in mednarodni logistiki. Vse to je zmanjšalo transakcijske stroške poslovanja in pospešilo razvoj mednarodne trgovine.

Znotraj teorije o globalno rojenih podjetjih obstaja tudi posebni primer, ki se mu reče ponovno globalno rojena podjetja (ang. born-again global). Bell, McNaughton in Young (2001) so jih opredelili kot podjetja, ki so dobro uveljavljena na domačem trgu brez motivacije za internacionalizacijo, potem pa se naenkrat začnejo pospešeno internacionalizirati. Prej omenjeni avtorji predpostavljajo, da določeni dogodki, kot so ugodna valutna razmerja, nove priložnosti na mednarodnih trgih in neugodne gospodarske razmere na domačem trgu, podjetje spodbudijo k hitri internacionalizaciji.

Bell, McNaughton in Young (2001) so izvedli študijo o internacionalizaciji malih podjetij v Združenem kraljestvu Velike Britanije in Severne Irske, ki je vključevala 50

polstrukturiranih intervjujev s podjetji. Več kot 30 % podjetij se je uvrstilo v kategorijo ponovno globalno podjetje. Ta podjetja so se internacionalizirala zelo hitro (v obdobju dveh do petih let od prvega mednarodnega sodelovanja). Skoraj dve tretjini teh podjetij več kot 50 % svoje celotne prodaje izvozi, skoraj ena tretjina pa izvozi med 20 % in 49 % od celotne prodaje. V nekaterih primerih pride do hitre internacionalizacije zaradi kombinacije ključnih dogodkov in ne samo zaradi enega vzroka. Najpogostejši vzrok za hitro internacionalizacijo je sprememba v lastništvu ali vodstvu, ki se je pojavila na tri različne načine. To načini so: managerski odkup podjetij (ang. MBO); prevzem od drugega podjetja in kupljeno iz stečaja. Drugi vzrok za hitro internacionalizacijo je proces akvizicije drugega podjetja, nove tehnologije in distribucijskih pravic, tretji vzrok pa je sledenje stranki oziroma potrošniku.

Bell, McNaughton in Young (2001) razpravljajo, da mednarodno podjetje ni organizacijska oblika sama po sebi, ampak si ga lahko zamišljamo kot strategijo za povišanje vrednosti podjetja prek internacionalizacije. Njihova študija je tudi pokazala, da internacionalizacija ni linearna, postopna in enosmerna pot. Določeni dogodki lahko povzročijo hitro internacionalizacijo, kjer so pomembne izkušnje, predanost in mednarodna usmerjenost vodstva.

2 NAČINI VSTOPA NA TUJI TRG

Ko se podjetje odloči za internacionalizacijo, si postavi vprašanja, na kateri trg naj vstopi, kakšen način in obliko vstopa naj izbere ter kdaj naj vstopi. Odgovor na prvo vprašanje je povezan s strateškimi motivi za internacionalizacijo. Vodstvo v podjetju želi prodati izdelke ali storitve novim potrošnikom (strategija iskanja trga). Izbrali bodo na primer tujo državo z rastočim trgom ali veliko ali bogato ciljno populacijo ali pa morda geografsko ali kulturno državo, ki je podobna njihovi. V podjetju, kjer hočejo zmanjšati proizvodne stroške (strategija za iskanje učinkovitosti), pa bodo proizvodnjo verjetno preselili v državo z nižjimi stroški dela in surovin (Dunning, 1993). Vzpostavitev novega tujega trga je ogromen izziv za vsako podjetje. To še posebno velja za tista podjetja, kjer so neizkušeni in imajo premalo virov na razpolago. Obstaja več oblik vstopa podjetja na tuje trge. V procesu internacionalizacije je pomembno, da v podjetju prepoznajo najprimernejšo obliko vstopa glede na posamezne okoliščine. Oblika vstopa podjetja vpliva na uspešnost vstopa in doseženost poslovnih ciljev, zato morajo vodje, ki se ukvarjajo z mednarodnim poslovanjem, razumeti glavne značilnosti oblik vstopa na tuje trge ter poznati njihove prednosti in slabosti. Časovna dimenzija vstopa je tudi pomembna za uspešno poslovanje na tujem trgu. Na čas odločitve vstopa podjetja na tuji trg vpliva več dejavnikov. Med njimi so na primer zmožnosti in značilnosti podjetja (učinkovitost, dobičkonosnost, velikost podjetja, bližina tujega trga itd.); značilnosti vstopne države (poslovno okolje, tržna struktura panoge itd.); značilnosti domače države (delovna in davčna zakonodaja, politična stabilnost itd.); stopnja konkurence; kulturni dejavniki; ekonomski dejavniki itd. (Tayeb, 2000; Van Looy & Do Xuan, 2014).

Med načini in oblikami mednarodnega poslovanja ločimo tri osnovne skupine. To so izvozna, pogodbeni in investicijska oziroma naložbeni skupina. Vsak izmed načinov in oblik predstavlja obliko vstopa podjetja na mednarodne trge. Pri vstopnih strategijah lahko določimo oceno tveganja, stopnjo kontrole oziroma nadzora ter fleksibilnosti podjetja z vidika izbranega načina in oblike vstopa na trg. Pri izvoznih oblikah vstopa na trg ločimo med neposrednimi, posrednimi in kooperativnimi oblikami izvoza. Najpogostejše pogodbene oblike vstopov pa so: licenčno poslovanje; franšizing; pogodbeni proizvodnja; skupna vlaganja in strateške zveze. Pri investicijskih ali naložbenih oblikah vstopa po navadi obravnavamo naslednje: prodajni zastopniki – distributerji; rezidenčni prodajni zastopniki/prodajne podružnice/lastne prodajne enote na tujem; lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu; sestavljavnice in skladišča; regionalni centri; prevzemi in investicije od začetka (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

2.1 Izvozne oblike vstopa

Veliko proizvodnih podjetij začne proces internacionalizacije z izvozom in šele kasneje poskusijo z drugim načinom vstopa. Za veliko majhnih podjetij je izvoz pogosto edina alternativa za prodajanje izdelkov na tuje trge (Hill, 2003; Root, 1994). Izvažanje vključuje prenos izdelkov in storitev med podjetji v različnih državah. Verjetno je to najstarejša in najbolj neposredna metoda za izvajanje mednarodnega poslovanja. Izvoz je vedno bolj pogosta dejavnost, čeprav je pogosto omejena na majhen, vendar naraščajoči delež podjetij v industrializiranih gospodarstvih. Najpomembnejši dejavnik za to je najbrž hitra liberalizacija trgovine na globalni ravni in med posameznimi regijami. Na regionalni ravni se znižujejo tudi carinske in necarinske ovire. Na primer na območjih proste trgovine, kot so NAFTA (ang. North American Free Trade Agreement), APEC (ang. Asia-Pacific Economic Cooperation), ASEAN (ang. Association of South East Asian Nations) in Evropska unija.

Stroški mednarodnega prevoza in komunikacij ter veliko kulturnih ovir pri mednarodnem poslovanju se zmanjšujejo s procesom globalizacije (Radice, 1999). Odziv podjetij na takšne razmere je povečan izvoz. Izvozno naravnana podjetja izkoriščajo nižje stroške in izboljšani dostop do tujih trgov. Veliko držav podpira domača izvozna podjetja s pomočjo garancij za izvozne kredite in z drugimi spodbudami za izvoz. Izvažanje je na splošno znano kot najmanj tvegana metoda internacionalizacije, zato podjetja pogosto izvažajo svoje izdelke, ko prvič prodajajo na tuje trge. Za veliko podjetij izvažanje predstavlja nek način pridobivanja izkušenj iz poslovanja v nepoznanih okoljih, iz katerih se lahko umaknejo relativno enostavno, če je treba. Izvažanje kljub temu ni brez tveganja. Na primer gibanje menjalnih tečajev valut lahko močno vpliva na dobičkonosnost posameznih naročil v kratkem obdobju, prav tako lahko vpliva na mednarodno konkurenčnost podjetja na dolgi rok (Brooke & Buckley, 1988; Tayeb, 2000; Young, Hamill, Wheeler & Davies, 1989). Pri izvoznih oblikah vstopa na trg poznamo neposredne, posredne in kooperativne oblike izvoza (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

2.1.1 Posredni izvoz

Posredni izvoz pomeni, da podjetje proda svoje izdelke na tuji trg prek posrednika, ki opravi izvoz. To lahko vključuje na primer pripravo izvozne dokumentacije, odgovornost za transport blaga ter vzpostavitev prodajnih in distribucijskih kanalov na tujem trgu. Posredni izvoznik lahko sploh ne ve, da so bili njegovi izdelki prodani na tuji trg. Vlogo posrednika lahko imajo izvozne hiše, »confirming« hiše in »buying« hiše. Glavna pomanjkljivost posrednega izvoza je, da imajo posredni izvozniki malo ali nič kontrole nad lokalnim trženjem. To je lahko na primer v zvezi s pakiranjem in promoviranjem njihovih izdelkov ter določanjem cen izdelkov. Minimalna je tudi interakcija a končnimi uporabniki, zato posredni izvozniki dobijo malo ali nič povratnih informacij od tujega trga. To je velika pomanjkljivost v primeru, da morajo biti izdelki in tržni pristopi prilagojeni lokalnim razmeram na trgu. Predprodajne in poprodajne aktivnosti so odvisne od drugih posrednikov. Posredniki se pogosto osredotočijo na izdelke, ki jim prinašajo največji dobiček, zato je posredni izvoz najprimernejši za majhna ali neizkušena izvozna podjetja ter za naročila, manjša v vrednosti, ali občasna naročila. Posredni izvoz ima tudi nekaj prednosti pred drugimi vstopnimi oblikami. Podjetje dobi takojšnje mnenje o tujih trgih; posredniki so profesionalci, ki lahko obvladujejo vse podrobnosti, povezane z obdelavo izvoznih naročil; ocenijo lahko tudi tržne priložnosti za proizvajalca. Ostale prednosti so njihovo znanje pri izbiri agentov in/ali distributerjev in vodenje distribucijskega omrežja. Tveganje je tudi manjše za podjetje, ki želi izvoziti izdelke. Ko dobiček posrednikov temelji na tem, kako uspešno izvozijo, so motivirani za dobro delo (Root, 1994; Tayeb, 2000).

2.1.2 Neposredni izvoz

Neposredno izvažanje je proces, kjer je izvoznik popolnoma vključen v proces izvažanja. Neposredni izvoznik deluje proaktivno v primerjavi s posrednim izvoznikom. Neposredni izvoznik je popolnoma vključen v sistem 7P, ki ga poznamo pri trženju. Sistem 7P sestavljajo: izdelek (ang. product), prostor (ang. place), cena (ang. price), promocija (ang. promotion), ljudje (ang. people), proces (ang. process) in okolje (ang. physical environment). Pri neposrednem izvažanju podjetje vzpostavi izvozni oddelek in prodaja izdelke prek posrednika, ki je na tujem trgu. Neposredni izvoz ima kar nekaj prednosti v primerjavi s posrednim izvozom. Neposredni izvoznik ima več kontrole nad mednarodnim poslovanjem, podjetje lahko tudi vzpostavi svoje omrežje na tujem trgu in dobi boljše povratne informacije s strani kupcev. Neposredni izvoznik je lokalno prisoten in je bolj dolgoročno zavezan zadovoljevanju potreb tujega trga kot posredni izvoznik. Tako lahko od blizu spremlja razvoj in konkurente na tujem trgu in se lahko zato hitro odzove na priložnosti ali grožnje, ki se pojavijo. Prav tako je lažji pretok informacij med neposrednim izvoznikom in končnim uporabnikom, lažje pa je tudi prilagoditi izdelek potrebam tujega trga. Brooke in Buckley (1988) sta opazila, da predanost tujem trgu s strani neposrednega izvoznika daje kupcem večje zaupanje v ponakupne storitve. Prav tako pomaga neposrednemu izvozniku, da se osredotoči na ključne trge. Neposredni izvoz pa ima tudi nekaj pomanjkljivosti. Glede na to,

da je podjetje odgovorno za izvoz, zahteva neposredni izvoz več človeškega in finančnega vložka kot posredni izvoz. Poleg tega mora neposredni izvoznik izbrati ciljne tuje trge, identificirati in izbrati predstavnike na tujih trgih, urediti logistične zadeve ter poskrbeti za trženje (Branch, 2002; Koncept poslovanje, b.l.b; Root, 1994; Tayeb, 2000).

2.1.3 Kooperativni izvoz

Kooperativni izvoz predstavlja mešanico med neposrednim in posrednim izvozom. Kooperativni izvoz je primeren za podjetja, ki niso pripravljena zagotoviti sredstev za lastno distribucijo, vendar še vedno želijo imeti nekaj nadzora nad poslovanjem na tujih trgih. Majhnim in srednje velikim podjetjem se splača kooperativno izvažati zaradi njihovih omejitev, predvsem s finančnimi in človeškimi viri. Obstajata dva osnovna načina kooperativnega izvažanja. To sta izvozno združevanje ali izvozni konzorcij in oprtni izvoz (Horská in drugi, 2014).

Izvozni konzorciji so najpogosteje opredeljeni kot prostovoljne zveze podjetij, vezane na tujo skupno promocijo izdelkov in storitev svojih članov. Izvozni konzorciji so lahko formalizirani ali pa temeljijo na ohlapnem sodelovanju med podjetji, zlasti med mikro, malimi in srednje velikimi podjetji. Njihova največja prednost je delitev izvoznih stroškov za člane konzorcija. To malim in srednje velikim podjetjem omogoča premagovanje ene od glavnih ovir za internacionalizacijo – omejenih finančnih sredstev (Horská in drugi, 2014).

Oprtni izvoz je način vstopa na tuji trg, kjer nastopata dve pogodbeni stranki. Ena stranka je po navadi majhno podjetje, druga pa večje podjetje. Večje podjetje, ki posluje na tujem trgu, ponudi svoje distribucijsko omrežje manjšemu podjetju in za dostop zaračuna provizijo. Izdelki obeh podjetij naj bi bili komplementarni. Ta način izvoza je koristen za obe pogodbeni stranki, vendar ima tudi določeno tveganje. Večje podjetje lahko z oprtnim izvozom dopolni svojo linijo izdelkov in zniža vzdrževalne stroške lastnega distribucijskega omrežja na tujih trgih, saj si ga deli z manjšim podjetjem. Pomanjkljivost za večje podjetje je lahko slaba kakovost izdelkov manjšega podjetja, ki mu lahko pokvari ugled, in pravočasna dostava izdelkov. Največja prednost za manjše podjetje je dostop do tujega distribucijskega omrežja, pomanjkljivost pa je izguba kontrole nad distribucijo svojih izdelkov. Oprtni izvoz je posebej priporočljiv za mikro in majhna podjetja, ki niso sposobna ustvariti lastnih tujih naložb (Hollensen, 2007; Terpstra & Chwo-Ming, 1990).

2.2 Pogodbene oblike vstopa

Podjetja lahko vstopijo na nove trge z ustanovitvijo pogodbenih zvez z lokalnimi podjetji. Pri pogodbenih oblikah vstopa podjetja prodajajo lastno tehnologijo ali znanje tujim podjetjem v obliki pogodbe. Največkrat prodajajo patente, blagovne znamke in avtorske pravice. Podjetja, ki prodajajo pravice intelektualne lastnine, skušajo zakonsko zaščititi tehnologijo, ki so jo ustvarila ali pridobila. Na ta način drugim podjetjem preprečujejo, da bi

si jo prilaščala, na primer s piratstvom ali ponarejanjem. Intelktualna lastnina je pomemben, če ne ključen vir konkurenčne prednosti (Sullivan, 1998). Najpogostejše pogodbene oblike vstopov pa so: licenčno poslovanje; franšizing; pogodbeni proizvodnja; skupna vlaganja in strateške zveze (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

2.2.1 Licenčno poslovanje

V Obligacijskem zakoniku (OZ), Ur. l. RS, št. 97/07, piše, da se dajalec licence z licenčno pogodbo zavezuje, da bo pridobitelju licence v celoti ali delno odstopil pravico izkoriščanja patentiranega izuma, tehničnega znanja in izkušenj, znamke, vzorca ali modela, ta pa se zavezuje, da mu bo za to dal določeno plačilo. Pogodba določa tudi čas uporabe in plačilo za uporabo. V primeru mednarodne licenčne pogodbe dodeli dajalec licence pravico do licence čezmejnemu podjetju. Takšne pogodbe pomenijo za dajalca licence številne prednosti, na primer redni prihodek od licenc (licenčnina) in poceni razvoj tujih trgov. Licenčno poslovanje pride v poštev tudi v primeru oviranja neposrednih oblik investicij. Licenčno poslovanje je lahko zanimiva možnost v primeru vladnih omejitev, ki preprečujejo izbiro drugih vstopnih oblik in kjer ni tehnično izvedljiva vzpostavitev neposredne tržne prisotnosti, ali zaradi omejenih sredstev podjetja, ki preprečujejo druge vstopne oblike. Licenčno poslovanje se lahko obravnava tudi kot prehodni način, ki dajalcu licence nudi možnost za testiranje povpraševanja po izdelku (Mercado, Welford & Prescott, 2001).

Kljub tem prednostim in dejstvu, da prejemnik licence nosi večino tveganja za neuspeh, še vedno ostaja veliko negotovosti. Ker licenčno poslovanje vključuje prodajo znanja (na primer tehnologija) proizvajalcu v tuji državi, obstaja tveganje, da bo ta proizvajalec postal konkurent. Prejemnik licence lahko uporabi pridobljeno znanje na načine, ki niso bili plačani za stvaritev novih izdelkov, ki predstavljajo konkurenco dajalcu licence. Problemi se lahko pojavijo v zvezi s standardi kakovosti prejemnika licence, plačili licenčnine in pogoji, pod katerimi se lahko prekine licenčna pogodba. Zaradi tega so v veliko licenčnih pogodbah natančno določeni kriteriji za kakovost, plačilo licenčnine in prenehanje licenčne pogodbe (Mercado, Welford & Prescott, 2001).

2.2.2 Franšizing

Franšizing je oblika licenčnega poslovanja, ki prevladuje v storitvenih dejavnostih in maloprodaji. Franšizing vključuje prodajo celotnega poslovnega koncepta. Evropska franšizna federacija opredeljuje definicijo franšizinga (sprejela jo je tudi Sekcija slovenskih franšiznih družb, ki deluje pri Trgovinski zbornici Slovenije) na naslednji način: »Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem ali franšizodajalcem in posameznimi franšiziji ali franšizojemalci. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega franšizija in ga hkrati

zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, know-how, poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč, na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba, ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij. Franšizor v zameno dobiva plačilo od franšizija» (FranAdria d.o.o., 2018; Mercado, Welford & Prescott, 2001).

Franšizing je v svojem bistvu prodaja preverjenega, dodelanega in uspešnega poslovnega sistema. To je neke vrste formula, ki jo mora franšizor razviti in preveriti najprej skozi svoje poslovanje ter tako dokazati, da je ponovljiva in da bo lahko morebitna franšiza uspešna. Franšizna poslovna formula tako temelji predvsem na ugledu franšizorja, na ugledu in prepoznavnosti njegove blagovne oziroma tržne znamke ter s tem povezane kakovosti izdelka oziroma storitve, dobrega razmerja med kakovostjo in ceno in nenazadnje dobre dostopnosti izdelkov in storitev. Najpogostejši obliki franšizinga sta izdelčni ali proizvodni franšizing in čisti poslovni franšizing. Izdelčni ali proizvodni franšizing imenujemo tudi klasična oblika franšizinga. Čisti poslovni franšizing pa je najbolj razširjena, a tudi najbolj zahtevna oblika franšizinga (FranAdria d.o.o., 2018).

2.2.3 Skupna vlaganja

Koncept skupnega vlaganja so razvili v ZDA. Običajno obliko skupnega vlaganja predstavlja podjetje, ki je ustanovljeno s kapitalom drugih dveh podjetij. Podobno je pri poslovnem partnerstvu, vendar je omejeno za določen projekt ali namen. Vsako od ustanovnih podjetij prispeva določen kapitalski vložek za skupno vlaganje. Podjetji prevzmeta nadzor nad ustanovljenim skupnim vlaganjem in si delita njegove prihodke, stroške in drugo premoženje proporcionalno glede na kapitalski vložek. Poznamo tudi drugo neobičajno obliko skupnega vlaganja, ki mu pravimo pogodbeno skupno vlaganje. Ločimo lahko tudi med domačimi in mednarodnimi skupnimi vlaganji (Trost, 2011).

Kapitalska skupna vlaganja so pravno in ekonomsko ločene pravne osebe. Ustvarili sta jih dve ali več podjetij, ki so investirala kapital in druge vire, potrebne za določene cilje. Med različnimi oblikami medorganizacijskih odnosov so skupna vlaganja posebna in verjetno najbolj kompleksna oblika. V primerjavi s pogodbenimi oblikami sodelovanja med podjetji skupna vlaganja predstavljajo dolgoročnejšo strategijo sodelovanja (Yan & Luo, 2015).

Skupno vlaganje pomeni ustanovitev podjetja, ki je v skupni lasti dveh ali več neodvisnih podjetij. Fuji-Xerox je bil na primer ustanovljen kot skupno vlaganje med Xerox in Fuji Photo. Ustanovitev skupnega vlaganja s tujim podjetjem je razširjen način za vstop na tuji trg. Najbolj značilno skupno vlaganje je vlaganje 50/50, kjer sta dve podjetji in ima vsako od njiju 50 % lastniškega deleža (tako je tudi pri Fuji-Xerox). Nekatera podjetja hočejo imeti večinski kapitalski delež v skupnem vlaganju zaradi večjega nadzora (Yan & Luo, 2015).

Skupna vlaganja imajo številne prednosti. Podjetje ima koristi od lokalnega podjetja zaradi njegovega poznavanja konkurenčnega stanja, kulture, jezika, političnega in poslovnega sistema v svoji državi. Veliko podjetij iz ZDA prek skupnih vlaganj prispeva tehnološko znanje in izdelke, lokalno podjetje pa poskrbi za trženje in lokalno znanje, ki je potrebno za uspešen vstop na tuji trg. V primeru, ko so stroški in tveganje za vstop na tuji trg visoki, se podjetju splača deliti stroške in tveganje z lokalnim podjetjem. Poleg tega v veliko državah predstavljajo skupna vlaganja edini možen način vstopa na trg zaradi političnih okoliščin. Raziskave kažejo, da imajo skupna vlaganja z lokalnimi podjetji manjše tveganje, da jih nacionalizirajo ali pa da država poseže na drug škodljiv način. To je zaradi lokalnih podjetij, ki lahko imajo nekaj vpliva na nezaželeno politiko svoje države (Prescott & Swartz, 2010).

Poleg prednosti, ki jih imajo skupna vlaganja, obstajajo tudi pomanjkljivosti. Podobno kot pri licenčnem poslovanju podjetje pri skupnem vlaganju tvega izgubo nadzora nad tehnologijo. Ena izmed možnosti za preprečitev tega je, da ima podjetje s tehnologijo večinski delež v skupnem vlaganju. Na ta način ima večji nadzor nad tehnologijo. Pomanjkljivost je tudi, da podjetje pri skupnem vlaganju nima močnega nadzora nad podružnicami, ki mogoče morajo uresničiti krivuljo izkušenj ali ekonomijo lokacije. Na primer redkokatero partnersko podjetje pri skupnem vlaganju bo pripravljeno, da podružnica posluje z izgubo, če je to potrebno. Poleg tega veliko raziskav kaže, da se navzkrižja interesov glede strategije in ciljev pogosto pojavljajo v skupnih vlaganjih. Ti konflikti so po navadi večji med podjetji različnih narodnosti. Tako lahko deljeno lastništvo v skupnih vlaganjih vodi do konfliktov in prevlade za kontrolo med ustanovnimi podjetji, če se njihovi cilji in strategija spremenijo (Prescott & Swartz, 2010).

2.2.4 Strateška zaveznitva

Zaveznitvo je prostovoljno, dolgoročno, pogodbeno razmerje med dvema ali več avtonomnimi in neodvisnimi organizacijami oziroma podjetji, namenjeno doseganju medsebojnih in posameznih ciljev z delitvijo in/ali ustvarjanjem virov (Arino, Torre & Ring, 2001; Gulati, 1995).

Strateško zaveznitvo je sporazum o sodelovanju med dvema ali več organizacijami, katerih cilj je doseči skupni strateški cilj. Obstajata dve vrsti zaveznitv, to sta kapitalsko in nekapitalsko zaveznitvo. Kapitalska zaveznitva vključujejo manjše delniške naložbe, skupna vlaganja in večje naložbe, nekapitalska zaveznitva pa so običajno urejena s pogodbenim dogovorom, ki določa obveznosti vsake stranke, način delovanja zaveznitva in dejavnike za širitev ali prenehanje (Gulati & Singh, 1998).

V strateških zaveznitvah podjetja ne izgubijo neodvisnosti in strateške avtonomije, čeprav lahko zaveznitvo vpliva na njihove strateške usmeritve (Dussauge & Garrette, 1999).

V Booz Allen & Hamilton, podjetju za svetovalne storitve, opredeljujejo strateško zaveznitvo kot sporazum o sodelovanju med dvema ali več podjetji. V strateškem

zavezništvu razvijajo skupno strategijo in skrbijo za koristi vseh vpletenih. Odnos je vzajemen, pri čemer je vsak partner pripravljen deliti specifične prednosti z drugim, s čimer se daje moč podjetju. V strateškem zavezništvu združujejo vire, naložbe in tveganja za vzajemno korist. Obstajata dve vrsti strateških zavezništev: dvostransko zavezništvo (med dvema organizacijama) in mrežno zavezništvo (med več organizacijami) (The Economist, 2009).

Strateška zavezništva imajo številne prednosti. Ne potrebujejo veliko takojšnjega finančnega vložka. Strateška zavezništva so priljubljena tudi kot sredstvo za preizkušanje tujih trgov, zato je več strateških zavezništev v Evropi in Aziji (več tujih trgov skupaj) kot pa v ZDA. V nekaterih primerih se podjetja poslužujejo strateških zavezništev, ker ne morejo vstopiti na tuje trge na drug način (The Economist, 2009).

Za uspešno strateško zavezništvo je pomembno ujemanje na kulturnem področju. Za podjetja je priporočeno, da strateška zavezništva oblikujejo s sebi podobnimi po velikosti obsega poslovanja (The Economist, 2009).

2.2.5 Pogodbena proizvodnja

Pogodbena proizvodnja predstavlja alternativo licenčnemu poslovanju ali pa neposrednim tujim naložbam. V tem primeru neko mednarodno podjetje sklene pogodbo z lokalnim proizvajalcem na tujem trgu o proizvodnji njegovih izdelkov ali za izvedbo delnih proizvodnih postopkov, kot je končna montaža uvoženih delov. Pogosto pri pogodbeni proizvodnji pride do prenosa tehnologije in zagotovitve tehnične pomoči proizvajalcu na tujem trgu. Kljub kakršnikoli prenosom je ta način vstopa na tuji trg le izkoriščanje zunanjih zmogljivosti. Prednosti pogodbene proizvodnje sta, da mednarodno podjetje ne izgubi nadzora nad izdelkom, kot se lahko zgodi pri licenčnem poslovanju, ter ne nosi tveganja ali stroškov neposredne naložbe. Morebitni težavi pri pogodbeni proizvodnji sta zanesljivost in kakovost izdelave tujega proizvajalca, vendar je takšen problem možen tudi pri domačih dobaviteljih. Pogodbeno proizvodnjo se lahko obravnava tudi kot nizkocenovni in nizko tvegani prvi korak preizkušanja tujega trga pred veliko naložbo na tem trgu (Czinkota, Ronkainen, Moffett & Moynihan, 2001; Albaum & Duerr, 2002).

2.3 Investicijske ali naložbene oblike vstopa

Pri investicijskih ali naložbenih oblikah vstopa opisujem naslednje: prodajne zastopnike – distributerje; rezidenčne prodajne zastopnike/prodajne podružnice in lastne prodajne enote na tujem; lastno prodajno in proizvodno enoto na vstopnem trgu; sestavljalnice in skladišča; regionalne centre; prevzeme in investicije od začetka.

2.3.1 Sestavljalnice in skladišča

V primeru, ko je za proizvajalca nujno in dobičkonosno, da ima zalogo na tujih trgih, je treba imeti skladišče ali prostor za hrambo zalog. Takšni objekti so lahko del prodajnih podružnic. Kadar je prodajna enota povezana s skladiščem, je to bolj prikladno za kupce. Poleg tega je to lahko za prodajalce trženjsko orodje, ki ustvarja večji obseg poslovanja, kot če ne bi bilo skladišča. Enaka situacija nastopi, če je skladišče ločen objekt, ustanovljen za izpolnjevanje naročil tujih distributerjev ali zastopnikov. Ni nujno, da skladišče v tujini ali skladiščna podružnica zagotavlja zaloge za območje enega trga. Pravzaprav mnogi proizvajalci, ker vse bolj uporabljajo koncept skupnih stroškov za njihovo fizično distribucijo ali logistične probleme, ustanovijo takšne podružnice kot centralne distribucijske točke, ki služijo širokemu območju. Kadar iz enega skladišča oskrbujejo več trgov, je morda najbolje, da se ti objekti nahajajo v prostotrgovinskem območju ali pristanišču, kot so Hongkong, Rotterdam, New York, Köln in Panama. Prosto trgovinsko območje je dobro za proizvajalca, ki oskrbuje več trgov, saj običajni carinski postopki in predpisi države na tem območju ne veljajo (Albaum & Duerr, 2002).

2.3.2 Rezidenčni prodajni zastopniki, prodajne podružnice in lastne prodajne enote na tujem

Ko proizvajalec, ki neposredno izvažata prek domačega izvoznega oddelka ali celo skupaj s tujimi distributerji ali zastopniki, doseže določeno prodajo, potrebuje boljši nadzor nad prodajo na določenem trgu. V tem primeru lahko proizvajalec ustanovi lastno prodajno enoto na tujem trgu. V tej tuji prodajni podružnici skrbijo za celotno prodajo in trženje na določenem trgu. Prodajajo predvsem trgovcem na debelo in preprodajalcem ali pod določenimi pogoji industrijskim uporabnikom. Tuja prodajna podružnica je začetna povezava v trženjskem kanalu znotraj tujega trga. Tuja prodajna podružnica ima po navadi tudi skladišče, kjer lahko shranjujejo zalogo končnih izdelkov, nadomestnih delov in druge potrebne zaloge. Prvemu kupcu pogosto odpošljejo pošiljko neposredno iz proizvodnega obrata, še posebej, če je opravil velik nakup visoke vrednosti, ne glede na to, ali v tuji prodajni podružnici uporabljajo skladišče. Značilnosti delovanja tuje prodajne podružnice so podobne tujemu distributerju, razen da je vodja tuje prodajne podružnice uslužbenec domačega podjetja, zaradi česar je neposredno odgovoren domačemu podjetju. Tuje prodajne podružnice večinoma ustanovijo takrat, ko je določen trg že razvit s pomočjo distributerjev in zastopnikov. Ustanovitev tuje prodajne podružnice je primerna takrat, ko prihodki prodaje niso manjši od stroškov ustanovitve in upravljanja tuje prodajne podružnice ter v domačem podjetju verjamejo v enako ali celo višjo raven prihodkov (Albaum & Duerr, 2002).

Tuja prodajna podružnica ima tudi druge koristne namene. Na primer na tistem trgu, kjer je zaželeno, da proizvajalec razstavi svojo linijo izdelkov. To služi za trženje in pospeševanje

prodaje izdelkov, za veliko proizvajalcev pa tuja prodajna podružnica služi kot servisni center za poprodajne aktivnosti (Albaum & Duerr, 2002).

Tuje hčerinsko podjetje je v večinski lasti matičnega podjetja in je v delovanju podobno tuji prodajni podružnici. Ena od glavnih razlik je nekoliko večja avtonomija, ki jo ima tuje hčerinsko podjetje zaradi delovanja na tujem trgu in lastništva matičnega podjetja. Poleg tega ima tuje hčerinsko podjetje v mnogo primerih več dolžnosti in izvaja več aktivnosti kot tuja prodajna podružnica. Tuje hčerinsko podjetje je prilagodljiva oblika organizacije, ki lahko deluje samo kot majhna pisarna ali pa več zgradb z vsemi svojimi poslovnimi aktivnostmi (Albaum & Duerr, 2008; Subsidiary, 2019).

Glavna razlogi za ustanovitev tujega hčerinskega podjetja so davki in poslovne prakse. Davčna zakonodaja je še posebej pomembna za matična podjetja v državah z visoko obdavčitvijo. Z ustanovitvijo hčerinskega podjetja v državi z nizko obdavčitvijo na poslovne prihodke jim ni treba plačati davka v matični državi na prihodke od tujega hčerinskega podjetja. Poleg ugodne davčne zakonodaje je še mnogo drugih dejavnikov, ki so podjetjem pomembni za vstop na tuji trg. Te so: dobre bančne povezave; dobri delovni pogoji; stabilno politično okolje; jasna zakonodaja; enostavnost poslovanja; razpoložljivost ustrezno izobraženega lokalnega kadra in bližina do končnih trgov (Albaum & Duerr, 2008).

2.3.3 Prodajni zastopniki – distributerji

Prodajni zastopnik po navadi prebiva v domači državi delodajalca in potuje v tujino, kjer opravlja prodajno funkcijo. Prodajni zastopnik je zaposlen v matičnem podjetju, zato imajo v matičnem podjetju boljši nadzor nad njegovimi prodajnimi aktivnostmi kot pri neodvisnih posrednikih. Prodajni zastopniki pogosto prodajajo na B2B-trgu, kjer imajo nekaj velikih strank, ki potrebujejo tesnejše odnose z dobavitelji. Ta način vstopa na tuji trg se uporablja tudi pri prodaji vladnim kupcem in trgovskim verigam. Prodajni zastopniki imajo veliko znanja o izdelkih ali storitvah, ki jih prodajajo, ter o poslovnih okoljih, v katerih delujejo (Hollensen, 2007; Groucutt, Leadley & Forsyth, 2004).

Vsa podjetja ne potrebujejo prodajnih zastopnikov. Čeprav je težko točno vedeti, kdaj se v podjetju splača imeti prodajnega zastopnika, obstaja nekaj splošnih kriterijev, ki se jih lahko oceni, ter pogojev, ki so bolj naklonjeni prodajnemu zastopniku (Albaum & Duerr, 2002).

Pomembno je, kakšen izdelek izdelujejo v podjetju. V primeru, da je izdelek tehnične narave in če kupci potrebujejo natančno razlago in predstavitev, lahko prodajni zastopnik opravi to nalogo (Albaum & Duerr, 2002).

Naslednji kriterij je potencialni obseg prodaje na tujem trgu. Pomembno je tudi, če je prodaja razpršena prek celega leta ali pa je sezonska (Albaum & Duerr, 2002).

Tehnologija v obliki interneta, kot sta elektronska trgovina in trženje prek interneta, ima vse večjo vlogo v prodaji in vpliva na vlogo prodajnega zastopnika. V primerih, kjer je pomembna osebna interakcija, elektronsko trgovanje ne more nadomestiti prodajnega zastopnika (Albaum & Duerr, 2002).

2.3.4 Prevzemi in investicije od začetka

Investicija od začetka je oblika tuje neposredne naložbe, kjer matično podjetje na novo zgradi zgradbo/e na tujem trgu, ki jo/jih potrebuje za svoje delovanje. Investicija od začetka je začetna vzpostavitev popolnoma novih lastnih objektov in dejavnosti, ki jih izvede matično podjetje. Prednost investicije od začetka v tujini je, da matično podjetje lahko vzpostavi takšno hčerinsko podjetje, kot si ga želi. Na primer lažje je vzpostaviti organizacijsko kulturo od začetka kot pa spreminjati obstoječo od prevzetega podjetja. Lažje je tudi začeti nov niz delovnih postopkov kot pa reorganizirati obstoječe od prevzetega podjetja. Slabost investicije od začetka je, da vzpostavitev poteka počasi, obenem pa je tudi tvegana. Kakor pri vsaki novi naložbi obstaja določena stopnja negotovosti glede prihodnjih prihodkov in dobičkov (Green Field Investment, 2018a; Shenkar, Luo & Chi, 2015; Hill, 2005).

Mednarodni prevzem je čezmejna transakcija, v kateri tuji vlagatelj kupi že vzpostavljeno lokalno podjetje, lokalno podjetje pa tako postane hčerinsko podjetje tujega vlagatelja. Prevzem se zgodi, ko prevzemno podjetje postane lastnik več kot 50 % prevzetega podjetja. Podjetja prevzamejo druga podjetja zaradi različnih razlogov, na primer zaradi vstopa na tuji trg, ekonomije obsega, večjega tržnega deleža, sinergije, zmanjšanja stroškov ali nove niše priložnosti. Poznamo več prednosti prevzemov. Ena izmed njih je hitra izvedba in hitra prisotnost na tujem trgu. Prednost je tudi, da lahko podjetje s prevzemom prehitijo svoje konkurente. To je še posebej pomembno na trgih, ki se hitro globalizirajo. Managerji na splošno verjamejo, da so prevzemi manj tvegani od investicij od začetka. Poleg tega je lahko denarni tok ustvarjen v krajšem času kot pri investiciji od začetka. Kljub razlogom za prevzeme pa ti pogosto niso uspešni. Pogosto se zgodi, da prevzemno podjetje preplača prevzeto podjetje, mnogo prevzemov propade tudi zaradi razlik v organizacijskih kulturah. Problem se lahko pojavi tudi pri uresničitvi sinergij, kajti pri povezovanju različnih poslovnih operacij lahko pride do ovir, kar vzame preveč časa. Veliko prevzemov lahko propade tudi zaradi preslabega pregleda pred nakupom podjetja ali pa zato, ker koristi in stroškov ne analizirajo dovolj natančno (Acquisition, 2018b; Shenkar, Luo & Chi, 2015; Hill, 2005).

2.3.5 Regionalni centri

Regionalni centri lahko imajo samo funkcijo trženja ter prodajnih in poprodajnih storitev na lokalnih delih in celotnem regionalnem delu ali pa prevzamejo celovito izvajanje vseh poslovnih funkcij. Regionalni centri tudi posredujejo znanje na določenem območju, ki ga

dobijo od matičnega podjetja. Regionalni centri delujejo kot velika središča na vsaki celini, kjer posluje podjetje. To omogoča prilagojene rešitve za regionalno okolje in je pogosto za globalna svetovalna ter proizvodna podjetja. Regionalni centri ustrezno uravnavajo, strateško razvijajo in nadzorujejo poslovanje v celotni regiji. Na primer Microsoft ima regionalni center za regijo vzhodne in srednje Evrope na Dunaju. Regionalni centri tudi usklajujejo medsebojno delovanje enot; skrbijo, da so poslovne strategije in strategije posameznega trga v skladu s celotno strategijo razvoja podjetja; poiščejo sinergije in jih izkoriščajo med enotami oziroma trgi. Poleg tega prilagajajo globalne strategije lokalnim trgov in ponujajo pomoč pri strateškem razvoju lokalnih enot (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009; Bhalla, 2013).

2.3.6 Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu

Lastna prodajna in proizvodna enota na vstopnem trgu je hčerinsko podjetje, ki ima tudi proizvodni obrat v tuji državi. V primeru, da v matičnem podjetju verjamejo, da imajo njihovi izdelki dolgoročni tržni potencial v politično relativno stabilni državi, potem bodo z večinskim lastništvom nad prodajo in proizvodnjo dosegli strateške cilje. Ta vstopni način zahteva veliko naložbo v smislu časa in predanosti vodstva ter denarja. Obstajajo tudi znatna tveganja. Na primer poznejši umik prodajne in proizvodne enote s tujega trga je lahko zelo drag, ne samo v finančnem smislu, ampak tudi z vidika ugleda na tujem in domačem trgu, predvsem zaradi kupcev in zaposlenih (Hollensen, 2007; Alon, Jaffe, Prange & Vianelli, 2017).

Japonska podjetja uporabljajo ta način vstopa, da skozi daljše časovno obdobje utrdijo svojo prisotnost na mednarodnih trgih. Njihova potrpežljivost se jim je obrestovala z visokimi tržnimi deleži in velikimi dobički. Porabili so tudi več kot pet let za spoznavanje tujih trgov, potrošnikov, konkurence ter iskanje primerne lokacije za proizvodnjo, preden so se dokončno odločili (Hollensen, 2007).

Glavni razlogi za ustanovitev prodajne in proizvodne enote na tujem trgu so naslednji: nižji stroški poslovanja; izogibanje državnim omejitvam; pridobitev novih poslov; ohranjanje poslovanja in boj za dvig ali ohranjanje tržnih deležev (Hollensen, 2007; Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

3 PREDSTAVITEV PODJETJA UNICHEM

Unichem je vodilno slovensko podjetje, ki izdeluje visokokakovostna sredstva za nego in zaščito rastlin s poudarkom na ekološkem vrtnarjenju ter za učinkovito zaščito bivalnega okolja pred mrčesom, mišmi in podganami. Podjetje je izvozno zelo dejavno, saj je približno 70 % prihodkov ustvarjenih v izvozu. Imajo tri prodajne stebre. Pri je prodaja na slovenskem trgu, drugi steber predstavljajo hčerinska podjetja na češkem, slovaškem, poljskem, madžarskem in hrvaškem trgu (v Romuniji bo tudi hčerinsko podjetje, ki je v procesu

odpiranja), tretji steber pa predstavlja izvoz v približno 50 držav, ki se delijo na štiri regije. To so zahodna Evropa, osrednja Evropa, jugovzhodna Evropa ter Bližnji vzhod in Severna Afrika in Čezooceanija. Pod zahodno Evropo spadajo države, kot so Italija, Španija, Portugalska, Francija, Velika Britanija, Irska, Beneluks in Islandija, pod osrednjo Evropo Nemčija, Avstrija in Švica, jugovzhodno Evropo pa predstavljajo države nekdanje Jugoslavije. V Evropi izvažajo tudi v baltske in skandinavske države ter države nekdanje Sovjetske zveze. V regiji Čezooceanija so ZDA, Južna Amerika, Avstralija in Azija. Unichem, d. o. o., je družbeno odgovorno, okoljsko odgovorno in k razvoju naravnano podjetje (Unichem, 2012j).

Njihovi prodajni kanali oziroma glavni kupci so: distributerji izdelkov za deratizacijo in dezinfekcijo; naredi sam sistemi (ang. do it yourself) oziroma hobi program; kmetijske zadruge; večji kmetovalci; pridelovalci hrane, sadjarji in vinogradniki.

Podjetje Unichem je prvo zasebno podjetje za proizvodnjo izdelkov za vrt in dom v Sloveniji, ki je bilo ustanovljeno leta 1989. Ima več kot 110 zaposlenih. Izdelki temeljijo na lastnem razvoju in proizvodnji. V Unichemu dajejo prednost izdelkom, ki so ekološki, čim manj obremenjujejo okolje, so preprosti za uporabo in hkrati učinkovito zatirajo boleznin in škodljivce ter pospešujejo zdravo rast rastlin. Na trgu ponujajo več kot 200 različnih izdelkov za vrt in dom (Unichem, 2012j).

Unichem je sodobno tehnološko in informacijsko opremljeno podjetje, ki je internacionalno usmerjeno. Izdelki so registrirani v več kot 40 državah sveta. Njihove glavne blagovne znamke so: Bio Plantella (ekološki izdelki za zaščito pred škodljivci in rastlinskimi boleznimi, organska gnojila, vitaminski dodatki, zemlje); Plantella (univerzalna, specialna in dolgo delujoča membranska gnojila, organska gnojila, semena, zemlje, zaščita pred plevelom in nezaželenimi živalmi); Effect (univerzalni in specialni insekticidi za zaščito pred vsemi vrstami plazečega in letečega mrčesa); Effect Rodent (rodenticid za zaščito pred mišmi in podganami); Glodacid plus (rodenticid za zaščito pred mišmi in podganami); Ratimor (rodenticid za zaščito pred mišmi in podganami) (Unichem, 2012j).

Unichemove vrednote so znanje, zaupanje, zagnanost, sodelovanje in partnerstvo, inovativnost in prilagodljivost ter kakovost življenja. Njihovo poslanstvo je, da s širokim naborom inovativnih rešitev za vzgojo rastlin in varovanje pred škodljivci skrbijo za najlepšo urejenost okolja in doma. Pri zagotavljanju visokih standardov in sprejemanju odločitev sledijo šestim glavnim načelom. Ta so: delovanje na ravni svetovnih standardov; zavedanje, da je razvoj odločilen za uspeh v prihodnosti; zagotavljanje nenehne rasti in razvoja poslovnih funkcij; izpolnjevanje obljub; prispevek k družbenemu blagostanju in dobrobiti narave; privabljanje, izobraževanje in motiviranje najboljših zaposlenih (Unichem, 2012i).

V Unichemu velik poudarek namenjajo razvoju in inovativnosti, saj je to strateškega pomena za podjetje. Inovativni in kakovostni izdelki prispevajo k zadovoljstvu uporabnikov. Poleg

vlaganja v raziskave in razvoj tudi izobražujejo ter združujejo uporabnike v klub ljubiteljev vrtnarjenja (Unichem, 2012s).

V Unichemu se zavedajo pomena kakovosti delovanja v različnih procesih podjetja, zato so tudi pridobili standarda ISO 9001:2000 in ISO 14001:2004. Podjetju ni pomembno samo ustvarjanje dobrih poslovnih rezultatov, ampak tudi družbena odgovornost. Podjetje se družbeno koristno obnaša na naslednje načine: pomaga družbi s humanitarnimi akcijami in donacijami; spodbuja naravi prijazno mišljenje in ravnanje; vključuje v skupnost; finančno podpira družbeno koristne projekte in skrbi za zaposlene. V podjetju se trudijo biti čim bolj okoljsko odgovorni, kar se kaže na različnih področjih delovanja. Visoko kakovostni procesi v proizvodnji čim manj obremenjujejo naravo. Unichem je prejel priznanje Turistične zveze Slovenije za lepo urejenost Vrhnike in ohranjanje okolja. Poleg tega so prejeli tudi certifikat Gospodarske zbornice Slovenije za najlepše urejeno delovno okolje v regiji v svoji kategoriji (Unichem, 2012č; Unichem, 2012a; Unichem, 2012t).

V podjetju razmišljajo o vstopu na kanadski trg. Poudariti je treba, da so v podjetju že začeli proces internacionalizacije na tuje trge, saj so mednarodno dejavni. Slovenski trg je za tako uveljavljeno podjetje že premajhen. Rast in razvoj podjetja narekujejo širjenje na mednarodne trge. Trg Kanade je po ZDA eden od večjih trgov za biocide. Ima velike vstopne ovire, kar pa na drugi strani pomeni velik tržni potencial za tiste proizvajalce, ki pridobijo registracije. Poleg tega je v Kanadi stabilno ekonomsko in politično okolje. Kanada je velik trg z močno kupno močjo prebivalstva in v podjetju upajo na ugodne razmere okolja ter so prepričani v usposobljenost za nastop na tem trgu.

V Unichemu imajo tri lastne blagovne znamke rodenticidnih vab; te so Effect Rodent, Ratimor in Glodacid Plus. Blagovna znamka Effect Rodent predstavlja učinkovito in uporabniku ter neciljnim živalim najbolj prijazno zaščito pred mišmi in podganami. Blagovna znamka Ratimor predstavlja učinkovito in vsestransko zaščito pred mišmi in podganami, blagovna znamka Glodacid Plus pa predstavlja učinkovito in najhitrejšo zaščito pred mišmi in podganami (Unichem, 2012b; Unichem, 2012r; Unichem, 2012c).

V Unichemu prodajajo vabe s tremi različnimi aktivnimi snovmi. To so difenakum, bromadiolon in brodifakum. Izdelki pod blagovno znamko Effect Rodent vsebujejo difenakum, ki je najmanj toksična aktivna snov. Izdelki so namenjeni zatiranju glodavcev v stanovanjskih blokih. Aktivna snov z najbolj vsestranskim delovanjem je bromadiolon, ki je v izdelkih pod blagovno znamko Ratimor in je namenjen zatiranju večjih populacij glodavcev. Izdelki pod blagovno znamko Glodacid Plus pa vsebujejo brodifakum, ki je aktivna snov z najmočnejšim delovanjem. Ti izdelki so namenjeni zatiranju večjih populacij glodavcev, ki se v objektih pojavljajo že dalj časa. Glodavci se s to vabo zastrupijo že pri enkratnem hranjenju. Poleg rodenticidnih vab ponujajo tudi mehansko zaščito proti mišim in podganam, kot so lepilna plošča, lepljiva knjiga in deratizacijsko lepilo Biotoll (Issuu, 2017).

V Unichemu imajo v ponudbi štiri različne oblike rodenticidov. To so mehka vaba, žitna vaba, peleti in parafinski bloki. Najbolj ješča in hkrati tudi najbolj učinkovita je mehka vaba, ki je še posebej primerna za zatiranje glodavcev v notranjih prostorih. Učinkuje tudi v skladiščih s prehrabnimi izdelki. Ta vaba vsebuje arome, olja in ojačevalce okusa, zato jo imajo glodavci radi. V notranjih prostorih se lahko glodavce zatira tudi z žitno vabo, ki je uporabna predvsem za zatiranje manjših populacij, ter s peleti, ki so zaradi mešanice žit zelo privlačni za miši in podgane. Parafinski bloki pa so najbolj primerni za zatiranje glodavcev v okolici stavb ali v kanalizacijskih jaških. Ti so lahko v dveh oblikah, in sicer ekstrudirani in vlivani. Vaba je zaradi vsebnosti parafinskega voska bolj odporna na vlago in temperaturne razlike, dodani konzervansi pa preprečujejo nastanek plesni na izdelku (Issuu, 2017).

V Unichemu v profesionalni program uvrščajo naslednje izdelke: Ratimor monitoring parafinske bloke; Ratimor parafinske bloke z žičko; Ratimor parafinske bloke – bromadiolon; Ratimor parafinske bloke – difenakum; Ratimor parafinske bloke – brodifakum; Ratimor monitoring vabo; Ratimor mehko vabo – bromadiolon; Ratimor mehko vabo – brodifakum; Ratimor mehko vabo – difenakum; Ratimor pelete – bromadiolon; Ratimor pelete – difenakum; Ratimor žitno vabo – bromadiolon (Unichem, 2012š).

Ratimor monitoring parafinski bloki so nestrupen izdelek, ki je narejen za ugotavljanje prisotnosti glodavcev v zaprtih prostorih in v okolici poslopij (Unichem, 2012g).

Ratimor parafinski bloki z žičko so rodenticid proti mišim in podganam z najširšim spektrom uporabe in z izjemno učinkovitostjo v zahtevnih, vlažnih razmerah. V njih je aktivna snov bromadiolon. Žička v obliki zanke omogoča postavitev vabe na težko dostopna območja (Unichem, 2012m).

Ratimor parafinski bloki – bromadiolon so enak rodenticid kot Ratimor parafinski bloki z žičko, vendar brez žičke (Unichem, 2012l).

Ratimor parafinski bloki – difenakum so učinkovit rodenticid proti mišim in podganam, ki vsebuje najmanj toksično aktivno snov in je izredno obstojen tudi v vlažnem okolju. Aktivna snov difenakum je najmanj toksični antikoagulant, ki je najmanj škodljiv za ljudi, neciljne živali in okolje (Unichem, 2012n).

Ratimor parafinski bloki – brodifakum so rodenticid proti mišim in podganam, ki vsebuje najmočnejšo aktivno snov in je izjemno učinkovit v zahtevnih in vlažnih razmerah. Aktivna snov brodifakum je antikoagulant prve generacije in spada med t. i. single feed rodenticide. To pomeni, da je že en sam ugriz usoden za miši in podgane (Unichem, 2012k).

Ratimor monitoring vaba je mehka monitoring vaba, ki je nestrupen izdelek, izdelan posebej za ugotavljanje prisotnosti glodavcev v zaprtih prostorih (Unichem, 2012h).

Ratimor mehka vaba – bromadiolon je učinkovit rodenticid proti mišim in podganam, ki vsebuje aktivno snov z najširšim spektrom uporabe in je dokazano najbolj uspešen med vsemi vabami. Aktivna snov je bromadiolon. Mehke vabe kot oblika izdelka so dokazano najbolj učinkovita oblika rodenticidov (Unichem, 2012e).

Ratimor mehka vaba – brodifakum je rodenticid proti mišim in podganam, ki vsebuje najmočnejšo aktivno snov in ima dokazano največjo učinkovitost med vsemi oblikami vab. Aktivna snov je brodifakum, ki je usodna za miši in podgane že po prvem zaužitju (Unichem, 2012d).

Ratimor mehka vaba – difenakum je rodenticid proti mišim in podganam, ki vsebuje najmanj toksično aktivno snov in dokazano dosega najboljše rezultate med vsemi vabami. Aktivna snov difenakum je najmanj toksična od vseh antikoagulantov prve generacije, zato je med domačimi uporabniki še posebej priljubljena (Unichem, 2012f).

Ratimor pelete – bromadiolon je učinkovit rodenticid proti mišim in podganam, ki vsebuje aktivno snov z najširšim spektrom uporabe in je zaradi posebne mešanice različnih vrst žita za glodavce zelo vabljev. Aktivna snov bromadiolon ima izjemno širok spekter uporabe in je zelo priljubljena pri strokovnjakih za zatiranje škodljivcev (Unichem, 2012o).

Ratimor pelete – difenakum so učinkovit rodenticid proti mišim in podganam, ki vsebuje najmanj toksično aktivno snov in glodavce privablja zaradi vsebnosti mešanice različnih vrst žita. Aktivna snov difenakum je najmanj toksična aktivna snov, zato je primerna tudi za uporabo v stanovanju (Unichem, 2012p).

Ratimor žitna vaba – bromadiolon je učinkovit rodenticid proti mišim in podganam, ki vsebuje aktivno snov z najširšim spektrom uporabe in je zaradi posebne mešanice različnih vrst žita za glodavce zelo vabljev. Zaprznelo delovanje in širok spekter uporabe žitne vabe sta razloga, da je ta vaba tako priljubljena pri profesionalnih zatiralcih miši in podgan (Unichem, 2012u).

Poleg zgoraj opisanih rodenticidov, ki spadajo v profesionalni program, v Unichemu prodajajo še druge rodenticide. Pod blagovno znamko Glodacid Plus prodajajo mehko vabo, parafinske bloke, pelete in žitno vabo. Pod blagovno znamko Effect Rodent pa ponujajo mehko vabo, parafinske bloke in pelete. To so rodenticidne vabe za miši in podgane. Imajo pa tudi mehansko zaščito proti mišim in podganam, to sta Ratimor lepljiva knjiga in Effect Rodent lepilna plošča za zatiranje miši in podgan (Unichem, 2012c; Unichem, 2012b; Unichem, 2012r).

4 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA KANADE

V naslednjem poglavju analiziram širše okolje Kanade s pomočjo PEST-analize, ki je orodje za sistematično analizo zunanjih dejavnikov, pomembnih za poslovne odločitve, na primer

pri strateškem planiranju, pri razvoju proizvoda itd. Ta analiza je nujna predvsem, ko vstopamo ali želimo poslovati na tujih trgih in želimo bolje spoznati makroekonomske razmere. Namen makroekonomske analize okolja je predvsem, da spoznamo splošno stabilnost okolja. Želimo prepoznati zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na poslovanje podjetja, pri čemer so ti dejavniki zunaj našega vplivnega območja. V nadaljevanju analiziram politično in pravno okolje, ekonomsko okolje, socialno-kulturno okolje ter tehnološko okolje (Študentski net, 2018; Kos, 2017b).

4.1 Analiza političnega in pravnega okolja

Uradni naziv države je Kanada (ang. Canada). Njena mednarodna oznaka je CA/CAN. Glavno mesto je Ottawa, največje mesto pa je Toronto. Njena površina obsega 9.093.507 km². Kanada ima 35.623.680 prebivalcev, uradna jezika pa sta angleščina in francoščina.

Kanada je druga največja država na svetu in največja država v Ameriki. Razdeljena je na 10 provinc in 3 teritorije. Province so: Alberta, British Columbia, Manitoba, New Brunswick, Newfoundland in Labrador, Nova Scotia, Ontario, Prince Edward Island, Quebec in Saskatchewan. Teritoriji so: Northwest Territories, Nunavut in Yukon (CIA, 2018).

1. 7. 1867 so v Kanadi sprejeli prvo ustavo. V njej je opisan kanadski sistem vladanja, vključno s strukturo parlamenta, načinom volitev, vlogo monarhije in delitvijo oblasti med zvezno vlado in provincami. Kanadčani tako 1. julija praznujejo rojstvo kanadskega naroda in obeležujejo dan, ko je Kanada postala država. V letu 1982 so v Kanadi drugič sprejeli ustavni zakon, v katerem prevladuje kanadska listina o pravicah in svoboščinah, ki opisuje državljanske pravice vsakega kanadskega državljanca. Ustavni zakon iz leta 1982 opisuje tudi postopek spreminjanja ustavnih zakonov (The Canada Guide, 2018č; The Canada Guide, 2018a).

Glede na politično ureditev je Kanada zvezna parlamentarna demokracija pod ustavno monarhijo. Spada pod skupnost narodov Velike Britanije (ang. the Commonwealth). Kanada ima dvodomni zvezni parlament, sestavljen iz spodnjega doma (ang. House of Commons), ki ima 338 članov, izvoljenih iz posameznih volilnih enot, in zgornjega doma (ang. Senate) s 105 člani, ki jih imenuje predsednik vlade. Senat ima moč, da odloži zakonodajo. Zadnje volitve so bile 19. oktobra 2015, naslednje bodo oktobra 2019. Uradno državo vodi kraljica Elizabeta II. Kraljico predstavlja in izvaja njene funkcije generalni guverner, ki se imenuje na predlog predsednika vlade. Od 2. oktobra 2017 je generalna guvernerka Julie Payette. Kabinet predsednika vlade je skoraj brez izjeme sestavljen iz članov spodnjega doma. Liberalna stranka, ki jo vodi Justin Trudeau, je osvojila večino na splošnih volitvah 19. oktobra 2015 in končala desetletje konservativne vladavine. Trenutni predsednik vlade je Justin Trudeau (The Canada Guide, 2018c; Every culture, 2018; CIA, 2018).

Kanada je članica številnih pomembnih organizacij in podpisnica sporazumov, kot so: WTO (ang. World Trade Organization), OECD (ang. Organization for Economic Development), NAFTA (ang. North American Free Trade Agreement), CETA (ang. Comprehensive Economic and Trade Agreement), NACC (ang. North American Competitiveness Council), OAS (ang. Organization of American States), UN (ang. United Nations), NATO (ang. North Atlantic Treaty Organization), G8 (ang. Group of Eight), trgovinski sporazum z Jordanijo, TPP (ang. Trans-Pacific Partnership), članica britanskega Commonwealtha, sodeluje v forumih APEC (ang. Asia Pacific Economic Cooperation) itd. (CIA, 2018; Every culture, 2018; European Commission, 2018).

Čeprav so kanadske zvezne splošne volitve oktobra 2015 zaznamovale spremembo v vladi, v Kanadi ostaja značilna politična stabilnost in kontinuiteta politike. Po političnem indeksu tveganja BMI (ang. Business Monitor International) je Kanada uvrščena na visoko četrto mesto v svetovnem merilu. Kanada ima stabilno parlamentarno demokracijo z močno politično kulturo. Visoka gospodarska rast in zmerna brezposelnost povečujeta potencial za sporazumni politični dialog in zmanjšujeta možnosti polarizacije. Zaskrbljenost zaradi gospodarske rasti in delovnih mest bi lahko škodila možnostim za ponovno izvolitev Liberalne stranke leta 2019. Fiskalne posledice bolj velikodušnega sistema socialnih prejemkov in šibkejše gospodarske rasti bi lahko omejile sposobnost vlade, da se odzove na razvoj gospodarskega okolja (Schaltuper, 2016).

Gospodarski in trgovinski sporazum med EU in Kanado, imenovan CETA, je 21. 9. 2017 začasno stopil v veljavo. Sporazum CETA bo dokončno in v celoti začel veljati, ko ga bodo ratificirale vse države članice EU. Sporazum CETA ponuja nove priložnosti za podjetja vseh velikosti iz EU za izvoz v Kanado. Podjetja iz EU naj bi privarčevala približno 590 mio. evrov letno. To je znesek, ki ga plačajo zaradi carin na izvoženo blago v Kanado. Od 21. 9. 2017 sporazum CETA odpravlja dajatve na 98 % izdelkov (carinske postavke), ki jih ima EU s Kanado. Podjetja iz EU lahko oddajo ponudbo za javna naročila v Kanadi, ne samo na zvezni ravni, ampak tudi na ravni provinc in občin. Sporazum prinaša koristi zlasti manjšim podjetjem, ki si bodo lahko privoščila stroške birokracije, povezane z izvozom v Kanado. Majhna podjetja bodo prihranila čas in denar na primer tako, da se izognejo podvajanim zahtevam preizkušanja izdelkov, dolgotrajnim carinskim postopkom in pravnim stroškom. CETA sporazum je najcelovitejši in najtemeljitejši prostotrgovinski sporazum, v katerega je do sedaj vstopila EU. Uveljavitev sporazuma pomeni, da je 98,6 % carinskih postavk kanadske carinske tarife in 98,7 carinskih postavk EU carinske tarife v celoti liberaliziranih. Sklepamo lahko, da bo izvoz slovenskih podjetij, ki že izvažajo v Kanado, postal nekoliko bolj konkurenčen (Government of Canada, 2017; European Commission, 2017; European Commission, 2018; Damijan & Kostevc, 2015).

Kanada predstavlja relativno majhno tveganje za tuje vlagatelje in ima stabilne politične ustanove. V letu 2011 je bila prvič od leta 2000 izvoljena večinska vlada. Po splošnih volitvah oktobra 2015 so oblast prevzeli liberalci na čelu z Justinom Trudeaujem, ki je postal novi premier. Gibanje za suverenost province Québec ne predstavlja neposredne grožnje za

slabšanje politične stabilnosti. Usposobljena birokracija učinkovito ščiti lastninske pravice domačih in tujih vlagateljev ter zagotavlja nizko stopnjo tveganja korupcije. Kanada izvaža energente in si želi poglobiti trgovske vezi z azijskimi nastajajočimi trgi, vendar so največji izvozni kanadski trg ZDA. Od leta 1988 si z ZDA delijo območje proste trgovine. Leta 1994 pa so Kanada, ZDA in Mehika podpisale severnoameriški sporazum o prosti trgovini, imenovan NAFTA. ZDA so v začetku oktobra 2018 dosegle dogovor z Mehiko in Kanado o reformi severnoameriškega prostotrgovinskega sporazuma (ang. NAFTA). Prenovljeni severnoameriški prostotrgovinski sporazum se po novem imenuje Sporazum ZDA-Mehika-Kanada (ang. USMCA). Tristranski dogovor ne prinaša veliko novosti. Ameriški proizvajalci mleka in mlečnih izdelkov bodo dobili nekoliko večji dostop do kanadskega trga (do 3,75 % tržnega deleža), Kanada bo uvozila tudi več ameriške perutnine in jajc ter si zagotovila določeno zaščito za svojo avtomobilsko industrijo pred morebitnimi ameriški carinami. Avtorske pravice bodo enakovredno zaščitene v vseh treh državah. Sporazum ZDA-Mehika-Kanada med drugim prepoveduje tudi carine na spletno distribucijo vsebin, kot so računalniški programi, igre, glasba, filmi in elektronske knjige, vendar ne odpravlja carin na uvoz jekla in aluminija, ki jih je Trump letos uvedel med drugim tudi proti Kanadi in Mehiki. V sporazumu je določena tudi prepoved sklepanja prostotrgovinskega sporazuma z državo, ki nima tržnega gospodarstva. Stroga okoljska zakonodaja zmanjšuje regulativna tveganja za rudarje, povečuje pa pravna tveganja, vendar pa se predpisi zelo razlikujejo med provincami. To odraža tudi neskladja v sestavi gospodarstev provinc in med njihovimi političnimi napovedmi. Posebno to velja za zahodne prerijske province, ki poudarjajo pomen pridobivanja zemeljskih virov, ter vzhodnimi in zahodnimi obalnimi mesti (IHS Global Inc., 2016; RTV Slovenija, 2018; Dnevnik d.d., 2018b).

Kanado so v letu 2017 uvrstili na 8. mesto od 180 proučevanih držav glede na kazalec zaznave korupcije (ang. Corruption Perceptions Index) po mnenju organizacije Transparency International. Kanada je v letu 2017 dosegla 82 od 100 možnih točk. V obdobju od leta 1995 do 2017 je Kanada v povprečju dosegla 86,75 točke, najmanj točk leta 2013, ko je dobila 81 točk, največ pa leta 1998, ko je dosegla 92 točk. Za primerjavo je leta 2017 več kot dve tretjini držav doseglo manj kot 50 točk. V povprečju so leta 2017 vse države dosegle 43 točk, zato korupcija ne predstavlja bistvene ovire za poslovanje v Kanadi. Kanada ima jasne predpise ter zanesljivo in transparentno sodstvo. Protikorupcijsko zakonodajo izvršujejo tudi v praksi, zato podjetja in posameznike, ki kršijo kanadsko pravo, učinkovito preiskujejo, preganjajo in obsojajo (Trading economics, 2018b; Gan integrity, 2018).

V organizaciji Transparency International uporabljajo lestvico od 0 do 100 točk. 0 točk pomeni največ korupcije, 100 točk pa najmanj. Mnenje glede stopnje zaznave korupcije v javnem sektorju podajo strokovnjaki s tega področja in poslovneži. Izraz korupcija v organizaciji Transparency International na splošno opredeljujejo kot zlorabo pooblastil za zasebno korist. Korupcijo se lahko razvrsti na veliko, majhno in politično (Transparency international, 2018).

Kanado so v letu 2018 uvrstili na 18. mesto od 190 proučevanih gospodarstev glede na kazalec zahtevnosti poslovanja po mnenju Svetovne banke. V obdobju od leta 2008 do 2017 so Kanado v povprečju razvrstili na 15. mesto. Leta 2016 je dosegla najslabšo uvrstitev z 22. mestom, leta 2009 pa najboljšo uvrstitev z 8. mestom. Države, ki zasedajo nižja mesta na tej lestvici, imajo enostavnejše in bolj ugodne predpise za podjetja, zato lahko sklepamo, da je relativno enostavno poslovati v Kanadi (Trading economics, 2018a).

Kazalec Svetovne banke o zahtevnosti poslovanja je sestavljen iz 11 kvantitativnih kazalcev in se nanaša na mala in srednje velika podjetja. Kazalci pokrivajo naslednja področja: regulacija o začetku poslovanja; obravnava gradbenih dovoljenj; pridobitev električne energije; evidentiranje premoženja; pridobitev posojila; zaščita manjšinskih vlagateljev; plačevanje davkov; čezmejno trgovanje; izvrševanje pogodb; reševanje insolventnosti in regulacija trga dela. Z zbiranjem in analiziranjem kvantitativnih podatkov za primerjavo poslovnih okolij med gospodarstvi Svetovna banka spodbuja gospodarstva k bolj učinkoviti ureditvi (The World Bank, 2018).

4.2 Analiza ekonomskega okolja

Kanada je ena izmed ekonomsko najrazvitejših držav sveta in se uvršča med vodilne države na svetu glede bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). V decembru 2017 je bil zabeležen BDP na prebivalca v višini 51.315,89 USD (Trading economics, 2019).

Leta 2015 je proračunski primanjkljaj znašal 1,1% BDP, v letu 2016 1,1 % BDP, leta 2017 pa se je zmanjšal na 1,0 % BDP. Za leto 2018 se prav tako pričakuje proračunski primanjkljaj v višini 1,0 % BDP (tabela 1). V naslednjih letih je pričakovati majhne proračunske primanjkljaje zaradi spodbujanja gospodarstva. Vladni načrt je, da bo skupni proračunski primanjkljaj od leta 2016 do leta 2019 znašal 25 milijard USD, vendar bo verjetno presežen (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

Kot je razvidno iz tabele 1, je v letu 2016 javni dolg znašal 1,871 milijarde CAD, kar predstavlja 92,3 % BDP. V letu 2017 pa se je javni dolg absolutno povečal na 1,923 milijarde CAD, kar predstavlja 89,7 % BDP.

Realni BDP naj bi se v letu 2018 povečal za 1,9 %, potem ko se je v letu 2017 povečal za 3,0 %. To je vidno tudi v tabeli 1. Povišana proizvodnja energije spodbuja rast povezanih panog, medtem ko cenejši dolar in močnejše zunanje povpraševanje poganjata izvoz. Ekspanzivna fiskalna politika zagotavlja dodatno podporo gospodarstvu. Brexit bi lahko povzročil težave, prav tako tudi protekcionistična politika v ZDA (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

V letu 2017 je inflacija znašala 1,6 %, v letu 2018 pa naj bi se povečala na 2,1 % (tabela 1). Centralna banka je od februarja 2017 trikrat zvišala obrestne mere. Za centralno banko je sprejemljiva inflacija od 1 % do 3 % letno (Euromonitor International, 2018).

V letu 2017 je realna zasebna rast končne potrošnje znašala 3,4 %, v letu 2018 pa se predvideva povečanje za 1,8 %, kar je vidno v tabeli 1. Povečanje bogastva in izredno nizke obrestne mere podpirajo potrošniško porabo. Visoka raven zadolženosti gospodinjstev (več kot 160 % glede na prihodek), ki še naprej narašča, je resen problem (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

Neuravnoteženost stanovanjskega trga se povečuje. Gospodinjstva so zelo zadolžena in dostopnost stanovanj je postala socialna težava. Mnogi kupci, ki prvič kupujejo nepremičnino, si je ne morejo privoščiti. Davki na nepremičnine v nekaterih provincah diskriminirajo nerezidenčne kupce, višje obrestne mere pa bi lahko pomirile stanovanjski trg (Euromonitor International, 2017).

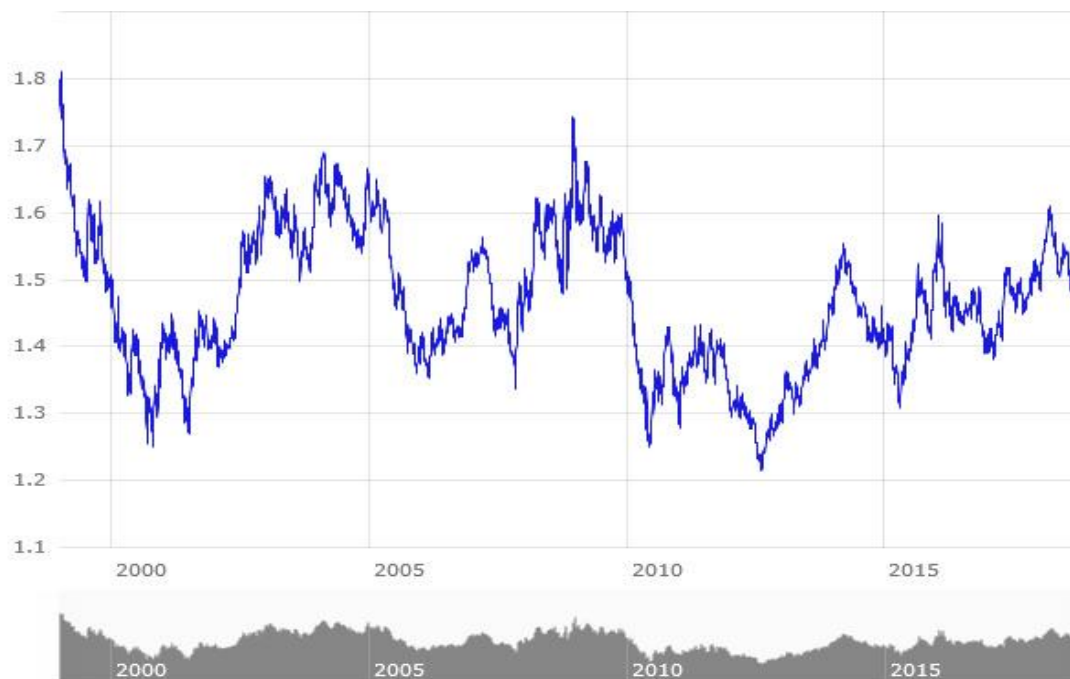
Brezposelnost je v letu 2017 znašala 6,3 %, v letu 2018 pa naj bi se znižala na 6,0 %, kot je prikazano v tabeli 1. Zaposlenost se je povečala predvsem zaradi služb s krajšim delovnim časom. V Kanadi je bilo leta 2016 ustvarjenih več kot 200.000 novih delovnih mest. Nova rast zaposlovanja se je hitro povečala tudi v letu 2017, prav tako delovna sila. Širok dostop do delovne sile je upočasnil rast realnih plač (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

V kmetijski panogi je zaposlenih samo 1,9 % delovne sile, vendar ima izvoz te panoge pomembno vlogo za gospodarstvo. Pridelava soje, koruze in vzreja perutnine stalno naraščata, medtem ko pridelava pšenice stagnira. Podjetja v tej panogi so pod pritiskom, da bi izboljšala produktivnost zaradi konkurenčnosti, vendar jih je veliko prezadolženih. V proizvodni panogi je zaposlenih 9,7 % delovne sile, ki ustvari 10,8 % BDP. Močno povpraševanje po avtomobilih v ZDA povečuje kanadski izvoz. V nekaterih delih panoge se mnogi proizvajalci soočajo z vse večjo konkurenco iz Kitajske, Indije, Koreje in Brazilije. Stanje pri proizvajalcih živil in proizvajalcih motornih vozil se izboljšuje. Realna vrednost dodane vrednosti proizvodnje se je v letu 2016 povečala za 0,1 %. Storitve predstavljajo 67,6 % BDP. Turistična panoga v Kanadi je uspešna. Realna vrednost turističnih prihodkov se je v letu 2017 povečala za 3,9 %, turistični prihodki pa naj bi se v letu 2018 povečali za 2,8 %. Poceni kanadski dolar vpliva na večanje turističnih prihodkov. Dobički v zavarovalništvu, financah in gradbeništvu poganjajo storitveno panogo. Plinska in naftna panoga predstavljata manj kot 10 % BDP, vendar več kot četrtino izvoza. V rudarski panogi je Kanada največji proizvajalec cinka in urana na svetu in ima veliko zalog niklja, kobalta, pepelike, srebra in zlata. Premogovniška industrija v Britanski Kolumbiji je spet oživela, odkar je Kitajska začela uvažati premog. V Kanadi je 6,6 milijarde ton dokazanih zalog premoga. Realna vrednost rudarske proizvodnje se je v letu 2016 zmanjšala za 5,7 % (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

V novembru 2018 se tečaj EUR/CAD giblje v razponu od približno 1,48 do 1,50 CAD. Med letoma 2009 in 2012 je tečaj EUR/CAD padel s povprečne letne vrednosti 1,59 na povprečno letno vrednost 1,29 CAD. Ta močan upad vrednosti evra je bil posledica recesije. Od takrat naprej je vrednost EUR proti CAD naraščala. Vrh je bil dosežen v marcu 2018, ko je bil tečaj

EUR/CAD približno 1,60 CAD. V primerjavi z letom 1999 je tečaj EUR/CAD bistveno nižji, takrat je bil na začetku leta 1999 celo okoli 1,80 CAD. Kratkoročni trend EUR/CAD je padajoč, kar se vidi tudi na sliki 1. Trenutno so kanadski izvozniki v prednosti pred evropskimi izvozniki zaradi cenejšega CAD (European Central Bank, 2018; Statista, 2018).

Slika 1: Grafični prikaz gibanja tečaja EUR/CAD v obdobju od januarja 1999 do novembra 2018



Vir: European Central Bank (2018).

Izvoz je zelo pomemben za kanadsko gospodarstvo, čeprav se je njegov delež v BDP v zadnjih letih zmanjšal. Izvoz je v letu 2017 predstavljal 25,5 % BDP, v letu 2008 pa 29,5 % BDP (tabela 1). Kanadski izvozniki so predvsem velika podjetja. Manj kot 10 % izvoznikov so majhna ali srednje velika podjetja in njihov pomen se je v zadnjih letih zmanjšal. Izvoz (v dolarjih) se je v letu 2017 povečal za 7,9 %, v letu 2018 pa se pričakuje rast za 6,2 %. Šibek kanadski dolar in močnejše zunanje povpraševanje podpirata izvoz, kljub vsemu pa je zaradi ponovnih pogajanj o sporazumu NAFTA veliko negotovosti glede prihodnjih izvoznih možnosti v ZDA. Kanadska trgovina je še vedno odvisna od razmer v ZDA. V letu 2017 je 76,4 % kanadske trgovine predstavljal izvoz v ZDA. Sporazum CETA bo pomagal razvejati trgovino Kanade iz ZDA proti Evropi. Kanada ima podpisanih tudi več sporazumov o prosti trgovini z državami Latinske Amerike in Bližnjega vzhoda. Tudi pogajanja o sporazumu o prosti trgovini z Indijo bodo kmalu zaključena. V letu 2017 je primanjkljaj tekočega računa plačilne bilance znašal 3,0 % BDP, leta 2018 pa naj bi se zmanjšal na 2,9 % BDP (tabela 1) (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

Kanada ima relativno liberalno poslovno okolje, čeprav obstajajo omejitve glede tujega lastništva v izbranih panogah. Kanada ima v storitvah, kot so telekomunikacije, radio in

televizija ter domače letalske družbe, nekaj najstrožjih omejitev tujega lastništva od vseh industrializiranih držav. Ti zakoni omejujejo konkurenco in hitrost inovacij. Davčne stopnje na dohodek so zmerne. Najvišja zvezna stopnja davka na dohodek je 33 %. Upokojitveno starost so znižali s 67 na 65 let. Povečana poraba za socialna stanovanja in izvajanje novega programa pomoči za otroke v Kanadi bosta povečala javnofinančni primanjkljaj (Euromonitor International, 2018).

Nizka rast produktivnosti in staranje prebivalstva upočasnjujeta gospodarsko rast. Ti strukturni dejavniki omejujejo zmožnost kanadskih podjetij, da tekmujejo na svetovni ravni in ustvarjajo delovna mesta. Delno kot posledica teh omejitev se bo stopnja gospodarske rasti rahlo upočasnila v naslednjih nekaj letih. V srednjeročnem obdobju bo v povprečju verjetno znašala 1,7 % realnega BDP na leto (predvidoma do leta 2025). Ta stopnja rasti bo v povprečju nekoliko nižja kot v obdobju od leta 2000 do leta 2017. Več dejavnikov nakazuje negotovo uspešnost kanadskega gospodarstva v prihodnosti. Ti dejavniki so na primer ponovna pogajanja o sporazumu NAFTA, politika ZDA glede protekcionizma in podnebnih sprememb ter čas in oblika izstopa Velike Britanije iz EU. Vsak od teh dejavnikov lahko ima znatne posledice za Kanado, kjer je gospodarstvo močno odvisno od trgovinskih in čezmejnih tokov. Poleg tega so se zaostri tudi odnosi med ZDA in Kanado. Potem ko so v ZDA ocarinili kanadsko jeklo in aluminij, so v Kanadi uvedli povračilne carinske ukrepe proti ZDA. Uvedli so povračilne carine na ameriške izdelke, uvožene v Kanado, med drugim na kečap, pomarančni sok, toaletni papir in drugo blago, vključno z jeklom in aluminijem. Ameriško jeklo je ocarinjeno s 25 %, aluminij pa z 10 %. To sta enaki carinski stopnji, kot so jih uvedli v ZDA. V Kanadi so dodatno zaščitili dva gospodarska sektorja z 1,5 milijarde CAD pomoči. Tako kot v ZDA tudi v Kanadi poslovneži vlado opozarjajo, da bo trgovinska vojna med državama škodljiva. Za Kanado bi bilo dobro, da bi povečali rast produktivnosti. Povečanje produktivnosti v obdobju od leta 2003 do leta 2013 je v povprečju znašalo le 0,7 % BDP. To je bilo manj kot polovica stopnje produktivnosti v 90. letih prejšnjega stoletja in veliko počasneje kot v ZDA. Poraba za raziskave in razvoj je prav tako majhna in predstavlja še eno oviro k rasti produktivnosti. V boju proti tej upočasnitvi je vlada predstavila načrt inovacij in spretnosti z načrti za izboljšanje delovnih spretnosti prek izobraževanja in usposabljanja ter s pametnimi politikami priseljevanja. V infrastrukturo nameravajo vložiti 60 milijard USD za obdobje od leta 2016 do leta 2026. Močno priseljevanje ne bo izravnalo trenda staranja v Kanadi, ampak bo pripomoglo k počasnemu povečevanju celotnega prebivalstva. Na dolgi rok bi se lahko stopnja rasti prebivalstva zmanjšala zaradi staranja delovne sile (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018; Dnevnik d.d., 2018a).

Tabela 1: Ekonomski kazalci za Kanado v obdobju 2016–2018

	2016	2017	2018*
Proračunski primanjkljaj (delež v BDP v %)	1,1	1,0	1,0
Javni dolg v % in mrd CAD	92,3 % 1,871	89,7 % 1,923	-
Rast realnega BDP v %	1,4	3,0	1,9
Inflacija v %	1,4	1,6	2,1
Realna zasebna rast končne potrošnje v %	1,9	3,4	1,8
Brezposelnost v %	7,0	6,3	6,0
Izvoz v %	-4,8	7,9	6,2
Primanjkljaj tekočega računa plačilne bilance v % od BDP	3,3	3,0	2,9

* Napovedane vrednosti.

Vir: *Euromonitor International (2017); Euromonitor International (2018).*

4.3 Analiza sociokulturnega okolja

V Kanadi je 40 % pripadnikov rimskokatoliške veroizpovedi, 20 % protestantov, 6 % ostalih kristjanov, 3 % muslimanov in ostalih 31 %. Denarna enota je kanadski dolar (ang. CAD). BDP na prebivalca je 48.100 USD (CIA, 2018).

Prebivalstvo v Kanadi počasi raste. V letu 2016 je bilo 36,3 milijona prebivalcev. Rast prebivalstva bo verjetno odvisna od priseljevanja. Od leta 2006 se je prebivalstvo Kanade v povprečju povečevalo za 1 % na leto, kar je več kot v večini industrializiranih držav. Mediana glede starosti tudi narašča. V letu 2016 je bila mediana 40,7 leta, v letu 2000 pa je bila 36,8 leta. Priseljevanje predstavlja več kot 50 % prirastka kanadskega prebivalstva. Priseljenci bodo imeli pomembno vlogo pri rasti delovne sile. Približno 20 % kanadskega prebivalstva je rojenih v drugi državi in približno dve tretjini teh ljudi živi v treh največjih metropolitanskih območjih Kanade; to so Toronto, Montreal in Vancouver. Kanada ima eno od najvišjih stopenj priseljevanja od razvitih gospodarstev. Zaradi upadanja števila rojstev je v Kanadi prisoten zmeren do hiter proces staranja prebivalstva. V letu 2017 je bilo 17,4 % vseh prebivalcev Kanade starejših od 65 let, medtem ko se za leto 2030 predvideva, da bo ta številka narasla na 22,9 % (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

V letu 2017 je rast deleža prihrankov v razpoložljivem dohodku znašala 1,1 %, v letu 2018 pa se pričakuje, da bo rast deleža prihrankov v razpoložljivem dohodku znašala 2,1 %. Potrošniški izdatki na prebivalca so v letu 2017 znašali 32.621 CAD (25.137 USD). V letu 2018 naj bi se kazalnik potrošniških izdatkov realno povečal za 0,7 %. V obdobju od leta 2017 do leta 2030 naj bi bile izobraževalne in zdravstvene storitve najhitreje rastoče potrošniške kategorije. Skupni potrošniški izdatki naj bi v obdobju od leta 2018 do leta 2030 rasli po povprečni letni stopnji 1,6 %. V prej omenjenem obdobju naj bi se skupni potrošniški izdatki kumulativno povečali za 21,6 %. V letu 2018 naj bi skupni potrošniški

izdatki znašali 55,6 % BDP. V letu 2017 je bil letni razpoložljivi dohodek na prebivalca 33.360 CAD (25.707 USD). V letu 2018 naj bi se kazalnik za letni razpoložljivi dohodek na prebivalca realno povečal za 0,7 %. V obdobju od leta 2018 do leta 2030 naj bi se skupni razpoložljivi dohodek realno povečal za kumulativnih 22,3 %. To pomeni v povprečju rast za 1,7 % na leto (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

Kanadska identiteta temelji na enakosti, enotnosti v raznolikosti in vzajemnem spoštovanju in sodelovanju, vendar to ne sovпада z dejansko porazdelitvijo gospodarskega bogastva in politične moči. Ta kultura raznolikosti ima na eni strani učinek prikrivanja razrednih delitev, na drugi strani pa jim omogoča razcvet. V povezavi z etnično raznolikostjo in močnimi regionalnimi razlikami je razredna delitev družbe v Kanadi kompleksna mreža dejavnikov, ki na primer otežuje opis delavskega in višjega razreda. Število ljudi v Kanadi z nizkim prihodkom po vladni opredelitvi se je povečalo s približno 17 % v letu 1991 na približno 19 % v letu 2000. V osrednjih provincah Kanade so povprečni dohodki prebivalcev blizu državnemu povprečju, medtem ko so lahko v vzhodnih provincah povprečni dohodki prebivalcev kar za 25 % nižji od državnega povprečja. To je privedlo do nastanka nizkokvalificiranih in nizko plačanih delovnih mest v storitveni panogi, ki so v vzhodnih provincah. To povzroča družbeno neenakost med provincami. Razlike med družbenimi razredi so vidne v izobraženosti prebivalcev, pri čemer so posamezniki iz nižjega družbenega razreda z manjšo verjetnostjo dokončali srednjo šolo. Mestna središča, tako velika kot mala, so razdeljena v soseske po družbenih razredih. V velikih urbanih središčih, ki so v fazi preobrazbe mest, je veliko revnih prebivalcev omejenih na manjša območja starejših najemniških stanovanj. Stanovanjske enklave višjih družbenih razredov v mestnih središčih prispevajo k večjemu povpraševanju po zaposlovanju nizkokvalificiranih delavcev v storitveni panogi. To ustvarja delitev družbenih razredov z razdelitvijo urbanih središč v omrežja mikroregij, ki jih določa razredni položaj prebivalcev (Every culture, 2018).

Kanadski prazniki so lahko politični ali verski. Največja praznovanja, ki so pogosto zakonsko določena kot dela prost dan, vključujejo dva verska praznika. To sta božič, ki je 25. decembra, in velika noč, ki se od leta do leta spreminja. V Kanadi imajo pet glavnih političnih ali sekularnih praznovanj. To so dan Kanade (1. julij); novoletni dan (1. januar); Viktorijin dan, ki je v čast angleški kraljici Viktoriji in se od leta do leta spreminja; dan dela (prvi ponedeljek v septembru) in zahvalni dan (drugi ponedeljek v oktobru). Obstajajo pa še drugi prazniki (Every culture, 2018).

Znaki družbenega rasklojevanja, kot so ogromne rezidence ali očitna prekomerna poraba, v Kanadi niso pogosti. To je tudi zaradi njihove identitete, ki ceni skromnost. Obstajajo nekatera simbolična mesta izražanja družbenega razreda, na primer udeleževanje lokalnih simfoničnih koncertov. V nekem smislu pripadniki določenega družbenega razreda izražajo kulturno solidarnost in v drugem smislu gre za možnost mobilnosti razredov, pri čemer člani nižjih družbenih razredov uporabljajo te dogodke kot način označevanja njihovega gibanja med družbenimi razredi. Za razliko od Anglije, kjer naglas in obleka jasno označujeta položaj v družbenem razredu, je družbeno rasklojevanje v Kanadi manj očitno in težje za

prepoznati. Status lahko izražajo nakit, frizure, temne poslovne obleke, določene vrste aktivnosti v prostem času in določena mesta za prosti čas, kot so ekskluzivni klubi, vendar brez prisilnih pravil o sprejemu, in tudi tistim, ki lahko ali pa ne uporabljajo določenih simbolov, družbeno razslojevanje ni pogosto izrecno izraženo (Every culture, 2018).

Kanadski patriotizem je edinstvena oblika nacionalnega ponosa v tem, da se močno zanaša na to, kako jih vidijo ostali narodi. Del tega je zaradi dejstva, da je Kanada ena od redkih držav na svetu, kjer je večina tujih stereotipov o Kanadčanih nevtralnih (na primer Kanadčani so dolgočasni, ravnodušni itd.) ali pozitivnih (na primer Kanadčani so prijazni, vljudni itd.). Veliko teh stereotipov širijo Kanadčani sami. Kanada je tudi država, katere kultura poudarja pomen introspekcije in skromnosti. V zadnjih letih so številni Kanadčani kritizirali, da so številni klišeji o stereotipno dobrih ljudeh domišljavi, zastareli in netočni. Hkrati pa tudi zakrivajo dejanske težave v kanadski družbi. Kot pravijo, ima vsaka zgodba dve strani, resnica pa je pogosto nekje vmes. V nadaljevanju sledi nekaj stereotipov, ki jim domoljubni Kanadčani radi verjamejo ali pa verjamejo, da drugi mislijo tako o njih. Kanadčani so vljudni, spoštljivi in skromni. Spoštujejo zakone in imajo urejeno družbo. Kanada je socialna država. So tolerantna, multikulturna družba, ki podpira raznolikost. Kanadčani ne častijo slavnih osebnosti. So priljubljeni v ostalih državah. Kanadska družba je podobna ameriški, ampak je boljša zaradi edinstvenih zgoraj naštetih kvalitet (The Canada Guide, 2018b).

4.4 Analiza tehnološkega okolja

Tehnološki sektor v Kanadi ima pomembno vlogo za gospodarstvo, ki se bo še naprej krepila. Po definiciji inštituta Brookfield za inovacije in podjetništvo tehnološko panogo sestavljajo: informacijska in komunikacijska tehnologija; arhitektura, inženiring in oblikovanje; kemična in farmacevtska proizvodnja; proizvodnja letalskih in vesoljskih plovil; znanstvene raziskave in razvoj; stroji in specializirana proizvodnja. V tehnološki panogi so ustvarili 117 milijard USD ali 7,1 % realnega BDP v letu 2015. Glede na ustvarjeni BDP so prehiteli finance in zavarovalništvo ter ustvarili več kot štirikrat večji BDP glede na kmetijsko panogo. V letu 2015 je bilo v tehnološki panogi 864.000 zaposlenih, kar predstavlja 5,6 % celotne zaposlenosti v Kanadi. V tehnološki panogi so v letu 2015 investirali več kot 9,1 milijarde USD v raziskave in razvoj, kar je več kot ostale zasebne panoge. Tehnološko panogo sestavlja skoraj 71.000 podjetij, kar predstavlja 6,1 % vseh kanadskih podjetij. Zaposleni v tehnološki panogi so v letu 2015 zaslužili v povprečju približno 67.000 USD v primerjavi z nacionalnim povprečjem, ki je bilo skoraj 48.000 USD (Lamb & Seddon, 2016).

V podjetju Jones Lang LaSalle pa so ocenili, da je bilo v prvi polovici leta 2016 v tehnološki panogi več kot 503.000 zaposlenih, kar je enako 2,8 % vseh zaposlenih v Kanadi. Ta panoga je po številu zaposlenih relativno majhna v primerjavi z ostalimi ključnimi panogami. Te so na primer znanstvene in tehnične storitve (7,8 % od vseh zaposlenih v Kanadi), gradbeništvo

(7,7 % od vseh zaposlenih v Kanadi) ter finance in zavarovalništvo (4,5 % od vseh zaposlenih v Kanadi). Število zaposlenih v tehnološki panogi v Kanadi se je skoraj podvojilo glede na število zaposlenih v panogi, kjer se ukvarjajo z rudarstvom in pridobivanjem nafte in plina v Kanadi. V primerjavi z ostalimi panogami, kjer ljudje delajo v pisarnah, je tehnološka panoga od leta 2006 do prve polovice leta 2016 zrasla za 13,5 % glede na število zaposlenih. Tako je prehitela rast zaposlovanja v panogah, kot so finance in zavarovalništvo, nepremičninske storitve in leasing. Mesta, kjer je zaposlenih največ ljudi v tehnološki panogi, so: Kitchener-Cambridge-Waterloo (5,9 % zaposlenih glede na vse zaposlene), Toronto (4,6 % zaposlenih glede na vse zaposlene), Vancouver (4,4 % zaposlenih glede na vse zaposlene), Ottawa (4,3 % zaposlenih glede na vse zaposlene) in Montreal (3,9 % zaposlenih glede na vse zaposlene). V vseh prej naštetih mestih je mešanica dobro uveljavljenih, lociranih v ZDA in/ali globalnih tehnoloških podjetij ter mladih zagonskih podjetij. Kitchener-Cambridge-Waterloo, kjer je samo približno 17.000 zaposlenih, je pomembno tehnološko središče v Kanadi. Na tem območju so številna pomembna podjetja, kot so na primer Googel, Intel, Electronic Arts, SAP, BlackBerry, Open Text in D2L. Z univerze Waterloo prihaja veliko tehnološkega kadra (Jones Lang LaSalle Inc., 2016). Razlike v številih v zgoraj omenjeni raziskavi inštituta Brookfield in podjetja Jones Lang LaSalle so najverjetneje posledica uporabe različnih definicij tehnološke panoge.

V prvi polovici leta 2016 je bilo investiranih preko 1,05 milijarde USD tveganega kapitala v več kot 168 tehnoloških poslov. Število sklenjenih tehnološki poslov se je povečalo za 58,5 % v primerjavi z enakim obdobjem leta 2015. To nakazuje, da je dobro obdobje za tehnološka zagonska podjetja v Kanadi kljub skromni gospodarski rasti. V Kanadi 84 % tehnoloških podjetij posluje z dobičkom. Zaradi veliko relativno novih zagonskih podjetij obstaja možnost za znatno rast prihodkov znotraj tehnološke panoge (Jones Lang LaSalle Inc., 2016; Rodgers, 2016).

Kanada je deseta največja gospodarska velesila na svetu, ki ima izvozno usmerjeno gospodarstvo, ter je vodilna država na področju energije in naravnih virov. Zahtevni zunanji ekonomski pogoji in upad cene nafte od polovice leta 2014 so otežili gospodarsko rast. Te spremembe so zahtevale diverzifikacijo kanadskega gospodarstva. Oktobra 2015 so se v zvezni vladi zavzeli za vzpostavitev programa za inovacije, ki bi preoblikoval tedanji sistem inovacij. Zavzeli so se za razširitev podpore poslovno inovacijskim omrežjem in grozdom, za spodbujanje in uporabo čiste tehnologije in povečanje financiranja za inovativna in rastoča podjetja. Junija 2016 so predstavniki v zvezni vladni začeli s posvetovanjem o razvoju programa za inovacije. To posvetovanje se osredotoča na šest medsebojno povezanih področij delovanja, ki so: spodbujanje podjetniške in ustvarjalne družbe; podpiranje svetovne znanstvene odličnosti; vzpostavljanje svetovno znanih grozdov in partnerstev; spodbujanje rasti podjetij in pospeševanje čiste rasti; tekmovanje v digitalnem svetu ter izboljšanje enostavnosti poslovanja (OECD Canada, 2016).

Področje biotehnologije in informacijsko-komunikacijske tehnologije je v Kanadi močno razvito. Na področju tehnologije, povezane z okoljem, pa je indeks RTA (ang. revealed

technology advantage) nižji od mediane držav, ki so članice OECD, in je v zadnjih letih občutno upadel. Indeks RTA določa relativno specializacijo posamezne države na izbranih tehnoloških področjih in temelji na patentnih prijavih, vloženih na podlagi pogodbe o sodelovanju na patentnem področju. Kanada se je pridružila svetovni pobudi misiji inovacij, ki želi pospešiti inovacije na področju zelene tehnologije. Zavzeli so se za podvojitev državnih naložb na področju inovacij čiste energije v obdobju petih let. Tudi na zdravstvenoraziskovalnem področju so v državi povečali proračun. Tako bodo na primer namenili: 32 milijonov CAD za obdobje dveh let (od leta 2017 do leta 2018) za center za raziskovanje zdravil; 20 milijonov CAD v obdobju treh let za raziskave možganov v okviru Fundacije za možgane v Kanadi in 12 milijonov CAD v obdobju dveh let za raziskave matičnih celic. V letu 2013 se je začel program tehnološke predstavitve, ki zagotavlja nepovratne prispevke za obsežne skupne projekte raziskav in razvoja ter zagotavlja tehnološki razvoj na prednostnih področjih (na primer vesoljska industrija, obramba in varnost), ki imajo znaten potencial in dolgoročne gospodarske koristi. Predstavniki zvezne vlade so se odločili, da bodo podaljšali financiranje sklada za avtomobilsko inovativnost do konca leta 2021. Na področju vesoljske industrije so v obdobju osmih let namenili 379 milijonov CAD Kanadski vesoljski agenciji z namenom podaljšanja udeležbe na mednarodni vesoljski postaji do leta 2024. Predstavniki zvezne vlade tudi podpirajo preobrazbo kmetijske in gozdarske panoge, zato so v obdobju dveh let, od leta 2016 do konca leta 2018, namenili 86 milijonov CAD za podaljšanje gozdnega inovacijskega programa in razširitev programa za tržne priložnosti ter spodbuditev raziskav in razvoja na tem področju. Na področju kmetijstva in prehrane so za obdobje šestih let, ki se je začelo leta 2016, namenili 30 milijonov CAD za genomske raziskave. V obdobju petih let nameravajo vsako leto investirati 100 milijonov CAD v proizvajalce čiste tehnologije v boju proti okoljskim izzivom. Prav tako nameravajo nameniti 200 milijonov CAD vsako leto v obdobju petih let za inovacije in uporabo čistih tehnologij na področju naravnih virov (OECD Canada, 2016).

5 ANALIZA PANOŽNEGA OKOLJA PROIZVODNJE RODENTICIDOV

5.1 Analiza panoge

Nastanek svetovnega trga rodenticidov je posledica naraščajoče potrebe po izboljšanju pridelka in naraščajočih skrbi glede zdravja in sanitarnih razmer na mestnih območjih. Zaradi večanja svetovnega prebivalstva je tudi večja potreba po pridelkih, vendar pa se zaradi zmanjšanja izgube pridelka, ki jo povzročajo glodavci, tudi povpraševanje po rodenticidih povečuje. Poleg rastočega prebivalstva raste tudi urbanizacija. Višajo se prihodki na gospodinjstvo in pridelka se vse več hrane. Ti globalni izzivi ustvarjajo privlačno okolje za škodljivce po vsem svetu, to pa vodi do povečanih higienskih težav, prenašanja bolezni, poškodovanja zgradb ter izgub pred in po spravilu pridelka. Med kmetovalci se povpraševanje po rodenticidih povečuje zaradi miši in podgan v skladiščih in okoli njih.

Zaradi tržnega potenciala in naraščajočega potrošniškega povpraševanja se bo trg rodenticidov v prihodnjih letih verjetno povečal (BASF, 2016; MarketsandMarkets, 2014).

Večina rodenticidov, ki se danes uporabljajo, so antikoagulantne spojine, ki motijo strjevanje krvi in povzročijo smrt zaradi prekomerne krvavitve. Smrt po navadi nastopi v obdobju med štirimi dnevi in dvema tednoma, potem ko se podgane in miši začnejo hraniti z vabami. Naša in živalska jetra izdelujejo poseben encim, ki telesu omogoča, da ponovno uporabi vitamin K. Telo potrebuje vitamin K za strjevanje krvi in varuje pred prekomerno krvavitvijo. Antikoagulantni onemogočijo delovanja tega encima. Organizmi imajo dodatno zalogo tega encima, toda če so dovolj izpostavljeni antikoagulantu, bo zmanjkalo zaloge in bo prišlo do notranje krvavitve (EPA, 2017; Rodenticides Topic Fact Sheet, b.l.).

Antikoagulantni prve generacije vključujejo antikoagulate, ki so bili razviti kot rodenticidi pred letom 1970. Začeli so jih uporabljati že v zgodnjih 50. letih prejšnjega stoletja. Antikoagulantni prve generacije so namenjeni večkratnemu hranjenju, da dosežejo želeni učinek. Warfarin je bil prvi rodenticidni antikoagulant. Med antikoagulate prve generacije spadajo tudi Chlorpophacinone, Diphacinone, Coumatetralyl (EPA, 2017; RRAC, b.l.; Rodenticides Topic Fact Sheet, b.l.).

Antikoagulate druge generacije so razvili v 70. letih prejšnjega stoletja za kontrolo populacije miši in podgan, ki so odporne na antikoagulate prve generacije. Želeni učinek lahko dosežejo že po enkratnem hranjenju. So tudi bolj toksični kot antikoagulantni prve generacije. Te spojine ostanejo v živalskih tkivih dalj časa kot antikoagulantni prve generacije in se ne izločijo zlahka iz telesa živali ter lahko ostanejo v jetrih. Zaradi tega antikoagulantni rodenticidi druge generacije predstavljajo večje tveganje za netarčne živali v primeru, da pojedjo umrlo žival, ki je zaužila te rodenticide. Zaradi tega tveganja so antikoagulantni druge generacije na primer v ZDA namenjeni samo za profesionalne zatiralce škodljivcev. Med antikoagulate druge generacije uvrščamo na primer brodifakum, bromadiolon, difenakum in difetialon (EPA, 2017; RRAC, b.l.; Rodenticides Topic Fact Sheet, b.l.).

Obstaja pa tudi veliko ostalih rodenticidov, ki delujejo drugače kot antikoagulantni prve in druge generacije. Vsi vsebujejo toksične snovi, ki delujejo na različne načine. Poznamo na primer brometalin, holekalciferol, cinkov fosfid in strihnin (EPA, 2017; Rodenticides Topic Fact Sheet, b.l.).

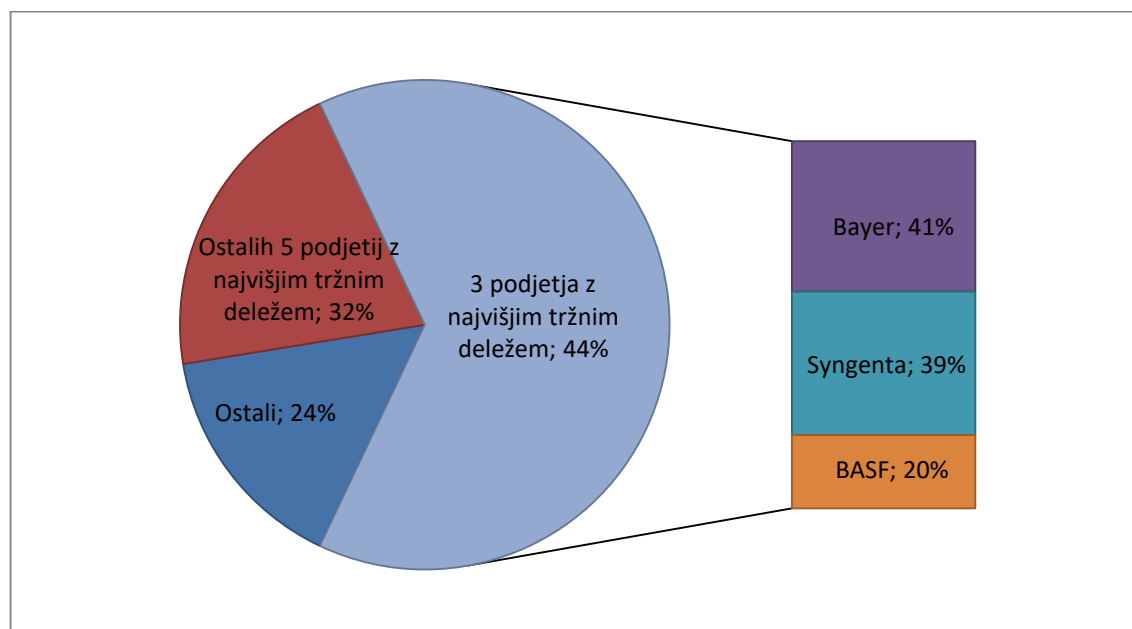
Rodenticide pogosto uporabljajo na kmetijskih površinah, v rastlinjakih in v skladiščih za zaščito pridelkov. Poleg tega, da jih uporabljajo za zaščito pridelkov, rodenticide uporabljajo tudi profesionalna podjetja za zatiranje škodljivcev. V mestih rodenticide uporabljajo okoli bivanjskih zgradb, kanalizacije in odlagališč odpadkov. Pomembni so zaradi ohranjanja zdravstvenih in higienskih razmer. Podjetja za zatiranje škodljivcev so največji uporabniki rodenticidov in predstavljajo skoraj tretjino trga. Drugi največji tržni delež predstavlja uporaba rodenticidov na kmetijskih zemljiščih. Tretji največji tržni delež imajo kot uporabniki mesta, nato sledijo skladišča in ostali. Vrednost trga rodenticidov je leta 2013

znašala 910 milijona USD, do leta 2019 pa naj bi dosegla 1,086.6 milijona USD (MarketsandMarkets, 2014).

22 novih izdelkov na področju rodenticidov so začeli prodajati po svetu v obdobju od leta 2009 do 2014. Ključna podjetja na trgu rodenticidov so z inovacijami poskušala zadovoljiti potrebe potrošnikov. Za ključna podjetja je lansiranje novih izdelkov na trg strategija rasti. Podjetja nenehno vlagajo v raziskave in razvoj z namenom, da razširijo svojo linijo izdelkov, ponudijo inovativne rešitve, prilagodijo svojo linijo izdelkov potrošnikovim potrebam ter krepijo svoj položaj na trgu. Podjetja se poslužujejo tudi sporazumov, partnerstev in sodelovanja kot oblik strategij rasti. Podjetja vstopajo v strateške zveze s podjetji, ki imajo znanje o rodenticidnem trgu. Poleg tega podjetja prevzemajo tudi druga podjetja in se širijo (MarketsandMarkets, 2014).

V letu 2013 so svetovni rodenticidni trg obvladovali Bayer, Syngenta in BASF. Bayer je bil v letu 2013 vodilni svetovni proizvajalec rodenticidov. Syngenta je imela drugi največji tržni delež na rodenticidnem trgu, tretji največji tržni delež pa je imel BASF. Bayer, Syngenta in BASF so imeli kar 44 % celotnega tržnega deleža na rodenticidnem trgu, ostalih pet podjetij pa je imelo 32 % tržni delež. To so Neogen Corp. (ZDA), SenesTech Inc. (ZDA), Liphatech Inc. (ZDA), PelGar International (Velika Britanija) in Impex Europa S.L. (Španija). Ostala podjetja, ki so prisotna na rodenticidnem trgu, so med drugimi še Motomco (ZDA), J.T. Eaton & Co. Inc. (ZDA) in UPL Limited (Indija). Na sliki 2 je grafični prikaz tržnih deležev podjetij na rodenticidnem trgu v letu 2013 (MarketsandMarkets, 2014).

Slika 2: Grafični prikaz tržnih deležev podjetij na rodenticidnem trgu v letu 2013



Vir: MarketsandMarkets (2014).

Kanadski trg rodenticidov je drugi največji v Severni Ameriki. V Kanadi so antikoagulanti druge generacije omejeni samo za profesionalne uporabnike. Kanadski trg rodenticidov je bil v letu 2012 vreden 35,6 milijona USD in naj bi v letu 2019 dosegel vrednost 42,4 milijona USD. V Kanadi na trgu rodenticidov prevladujejo antikoagulanti druge generacije. Leta 2012 je njihova vrednost znašala 17,7 milijona USD, v letu 2019 pa naj bi njihova vrednost znašala 22,0 milijona USD (MarketsandMarkets, 2014).

5.2 Regulacija trga rodenticidov v Kanadi

V okviru ministrstva za zdravje deluje nadzorna agencija za zatiranje škodljivcev (ang. Pest Management Regulatory Agency, v nadaljevanju PMRA), ki je odgovorna za regulacijo pesticidov v Kanadi v skladu z zakonom o izdelkih za nadzor škodljivcev. Njihova glavna naloga je, da preprečijo nesprejemljivo tveganje za prebivalce Kanade in njihovo okolje zaradi uporabe teh izdelkov. Ustanovili so jo leta 1995. Pesticidi so v Kanadi strogo urejeni z namenom, da se zagotovi minimalno tveganje za zdravje ljudi in okolje. Ministrstvo za zdravje v skladu z zakonom o izdelkih za nadzor škodljivcev registrira pesticide po strogem znanstvenem ocenjevanju, ki zagotavlja sprejemljivost vseh tveganj. Poleg tega ponovno ocenijo pesticide, ki so trenutno na trgu, v obdobju 15 let, da bi zagotovili, da izdelki izpolnjujejo najnovejše znanstvene standarde in spodbujajo trajnostno zatiranje škodljivcev. Znanstvena ocena tveganja vključuje pregled vseh virov in poti (usta, koža, vdihavanje) potencialne izpostavljenosti določenemu pestocidu, vključno z izpostavljenostjo prek prehrane, pitne vode in stika z obdelanimi območji, kot so trate in vrtovi. Ocenijo količino pesticidov, s katero bi lahko ljudje prišli v stik med uporabo pesticidov in po njej. Naredijo oceno tveganja za zdravje ljudi s posebnim poudarkom na ranljivem prebivalstvu, kot so nosečnice, dojenčki, otroci, ženske in upokoenci. Upoštevajo možnost, da pesticid povzroči škodljive učinke na zdravje, kot so rak, prirojene okvare in motnje endokrinega sistema, ter omogočijo registracijo le za tiste pesticide z izpostavljenostmi, ki so precej pod ravnmi, ki povzročajo škodljive učinke. Poleg tega ocenijo tveganje za okolje, ki upošteva toksičnost in tveganja za rastline, ptice, sesalce, koristne žuželke in vodne organizme. Ovrednotijo tudi prispevek izdelka k zatiranju škodljivcev, pa tudi njegove zdravstvene, varnostne in okoljske koristi ter socialni in gospodarski vpliv. Na ministrstvu za zdravje so zadolženi za zagotovitev preglednega in vključujočega procesa na področju regulacije rodenticidov. Na ministrstvu za zdravje sodelujejo s pokrajinskimi, teritorialnimi in zveznimi oddelki v Kanadi z namenom, da izboljšajo in okrepijo regulacijo pesticidov po vsej državi. Poleg tega sodelujejo tudi s številnimi mednarodnimi organizacijami, kot sta na primer Ameriška agencija za zaščito okolja ter Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. Ta sodelovanja prispevajo k razvoju politik in predpisov. Na ministrstvu za zdravje obveščajo vpletene deležnike s predlogi in odločitvami glede pesticidov in njihovih predpisov v redno izdanih publikacijah. V njih objavljajo ustrezne informacije, ki na primer vključujejo predlagane odločitve o registracijah, prošnje za pripombe o predlaganih odločitvah ali politikah (Government of Canada, 2009; Government of Canada, b.l.a).

Vsi pesticidi, ki jih uvozijo v Kanado, morajo izpolnjevati kanadske standarde, biti urejeni v skladu z zakonom o izdelkih za nadzor škodljivcev in imeti kanadsko oznako. Preden izdelke odobrijo za uporabo, znanstveniki ocenijo njihovo tveganje za zdravje in okolje (Government of Canada, 2015b).

Zvezni, pokrajinski in teritorialni odbor (ang. FPT Committee) za zatiranje škodljivcev in pesticide so ustanovili za pomoč pri krepitevi odnosov med zveznimi, pokrajinskimi in teritorialnimi organizacijami v Kanadi na področju pesticidov in zatiranja škodljivcev. V odboru tudi svetujejo vladam glede programov, politik in problemov (Government of Canada, 2015a).

Podjetje, ki želi prodati izdelek za zatiranje škodljivcev v Kanado, mora predložiti podrobne informacije in podatke o izdelku, ki jih nato preučijo PMRA. Podjetje mora predložiti vso potrebno dokumentacijo (na primer znanstvene študije) za ugotavljanje, ali je proizvod sprejemljiv z vidika varnosti in prispevka h kanadski družbi. Treba je tudi izpolniti različne obrazce za registracijo. PMRA se nato odloči, ali bo odobrila ali zavrnila registracijo za prodajo. V primeru odobritve registracije izdelku dodelijo številko registracije. Izdelek tako dobi pravico do oglaševanja, prodaje in uporabe na kanadskem trgu. Registracijo večinoma podelijo za obdobje petih let, potem pa jo je treba obnoviti. Časovno postopek pridobitve registracije lahko traja od nekaj tednov pa tudi do treh let, odvisno od kompleksnosti registracije. Vse skupaj je povezano s precejšnjimi stroški, ki lahko znašajo več 10.000 evrov. Pred vstopom na trg je treba plačati pristojbino za znanstveno oceno, ki je potrebna za registracijo. V primeru pridobitve registracije je treba še vsako leto plačati določen znesek zaradi regulativnih aktivnosti, ki so pomembne za zdravje Kanadčanov in okolje Kanade. Znesek je odvisen tudi od obsega prihodkov podjetja, ki so ustvarjeni z izdelkom za zatiranje na kanadskem trgu (Government of Canada, 2016; Government of Canada, b.l.b; Government of Canada, 2017b; Government of Canada, 2019).

Osnovni postopek za registracijo v Kanadi je registracija aktivne snovi in registracija končne formulacije. Slednja med drugim obsega teste ješčnosti, teste učinkovitosti, teste toksičnosti, dermalne teste, inhalatorne teste in vpliv na sekundarne organizme.

5.3 Porterjev model petih silnic

S Porterjevim modelom petih silnic lahko ocenimo privlačnost neke panoge. Podjetje lahko s tem modelom ugotovi stopnjo konkurence v svojem okolju, tako da oceni delovanje petih silnic. Te so tekmovalnost med obstoječimi podjetji, grožnje substitutov, nevarnost vstopa novih podjetij, pogajalska moč kupcev in pogajalska moč dobaviteljev. Ta model je razvil Michael E. Porter. Posamezni zaključki petih silnic v naslednjem Porterjevem modelu so narejeni na osnovi celovite analize rodenticidnega trga z naslovom *Rodenticides Market by Type (Anticoagulants & Non - Anticoagulants), by End User (Agricultural Field, Warehouses, Pest Control Companies, Urban Centers, & Others) & by Geography – Global Trends & Forecasts To 2019*). V tej analizi so primarne podatke pridobili od strokovnjakov

in vodilnih ljudi s tega področja. Sekundarne podatke pa so pridobili iz različnih podatkovnih baz, zbornikov, raziskovalnih člankov, letnih poročil podjetij itd. (Professional academy, b.l.; Kos, 2017a; Evem, b.l.).

5.3.1 Pogajalska moč kupcev

Rodenticidi se večinoma prodajo večjim podjetjem v kmetijski panogi prek distributerjev. Večja podjetja v kmetijski panogi, kot so večji kmetje, kmetijske zadruge, različni pridelovalci hrane, sadjarji, vinogradniki ter distributerji izdelkov za deratizacijo in dezinfekcijo, predstavljajo glavne kupce. Prav tako so kupci rodenticidov podjetja za zatiranje škodljivcev in specializirane trgovine (na primer Bauhaus). Za velika multinacionalna podjetja, kot sta na primer Motomco (ZDA) in Syngenta AG (Švica), so marže distributerjev po navadi nizke, saj so njihovi stroški za trženje in transport visoki. Distributerji imajo zato po navadi raje lokalne ali regionalne proizvajalce, kjer lahko dosežejo višje stopnje dobička. Trg rodenticidov raste, saj rodenticide rabijo na različnih področjih, kot so kmetijstvo, skladiščenje in podjetja za zatiranje škodljivcev (MarketsandMarkets, 2014).

Prav tako je trg rodenticidov močno zasičen s ključnimi proizvajalci, kot so na primer Motomco (ZDA), BASF SE (Nemčija) in PelGar International (Velika Britanija). Proizvajajo in tržijo večinoma kakovostne antikoagulate druge generacije. Rodenticide in njihovo uporabo tudi nadzorujejo različne agencije, v ZDA na primer Agencija za varstvo okolja. Pogajalska moč kupcev je srednja (MarketsandMarkets, 2014).

5.3.2 Pogajalska moč dobaviteljev

Med proizvodnjo rodenticidov aktivne in inertne sestavine večinoma zmešajo z mletim zrnjem in rastlinskim oljem, da postanejo bolj okusni za miši in podgane. Aktivne in inertne sestavine pridobijo od drugih dobaviteljev. Tako so dobavitelji primarnih surovin za to industrijo v glavnem dobavitelji kemikalij in elementov surovin, ki so prisotni v velikem številu na trgu. Proizvajalci rodenticidov proizvedejo vabe v različnih teksturah, da so bolj privlačne za podgane in miši. Končni izdelek zapakirajo in ga nato prevzamejo distributerji. Pogajalska moč dobaviteljev je visoka (MarketsandMarkets, 2014).

5.3.3 Nevarnost vstopa novih podjetij

Na trgu rodenticidov prevladujejo predvsem proizvajalci antikoagulantov. Njihov tržni delež je bil leta 2013 višji od 85 %. Trg rodenticidov je kar močno zasičen, zato morajo nova podjetja tekmovati z že uveljavljenimi podjetji na trgu. Poleg tega so kapitalske naložbe in regulativne ovire za vstop na ta trg visoke, zato je grožnja vstopa novih podjetij relativno nizka (MarketsandMarkets, 2014).

5.3.4 Grožnje substitutov

Kemične rodenticide nenehno nadzorujejo in jih nadomeščajo v korist okolju prijaznim alternativam. Te alternative so naravni rodenticidi na osnovi celuloze. Narejeni so iz naravne celuloze, pridobljene iz koruze. Za nadzor populacije podgan in miši se lahko uporablja tudi pasti z vabami in druge nekemične rodenticide, vendar so stroški okolju prijaznih alternativ visoki, uporaba pasti pa je manj priljubljena v mestih in med podjetji za zatiranje škodljivcev. Grožnja substitutov je zato srednja (MarketsandMarkets, 2014).

5.3.5 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Trg rodenticidov je zelo koncentriran in razdrobljen. Obstajata kemična in nekemična metoda za nadzor podgan in miši. Ta trg ima visoke vstopne ovire, ključna podjetja na tem trgu pa imajo uveljavljene blagovne znamke in sklenjene dogovore z državnimi organi in javnimi zdravstvenimi ustanovami za dobavo rodenticidov. Trg rodenticidov je zelo nasičen, zato obstoječa podjetja vlagajo v razvoj novih izdelkov ter širijo svoj portfelj izdelkov, da bi zadovoljila povpraševanje potrošnikov. Obstoječa podjetja se osredotočajo na cenovne trende in tekmujejo z razlikovanjem izdelkov prek inovacij, zaradi česar je vloženih veliko patentov. Stopnja tekmovalnosti med obstoječimi podjetji na trgu rodenticidov je visoka (MarketsandMarkets, 2014).

5.4 Analiza glavnih konkurentov

Unichem ima štiri glavne evropske konkurente na kanadskem trgu; to so PelGar International, Kollant, Bros in Babolna Bio, ki so primerljivi po velikosti poslovanja, predvsem pa po programu izdelkov. Obstajajo še drugi konkurenti, ki niso neposredni evropski konkurenti in so zato manj primerljivi z Unichemom.

V tabeli 2 je prikazana kratka primerjava med podjetji PelGar International, Kollant, Bros in Babolna Bio. Primerjam jih po: geografski prisotnosti, glavnih konkurentih, blagovnih znamkah rodenticidnih vab, prihodkih od prodaje, številu zaposlenih, njihovih pomanjkljivosti in konkurenčnih prednostih. Pod tabelo 2 sledi podrobnejši opis podjetij PelGar International, Kollant, Bros in Babolna Bio.

Tabela 2: Primerjava podjetij PelGar International, Kollant, Bros in Babolna Bio

	PelGar International	Kollant	Bros	Babolna Bio
Geografska prisotnost	Evropa, Severna Amerika, Avstralija	Evropa, Severna in Južna Amerika, Afrika, Bližnji vzhod, Azija in Pacifik	Evropa	Evropa, Severna in Južna Amerika, Bližnji vzhod, Azija

Se nadaljuje

Nadaljevanje

	PelGar International	Kollant	Bros	Babolna Bio
Glavni konkurenti	Liphatech (ZDA), Syngenta (Švica), BASF (Nemčija), Unichem (Slovenija), Kollant (Italija), Bros (Poljska), Babolna Bio (Madžarska)	Liphatech (ZDA), Syngenta (Švica), BASF (Nemčija), Unichem (Slovenija), PelGar International (Velika Britanija), Bros (Poljska), Babolna Bio (Madžarska)	Liphatech (ZDA), Syngenta (Švica), BASF (Nemčija), Unichem (Slovenija), PelGar International (Velika Britanija), Kollant (Italija), Babolna Bio (Madžarska)	Liphatech (ZDA), Syngenta (Švica), BASF (Nemčija), Unichem (Slovenija), PelGar International (Velika Britanija), Bros (Poljska), Kollant (Italija)
Blagovne znamke rodenticidnih vab	Roban, Brigand, Rodex, Vertox	Kollant, Kolrat, Temobi, NoRat	Bros	Protect, Kilrat, Ratata
Prihodki od prodaje	Približno 18,13 milijonov USD (2018)	Približno 42,91 milijonov USD (2018)	Približno 47,72 milijonov USD (2018)	Približno 15,5 milijonov USD (2018)
Število zaposlenih	Približno 99	Približno 91	Približno 377	Približno 130
Pomanjkljivost	Močno osredotočeni samo na evropski trg, odvisni od razmer na kmetijskem trgu.	Odvisni od skupine Adama	Majhna internacionalizacija	Odvisni od razmer na kmetijskem trgu.
Konkurenčna prednost	Širok nabor izdelkov, veliko vlagajo v raziskave in razvoj ter regulativo, dobro prepoznane lastne znamke	Dolgoletne izkušnje na področju rodenticidov, širok nabor izdelkov, dostop do tržišč v več kot 120 državah	Ugled na poljskem trgu, širok nabor izdelkov, lastna blagovna znamka	Dolgoletne izkušnje na področju rodenticidov, širok nabor izdelkov, močna izvozna usmerjenost, močno razvit oddelek za raziskave in razvoj

Vir: Lastno delo.

5.4.1 Podjetje PelGar International

Podjetje PelGar International je bilo ustanovljeno leta 1995. Sedež podjetja je v Veliki Britaniji, natančneje v Hampshiru. V Evropi, Avstraliji in Severni Ameriki imajo lokalne pisarne. To podjetje je eden izmed vodilnih proizvajalcev rodenticidov in insekticidov. V segmentu rodenticidov proizvajajo in prodajajo antikoagulante druge generacije. Svoje izdelke prodajajo v več kot 50 držav in zaposlujejo približno 99 ljudi. Obseg prodaje v letu 2018 je znašal približno 18,13 milijona USD. V podjetju imajo močan oddelek za raziskave in razvoj. Izkušeni zaposleni in učinkovita lastna proizvodnja zagotavljajo nove in inovativne izdelke, ki jih kupci želijo, hkrati pa ohranjajo strog nadzor nad kakovostjo ponudbe. Poleg svetovanja kupcem na področju zatiranja škodljivcev so vključeni tudi v nacionalne kampanje, ki se bojujejo proti prenašalcem bolezni, ter sodelujejo tudi v projektih za ohranjanje lokalnih vrst živali, ki jih izpodrivajo podgane in miši. Glavni konkurenti so Liphatech (ZDA), Syngenta (Švica), BASF (Nemčija), Unichem (Slovenija), Kollant (Italija), Bros (Poljska) in Babolna Bio (Madžarska) (Dun & Bradstreet, 2019; PelGar International, b.l.č; PelGar International, b.l.a).

V podjetju Pelgar International verjamejo, da so lahko aktivne sestavine v rodenticidni industriji splošno znane, medtem ko so ciljni škodljivci in okolje, v katerem živijo, zelo različni. Zagotavljanje stroškovno učinkovitega nadzora pomeni, da morajo biti aktivne snovi na voljo v širokem naboru visokokakovostnih formulacij, zato veliko časa namenijo proučevanju biologije in obnašanja ciljnih škodljivcev, da bi razvili najučinkovitejše izdelke za optimalno kontrolo. Proizvajajo veliko kakovostnih in za ciljne škodljivce okusnih rodenticidnih formulacij, ki temeljijo na treh aktivnih sestavinah. Te so difenakum, bromadiolon in brodifakum. Imajo tudi netoksične vabe, ki služijo kot vabe za ugotavljanje prisotnosti škodljivcev. Vse te rodenticidne vabe so že pripravljene za uporabo (International pest control, 2015; PelGar International, b.l.b).

Izdelujejo različne formulacije, kot so blok, pasta, peleti, kontaktni gel, celo zrnje in rezano zrnje. Njihove blagovne znamke rodenticidnih vab so Roban, Brigand, Rodex in Vertox. Njihove rodenticidne vabe so primerne za notranjo in zunanjo uporabo v okolici stavb ter za kanalizacijo. Določene rodenticidne vabe so zato lahko izpostavljene tudi v vlažnem in mrzlem okolju. Rodenticidne vabe imajo dodane tudi razne arome in okuse ter sladila, da so bolj privlačne ciljnim škodljivcem. Poleg tega izdelujejo tudi rodenticidne vabe z različnimi žitaricami, sladkorji, proteini in maščobami, ki so okusne mišim in podganam (International pest control, 2015; PelGar International, b.l.b; PelGar International, b.l.c).

Njihove prednosti so širok nabor izdelkov, veliko vlagajo v raziskave in razvoj ter regulativo. Imajo dobro prepoznane lastne znamke, močno so prisotni v Veliki Britaniji in na ostalem evropskem trgu. V podjetju so osredotočeni tudi na strateška sodelovanja in prevzeme podjetij. Njihovi slabosti sta, da so močno osredotočeni samo na evropski trg in odvisni od razmer na kmetijskem trgu (MarketsandMarkets, 2014).

5.4.2 Podjetje Kollant

Podjetje Kollant je bilo ustanovljeno leta 1969. Sedež podjetja je v Italiji, natančneje v Vigonovu. Podjetje Makhteshim Agan (sedaj znano kot Adama Ltd) je leta 2006 kupilo 60 % delež podjetja Kollant in ga tako prevzelo. Kollant je s tem postal del skupine Adama. V podjetju Kollant proizvajajo in prodajajo izdelke za zaščito rastlin in izdelke za zatiranje škodljivcev. To pomeni, da imajo rodenticide, insekticide, herbicide, fungicide, druge biocide in gnojila. Njihovo poslanstvo je razveseliti in poenostaviti življenje potrošnikov z izboljšanjem njihovega vrtnarjenja in zaščito njihovih domov. Zaposlenih je približno 91 ljudi. Obseg prodaje v letu 2018 je znašal približno 42,91 milijona USD, dobiček v letu 2017 pa je bil približno 1,13 milijona USD. V podjetju imajo štiri lastne blagovne znamke rodenticidnih vab, to so Kollant, Kolrat, Temobi in NoRat. Ker je podjetje Kollant del skupine Adama, ima dostop do tržišč v več kot 120 državah. Glavni konkurenti so Liphatech (ZDA), Syngenta (Švica), BASF (Nemčija), Unichem (Slovenija), PelGar International (Velika Britanija), Bros (Poljska) in Babolna Bio (Madžarska) (Kollant Srl, 2019; Reportaziende, b.l.; Chemeurope, 2006; LinkedIn, 2019).

Skoraj vse njihove rodenticidne vabe temeljijo na treh aktivnih sestavinah; te so bromadiolon, difenakum in brodifakum, zelo majhen delež (skoraj zanemarljiv) rodenticidnih vab pa vsebuje aktivno sestavino alfa-kloralozo. Imajo tudi netoksične vabe, kot so lepljive pasti in lepila ter vabe za ugotavljanje prisotnosti škodljivcev. Vse te rodenticidne vabe so že pripravljene za uporabo ter so prilagojene potrebam profesionalnih in neprofesionalnih uporabnikov. Večina rodenticidnih vab vsebuje grenko sredstvo, ki otrokom in neciljnim živalim preprečuje zaužitje. Izdelujejo različne formulacije, kot so blok, pasta, tableta, lepilo in zrnje. Rodenticidne vabe imajo dodane tudi različne arome, barve, olja, moke in so različnih velikosti. Tako so rodenticidne vabe še bolj privlačne in okusne za ciljne škodljivce. Primerne so za notranjo in zunanjo uporabo (Adama, 2017b).

Podjetje Kollant je eno izmed vodilnih podjetij na področju proizvodnje in prodaje rodenticidov ter že ima dolgoletno tradicijo na tem področju. Njihovi izdelki spadajo v višji cenovni razred zaradi kakovosti in dokazane učinkovitosti. Njihove prednosti so dolgoletne izkušnje na področju rodenticidov, širok nabor izdelkov in dostop do tržišč v več kot 120 državah. Čeprav so del močne skupine Adama, kar vsekakor predstavlja določene prednosti, so po drugi strani lahko bolj okorni v smislu delovanja (Adama, 2017a).

5.4.3 Podjetje Bros

Podjetje Bros je bilo ustanovljeno leta 2003. Sedež podjetja je na Poljskem, natančneje v Poznańu. V podjetju Bros proizvajajo in prodajajo izdelke za zaščito rastlin in izdelke za zatiranje škodljivcev. To pomeni, da imajo različna gnojila, insekticide, rodenticide in druge biocide. So vodilni poljski proizvajalec insekticidov in gnojil za vsak dom in vrt. Imajo klasično linijo izdelkov, ki temeljijo na kemikalijah, in naravno linijo izdelkov. Zaposlenih je približno 377 ljudi. Obseg prodaje v letu 2018 je znašal približno 47,72 milijona USD.

Glavni konkurenti so Liphatech (ZDA), Syngenta (Švica), BASF (Nemčija), Unichem (Slovenija), PelGar International (Velika Britanija), Kollant (Italija) in Babolna Bio (Madžarska) (Bros, 2019b; D&B Hoovers, 2019a; Bisnode, b.l.).

Prodajajo kakovostne in učinkovite izdelke. Imajo eno lastno blagovno znamko za rodenticidne vabe, ki se imenuje Bros. Izdelujejo različne formulacije rodenticidnih vab, kot so peleti, blok, pasta in različno zrnje. Vse te rodenticidne vabe so že pripravljene za uporabo ter vsebujejo aktivne snovi, ki jih imajo antikoagulantni druge generacije, predvsem bromadiolon. Rodenticidne vabe imajo dodane tudi različne arome, da so bolj privlačne in okusne za ciljne škodljivce, ter hormonske snovi za privabljanje. Primerne so za notranjo in zunanjo uporabo ter tudi v mokrih in vlažnih razmerah. Imajo pa tudi netoksične vabe, kot so lesene, plastične in kovinske pasti (Facebook, b.l.; Bros, 2019a).

Njihove prednosti so, da imajo ugled na poljskem trgu, širok nabor izdelkov in lastno blagovno znamko, slabost pa je majhna internacionalizacija.

5.4.4 Podjetje Babolna Bio

Podjetje Babolna Bio je bilo ustanovljeno leta 1965. Sedež podjetja je na Madžarskem, natančneje v Budimpešti. To podjetje je eno izmed vodilnih na področju zatiranja škodljivcev ter proizvodnje in prodaje pesticidov. V podjetju so ponosni na svoje sistematične ukrepe za zatiranje škodljivcev, ki zajemajo okraje ali celo mesta. Dosegli so edinstvene uspehe po mednarodnih standardih. Eden od najbolj znanih ukrepov je bil popolna deratizacija Budimpešte in ohranitev tega mesta brez podgan več kot 35 let. Poleg tradicionalne dejavnosti zatiranja škodljivcev so v podjetju postali zelo izkušeni v proizvodnji rodenticidov, insekticidov, izdelkov brez insekticidov, ektoparaziticidov, aerosolov in čistil za gospodinjstvo. Poslovna filozofija in cilj podjetja sta zagotoviti čisto okolje brez škodljivcev za ljudi in hišne živali na najsodobnejši in okolju varen način. V podjetju imajo močno razvite dejavnosti za raziskave in razvoj. Imajo lastne raziskovalne laboratorije ter svoje obrate za proizvodnjo in pakiranje pesticidov. Zaposlenih je približno 130 ljudi. V letu 2018 je obseg prodaje znašal približno 15,5 milijona USD. V podjetju imajo več kot 240 registracij za posamezne izdelke po Evropi, ZDA, Latinski Ameriki, Avstraliji, Aziji in na Bližnjem vzhodu. Neposredno izvažajo v več kot 30 držav, posredno pa izvažajo še v 20 držav. Glavni konkurenti so Liphatech (ZDA), Syngenta (Švica), BASF (Nemčija), Unichem (Slovenija), PelGar International (Velika Britanija), Bros (Poljska) in Kollant (Italija) (Babolna Bio Ltd., b.l.a; Babolna Bio Ltd., b.l.b; Babolna Bio Ltd., b.l.c; Cegin formacio, b.l.).

Pri rodenticidnih vabah imajo tri lastne blagovne znamke. To so Protect, Kilrat in Ratata. Rodenticidne vabe so narejene na osnovi dveh aktivnih sestavin; to sta bromadiolon in brodifakum. Vse rodenticidne vabe pod blagovno znamko Protect vsebujejo grenko snov Bitrex, ki ljudem in domačim živalim preprečuje zaužitje. Imajo tudi netoksične vabe, ki služijo kot vabe za ugotavljanje prisotnosti škodljivcev. Vse te rodenticidne vabe so že

pripravljene za uporabo. Izdelujejo različne formulacije rodenticidnih vab, kot so peleti, pasta, blok, različno zrnje in posebna mešanica granul. Rodenticidne vabe imajo dodane tudi različne arome in olja, da so bolj privlačne in okusne za ciljne škodljivce. Primerne so za notranjo in zunanjo uporabo ter tudi v mokrih in vlažnih razmerah (Babolna Bio Ltd., b.l.č).

Njihove prednosti so dolgoletne izkušnje na področju rodenticidov, širok nabor izdelkov, močna izvozna usmerjenost ter močno razvit oddelek za raziskave in razvoj. Njihova slabost pa je, da so odvisni tudi od razmer na kmetijskem trgu.

V magistrskem delu predstavljeni konkurenti prodajajo izdelke višjega kakovostnega razreda. Unichem prav tako prodaja izdelke visoke kakovosti, s tem, da poizkuša prodajno ceno postaviti malo nižje od prodajnih cen konkurentov. Tržno nišo za Unichem bi lahko predstavljali rodenticidi visoke kakovosti ob relativno ugodni ceni.

6 ANALIZA MOŽNOSTI VSTOPA PODJETJA UNICHEM NA KANADSKI TRG

6.1 SWOT-analiza

Sledi predstavitev SWOT-analize oziroma po slovensko PSPN-analize, ki je predstavljena tudi v tabeli 3. SWOT-analiza je ena od najpogostejših in najbolj uporabljenih analiz v poslovanju. Črke kratice SWOT pomenijo prednosti (ang. strengths), slabosti (ang. weaknesses), priložnosti (ang. opportunities) in nevarnosti (ang. threats). Prednosti in slabosti se nanašajo na notranje dejavnike podjetja, kjer smo v območju lastnega vpliva, priložnosti in nevarnosti pa predstavljajo zunanje dejavnike, na katere nimamo vpliva in se lahko samo prilagodimo. Priložnosti in nevarnosti izhajajo iz PEST-analize, po SWOT-analizi pa sledi priporočilo o vstopni obliki (Koncept poslovanje, b.l.a; SWOT analiza, 2010).

Unichem je vodilno slovensko podjetje na področju izdelave in prodaje visokokakovostnih sredstev za nego in zaščito rastlin s poudarkom na ekološkem vrtnarjenju ter za učinkovito zaščito bivalnega okolja pred mrčesom, mišmi in podganami. Prednosti podjetja Unichem so: izkušnje in znanje na področju izdelave in prodaje rodenticidov; izkušnje na področju internacionalizacije in visoka izvozna usmerjenost; poslovanje v regiji Severna Amerika; tri lastne blagovne znamke rodenticidnih vab s tremi aktivnimi snovmi; izkušnje z registracijami izdelkov na tujih trgih; širok nabor kakovostnih rodenticidnih vab ter vlaganje v raziskave in razvoj.

Slabosti podjetja Unichem so: nepoznavanje posebnosti kanadskega trga oziroma pomanjkanje informacij s terena; pomanjkanje ugleda na kanadskem trgu in kanadski potrošniki slabo poznajo Unichemove rodenticidne vabe, zaradi česar bi bilo treba nameniti več denarja za oglaševanje; ni pa zaznati izrazitih slabosti.

Kanada je politično stabilna država, saj ima stabilno parlamentarno demokracijo z močno politično kulturo. Usposobljena birokracija učinkovito ščiti lastninske pravice domačih in tujih vlagateljev ter zagotavlja nizko stopnjo tveganja korupcije, zato Kanada predstavlja relativno majhno tveganje za tuje vlagatelje. Kanada na lestvici zaznave korupcije (od organizacije Transparency International) spada med najmanj koruptivne države na svetu. Ima jasne predpise ter zanesljivo in transparentno sodstvo. Protikorupcijsko zakonodajo izvršujejo tudi v praksi, zato podjetja in posameznike, ki kršijo kanadsko pravo, učinkovito preiskujejo, preganjajo in obsojajo. Korupcija tako ne predstavlja bistvene nevarnosti za poslovanje v Kanadi. Poleg tega se Kanada na lestvici zahtevnosti poslovanja (od Svetovne banke) uvršča na nižja mesta glede na ostala gospodarstva. Države, ki zasedajo nižja mesta na tej lestvici, imajo enostavnejše in bolj ugodne predpise za podjetja, zato lahko sklepamo, da je v Kanadi relativno enostavno poslovati. Nevarnost predstavlja vstopna ovira, kot je pridobitev registracij za rodenticide, ki omejuje število konkurentov v Kanadi. Po drugi strani pa bi pridobljene registracije predstavljale velik tržni potencial za Unichem. Pri analizi političnega in pravnega okolja ni zaznati posebnih nevarnosti, upoštevati pa je treba, da se določeni predpisi razlikujejo po provincah. Priložnosti močno prevladujejo nad nevarnostmi. Država je zelo urejena s pravnega in političnega vidika. Poslovno okolje je spodbudno za nova podjetja, kar predstavlja priložnost za Unichem (Trading economics, 2018b; Gan integrity, 2018; Trading economics, 2018a).

Gospodarstvo v Kanadi se bo v letu 2018 rahlo upočasnilo, vendar so ekonomski temelji zdravi. Realni BDP naj bi v letu 2018 znašal 1,9 %, medtem ko je bil 3,0 % v letu 2017. Nizka rast produktivnosti in staranje prebivalstva upočasnjujeta gospodarsko rast. Ti strukturni dejavniki omejujejo zmožnost kanadskih podjetij, da tekmujejo na svetovni ravni in ustvarjajo delovna mesta. Delno kot posledica teh omejitev se bo stopnja gospodarske rasti rahlo upočasnila v naslednjih nekaj letih. Predvidoma do leta 2025 naj bi realni BDP na letni ravni v povprečju znašal 1,7 %. To je nižje od stopnje povprečnega realnega BDP v obdobju od 2000 do 2017. Stopnja inflacije je v mejah normale. Brezposelnost naj bi se v letu 2018 znižala na 6,0 %. Nizka brezposelnost omogoča večjo zasebno potrošnjo, po drugi strani pa visoka zadolženost prebivalstva (zaradi nepremičnin) lahko ogrozi večjo zasebno potrošnjo. Obstaja tudi tveganje, da počni nepremičninski balon. Proračunski primanjkljaj, javni dolg in primanjkljaj tekočega računa plačilne bilance so se znižali glede na leto 2016. Ekonomski kazalci kljub nekaterim pomanjkljivostim, kot je nižji realni BDP, ostajajo ugodni. Plinska in naftna panoga predstavljata več kot četrtno izvoza. Nevarnost predstavlja nihanje cen plina in nafte, ki vpliva na gospodarstvo. V letu 2017 je 76,4 % kanadske trgovine predstavljal izvoz v ZDA, zato je izvoz Kanade odvisen od razmer v ZDA. Dejavnika, kot sta protekcionistična politika ZDA in zaostrovanje odnosov med ZDA in Kanado, predstavljata nevarnosti za poslabšanje kanadske trgovine in gospodarstva. Valutno tveganje tudi predstavlja nevarnost za Unichem. Nove priložnosti bo prinesel sporazum CETA, ki bo pomagal razvejati trgovino Kanade iz ZDA proti Evropi. Sporazum CETA predstavlja priložnost tudi za evropska podjetja, kot je Unichem (Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

Pri analizi sociokulturnega okolja predstavlja nevarnost za kanadsko družbo staranje prebivalstva, na drugi strani pa priseljenci predstavljajo priložnost za prirastek kanadskega prebivalstva. Priseljivanje že sedaj predstavlja več kot 50 % prirastka kanadskega prebivalstva.

V letu 2018 se pričakuje višji letni razpoložljivi dohodek na prebivalca in višje potrošniške izdatke. V Kanadi je kupna moč prebivalstva visoka, kar predstavlja priložnost Unichemu za prodajo svojih izdelkov. Kanadska identiteta temelji na enakosti, enotnosti v raznolikosti ter vzajemnem spoštovanju in sodelovanju. Znaki družbenega razslojevanja, kot so ogromne rezidence ali očitna prekomerna poraba, v Kanadi niso pogosti. To je tudi zaradi njihove identitete, ki ceni skromnost, vendar to ne pomeni, da v kanadski družbi ne obstajajo razredne delitve. Priložnost za Unichem je v tem, da je kanadska družba podobna zahodnim demokratičnim družbam, kjer podjetje že ima izkušnje s poslovanjem (Every culture, 2018; Euromonitor International, 2017; Euromonitor International, 2018).

Pri analizi tehnološkega okolja je opaziti porast zaposlovanja v tehnološki panogi. Mesta, kjer je zaposlenih največ ljudi v tehnološki panogi, so: Kitchener-Cambridge-Waterloo, Toronto, Vancouver, Ottawa in Montreal. V Kanadi 84 % tehnoloških podjetij posluje z dobičkom. Zaradi veliko relativno novih zagonskih podjetij pa obstaja možnost za znatno rast prihodkov znotraj tehnološke panoge.

Tehnološko panogo sestavlja skoraj 71.000 podjetij, kar predstavlja 6,1 % vseh kanadskih podjetij. V tehnološki panogi so ustvarili 117 milijard USD ali 7,1 % realnega BDP v letu 2015, zato ima tehnološki sektor v Kanadi pomembno vlogo za gospodarstvo in predstavlja dodano vrednost. V zvezni vladi so se oktobra 2015 zavzeli za vzpostavitev programa za inovacije, ki bi preoblikoval tedanji sistem inovacij. Program za inovacije se osredotoča na šest medsebojno povezanih področij delovanja, ki so: spodbujanje podjetniške in ustvarjalne družbe; podpiranje svetovne znanstvene odličnosti; vzpostavljanje svetovno znanih grozdov in partnerstev; spodbujanje rasti podjetij in pospeševanje čiste rasti; tekmovanje v digitalnem svetu ter izboljšanje enostavnosti poslovanja.

Zavzeli so se za razširitev podpore poslovno inovacijskim omrežjem in grozdom, za spodbujanje in uporabo čiste tehnologije in povečanje financiranja za inovativna in rastoča podjetja. Pri analizi tehnološkega okolja ni zaznati nevarnosti. Obstajajo priložnosti za krepitev vloge tehnološke panoge v kanadskem gospodarstvu. Področje informacijsko-komunikacijske tehnologije je v Kanadi močno razvito, kar predstavlja priložnost za lažje poslovanje podjetij (tudi Unichema). Tehnološko okolje je v Kanadi dobro razvito in ne predstavlja nevarnosti za poslovanje Unichema (Lamb & Seddon, 2016; Jones Lang LaSalle Inc., 2016).

Tabela 3: SWOT-analiza

	Pozitivno	Negativno
	Prednosti	Slabosti
Notranji dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> • izkušnje in znanje na področju izdelave in prodaje rodenticidov • izkušnje na področju internacionalizacije in visoka izvozna usmerjenost • poslovanje v regiji severna Amerika • tri lastne blagovne znamke rodenticidnih vab s tremi aktivnimi snovmi • izkušnje z registracijami izdelkov na tujih trgih • širok nabor kakovostnih rodenticidnih vab • vlaganje v raziskave in razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • nepoznavanje posebnosti kanadskega trga oziroma pomanjkanje informacij s terena • pomanjkanje ugleda na kanadskem trgu • kanadski potrošniki slabo poznajo Unichemove rodenticidne vabe
	Priložnosti	Nevarnosti
Zunanji dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> • sporazum CETA • spodbudno poslovno okolje • priseljevanje novih ljudi • visoka kupna moč prebivalstva • kanadska družba je podobna zahodnim demokratičnim družbam, kjer ima Unichem že izkušnje s poslovanjem • področje informacijsko-komunikacijske tehnologije je v Kanadi močno razvito 	<ul style="list-style-type: none"> • protekcionistična politika ZDA in zaostrovanje odnosov med ZDA in Kanado • valutno tveganje • vstopna ovira kot je pridobitev registracij za rodenticide • staranje prebivalstva

Vir: Lastno delo.

6.2 Priporočila glede vstopa na kanadski trg

Vrednost kanadskega trga rodenticidov je približno 40 milijonov USD, rast tržnega potenciala rodenticidov na kanadskem trgu na letni ravni pa je približno od 2 % do 3 % ter je odvisna tudi od posamezne sezone. Kanadski trg ima pomembno vlogo v regiji Severna Amerika. Kljub vstopni oviri, kot je pridobitev registracij za rodenticide, bi pridobljene registracije predstavljale velik tržni potencial za Unichem. Zaradi naraščajočih potreb po izboljšanju pridelka in naraščajočih skrbi glede zdravja ter sanitarnih razmer na mestnih območjih se povpraševanje po rodenticidih povečuje. Poleg tega je kupna moč prebivalcev Kanade visoka. Poslovno okolje v Kanadi je ugodno, stabilno in predvidljivo. Unichem se od konkurentov razlikuje po visoki kakovosti in relativno ugodni ceni izdelkov. V Unichemu tudi že imajo potrebne izkušnje s poslovanjem v Severni Ameriki ter izkušnje s pridobivanjem registracij na tujih trgih.

Izhodišče za priporočila glede vstopa na kanadski trg je skandinavška šola internacionalizacije ali Uppsala School. Teorija skandinavske šole je prevladujoča teorija internacionalizacije za manjša podjetja, ki predstavlja stopenjski model vstopa podjetja na tuje trge. To podjetju, kot je Unichem, omogoča, da postopoma uveljavi učinke pridobljene prakse oziroma znanje o novih trgih. Glede na to, da ima podjetje vzpostavljen izvozni oddelek in že kar nekaj izkušenj z izvozom, način posrednega izvoza ni najprimernejši. Poleg tega ima podjetje pri posrednem izvozu malo ali nič kontrole nad lokalnim trženjem ter minimalno interakcijo s končnimi uporabniki. Kot ustrenejši način vidim neposredni izvoz, ker ima neposredni izvoznik več kontrole nad mednarodnim poslovanjem. Podjetje lahko tudi vzpostavi svoje omrežje na tujem trgu in dobi boljše povratne informacije od kupcev. Neposredni izvoznik je lokalno prisoten in lahko od blizu spremlja konkurenco na tujem trgu, zato se je sposoben hitro odzvati na priložnosti ali grožnje, ki se pojavijo. Na ta način lahko tudi lažje prilagodi izdelek potrebam tujega trga. V poštev bi lahko prišel tudi kooperativni izvoz, kjer so nižji izvozni stroški kot pri neposrednem izvozu, vendar ima podjetje pri kooperativnem izvozu manj nadzora nad poslovanjem na tujih trgih kot pri neposrednem izvozu.

Pogodbeni načini vstopa na kanadski trg za podjetje Unichem v dani situaciji niso najustrenejši. Skupna vlaganja so najprimernejša v gospodarstvih, kjer obstaja visoka zaščita domačega gospodarstva ali pa so tuja vlaganja prepovedana. Strateška zveza bi lahko predstavljala tudi možno obliko vstopa v primeru, da bi našli ustrezno podjetje. Uresničevati bi morali skupno strategijo in tako zasledovati skupne cilje. Pogodbena proizvodnja je tudi ena izmed možnosti pri pogodbenih oblikah vstopa. V poštev bi prišla samo, če bi bila proizvodnja rodenticidov v Kanadi cenejša ali pa bi to predstavljalo prednost za trženje na kanadskem trgu.

Zaposlitev prodajnega zastopnika bi lahko bila ena izmed možnosti pri investicijskih ali naložbenih oblikah vstopa. Na ta način bi v podjetju dobili boljši vpogled v kanadski trg rodenticidov. Prodajni zastopnik bi lahko vzpostavil tesnejše odnose s kupci in na ta način dosegel dolgoročno poslovno sodelovanje. Lahko bi ugotovil potrebe kupcev in v podjetju bi izdelke prilagodili lokalnemu trgu. V primeru, da bi v podjetju dosegli določeni obseg prodaje na kanadskem trgu, bi potrebovali boljši nadzor nad prodajo na tem trgu, zato bi jim predlagal, da ustanovijo lastno prodajno enoto v Kanadi. V njej bi skrbeli za celotno prodajo in trženje na kanadskem trgu. Svetoval bi jim tudi, da ima lastna prodajna enota pripadajoče skladišče za shranjevanje zalog končnih izdelkov. Če bi v podjetju zaznali, da imajo njihovi izdelki dolgoročni tržni potencial v Kanadi, pa bi jim priporočal ustanovitev lastne prodajne in proizvodne enote na kanadskem trgu. Poleg tega je Kanada politično stabilna država z urejenim poslovnim okoljem, po drugi strani pa ta vstopni način zahteva veliko časa in predanosti vodstva ter denarja. V skladu s teorijo stopenjske internacionalizacije bi bilo pred odločitvijo za morebitne investicijske ali naložbene oblike vstopa, kot so prevzemi in investicije od začetka, treba nabrati predhodne izkušnje na kanadskem trgu.

Če povzamem, bi vodstvu podjetja v prvi fazi predlagal neposredni izvoz kot obliko vstopa na kanadski trg. V primeru, da bi bila prodaja uspešna in bi preseгли milijon evrov letne realizirane prodaje, bi svetoval vzpostavitev lastne prodajne enote ali pa lastne prodajne in proizvodne enote na kanadskem trgu. Na razvitih trgih se jim po oceni vodstva ne splača imeti podružnice, če letna realizirana prodaja ne doseže vrednosti vsaj milijon evrov. Ob doseženih strateških ciljih bi lahko razmišljali tudi o prevzemu kakšnega majhnega podjetja na kanadskem trgu, zaradi podpisanega sporazuma CETA pa je tudi primeren čas za vstop na kanadski trg.

SKLEP

Unichem je vodilno slovensko podjetje, ki izdeluje visokokakovostna sredstva za nego in zaščito rastlin s poudarkom na ekološkem vrtnarjenju ter za učinkovito zaščito bivalnega okolja pred mrčesom, mišmi in podganami. Podjetje je izvozno zelo dejavno, saj je približno 70 % prihodkov ustvarjenih v izvozu. Imajo tri prodajne stebre. Pri je prodaja na slovenskem trgu, drugi steber predstavljajo hčerinska podjetja na češkem, slovaškem, poljskem, madžarskem in hrvaškem trgu (v Romuniji bo tudi hčerinsko podjetje, ki je v procesu odpiranja), tretji steber pa predstavlja izvoz v približno 50 držav, ki se delijo na štiri regije. To so zahodna Evropa, osrednja Evropa, jugovzhodna Evropa ter Bližnji vzhod in Severna Afrika in Čezooceanijska. V Evropi izvažajo tudi v baltske in skandinavske države ter države nekdanje Sovjetske zveze. Unichem je družbeno odgovorno, okoljsko odgovorno in k razvoju naravnano podjetje (Unichem, 2012j).

Unichem je sodobno tehnološko in informacijsko opremljeno podjetje, ki je internacionalno usmerjeno. Izdelki so registrirani v več kot 40 državah sveta. Njihove glavne blagovne znamke so: Bio Plantella (ekološki izdelki za zaščito pred škodljivci in rastlinskimi boleznimi, organska gnojila, vitaminski dodatki, zemlje); Plantella (univerzalna, specialna in dolgo delujoča membranska gnojila, organska gnojila, semena, zemlje, zaščita pred plevelom in nezaželenimi živalmi); Effect (univerzalni in specialni insekticidi za zaščito pred vsemi vrstami plazečega in letečega mrčesa); Effect Rodent (rodenticid za zaščito pred mišmi in podganami); Glodacid plus (rodenticid za zaščito pred mišmi in podganami) in Ratimor (rodenticid za zaščito pred mišmi in podganami) (Unichem, 2012j).

Njihovi prodajni kanali oziroma glavni kupci so: distributerji izdelkov za deratizacijo in dezinfekcijo; naredi sam sistemi (ang. do it yourself) oziroma hobi program; kmetijske zadruge; večji kmetovalci; pridelovalci hrane, sadjarji in vinogradniki.

V podjetju razmišljajo o vstopu na kanadski trg. Poudariti je treba, da so v podjetju že začeli proces internacionalizacije na tuje trge, saj so mednarodno dejavni. Slovenski trg je za tako uveljavljeno podjetje že premajhen. Rast in razvoj podjetja narekujejo širjenje na mednarodne trge. Trg Kanade je po ZDA eden od večjih trgov za biocide. Ima velike vstopne ovire, kar pa na drugi strani pomeni velik tržni potencial za tiste proizvajalce, ki pridobijo

registracije. Poleg tega je v Kanadi stabilno ekonomsko in politično okolje. Kanada je velik trg z močno kupno močjo prebivalstva, v podjetju pa upajo na ugodne razmere okolja in so prepričani v usposobljenost nastopa na tem trgu.

Internacionalizacija je proces vstopa na tuje trge. V teoriji mednarodnega poslovanja obstajajo različne definicije internacionalizacije. Internacionalizacija se v najširšem smislu nanaša na vse oblike mednarodnega ekonomskega sodelovanja. Ena izmed glavnih motivacij za mednarodno sodelovanje je povečanje tržne vrednosti podjetja in njegova rast, kar je mogoče doseči predvsem s povečanjem prodaje. Podjetje z internacionalizacijo pridobi večji trg in več potencialnih kupcev. S tem lahko doseže ekonomijo obsega (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009; Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2005; Hocevar, 2013).

Med načini in oblikami mednarodnega poslovanja ločimo tri osnovne skupine. To so izvozna, pogodbeni in investicijska oziroma naložbeni skupina. Vsak izmed načinov in oblik predstavlja obliko vstopa podjetja na mednarodne trge. Izvoz je verjetno najstarejša in najbolj neposredna metoda za izvajanje mednarodnega poslovanja. Za veliko majhnih podjetij je izvoz edina oblika mednarodnega poslovanja. Izvažanje predstavlja najmanj tvegan način internacionalizacije, vendar kljub temu obstajajo tveganja, kot je na primer gibanje menjalnih tečajev valut. Pri pogodbenih oblikah vstopa pa podjetje proda lastno tehnologijo ali znanje tujim podjetjem v obliki pogodbe. Po navadi proda blagovne znamke, patente in avtorske pravice. Podjetje poizkusi zakonsko zaščititi pravice intelektualne lastnine in tako prepreči drugim podjetjem prilaščanje intelektualne lastnine. Pri investicijskih ali naložbenih oblikah vstopa ima podjetje popoln nadzor nad investicijo na ciljnim trgu, ker je v vlogi lastnika, vendar je ta oblika vstopa tudi zelo tvegana v primeru, da investicija ne uspe (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

Vrednost kanadskega trga rodenticidov je približno 40 milijonov USD. Rast tržnega potenciala rodenticidov na kanadskem trgu na letni ravni je približno od 2 % do 3 % ter je odvisna tudi od posamezne sezone. Kanadski trg ima pomembno vlogo v regiji Severna Amerika. Kljub vstopni oviri, kot je pridobitev registracij za rodenticide, bi pridobljene registracije predstavljale velik tržni potencial za Unichem. Zaradi naraščajočih potreb po izboljšanju pridelka in naraščajoči skrbi glede zdravja ter sanitarnih razmer na mestnih območjih se povpraševanje po rodenticidih povečuje. Poleg tega je kupna moč prebivalcev Kanade visoka. Poslovno okolje pa je v Kanadi ugodno, stabilno in predvidljivo. Unichem se od konkurentov razlikuje po visoki kakovosti in relativno ugodni ceni izdelkov. V Unichemu tudi že imajo potrebne izkušnje s poslovanjem v Severni Ameriki ter izkušnje s pridobivanjem registracij na tujih trgih.

Izhodišče za priporočila glede vstopa na kanadski trg je skandinavska šola internacionalizacije ali Uppsala School. Teorija skandinavske šole je prevladujoča teorija stopenjske internacionalizacije, ki predstavlja stopenjski model vstopa podjetja na tuje trge. To podjetju omogoča, da postopoma uveljavi učinke pridobljene prakse oziroma znanje o

novih trgov. Ta stopenjski model se mi zdi primeren za Unichem, saj sledijo takšnemu načinu internacionalizacije.

V prvi fazi bi vodstvu podjetja predlagal neposredni izvoz kot obliko vstopa na kanadski trg. V primeru, da bi bila prodaja uspešna in bi dosegli vsaj milijon evrov letne realizirane prodaje, bi bilo smotno proučiti tudi vzpostavitev lastne prodajne enote ali lastne prodajne in proizvodne enote na kanadskem trgu. Ob doseženih strateških ciljeh bi lahko razmišljali tudi o prevzemu kakšnega majhnega podjetja na kanadskem trgu. Zaradi podpisanega sporazuma CETA je tudi primeren čas za vstop na kanadski trg.

LITERATURA IN VIRI

1. Acquisition. (2018b). V *Investopedia*. Pridobljeno 15. januarja 2018 iz <https://www.investopedia.com/terms/a/acquisition.asp>
2. Adama. (2017a). *Kollant leader nel settore dei rodenticidi*. Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <https://www.adamacasaegiardino.it/kollant-leader-nel-settore-dei-rodenticidi/>
3. Adama. (2017b). *Rodenticidi*. Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <https://www.adamacasaegiardino.it/rodenticidi/>
4. Albaum, G. & Duerr, E. (2002). *International Marketing and Export Management* (4. izd). Harlow: Pearson Education Limited.
5. Albaum, G. & Duerr, E. (2008). *International Marketing and Export Management* (6. izd). Harlow: Pearson Education Limited.
6. Alon, I., Jaffe, E., Prange, C. & Vianelli, D. (2017). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases* (2. izd). New York: Routledge.
7. Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
8. Angue, K. & Mayrhofer, U. (2010). Le modèle d'Uppsala remis en question: une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents. *Management International*, 15(1), 33–46.
9. Arino, A., Torre, J. & Ring, P. S. (2001). Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances. *California Management Review*, 44(1), 109–131.
10. Babolna Bio Ltd. (b.l.a). *About us*. Pridobljeno 28. januarja 2019 iz http://www.babolna-bio.com/Eng/About_us.htm
11. Babolna Bio Ltd. (b.l.b). *Introduction*. Pridobljeno 28. januarja 2019 iz <http://www.babolna-bio.com/Eng/visit50.htm>
12. Babolna Bio Ltd. (b.l.c). *Pest control*. Pridobljeno 28. januarja 2019 iz <http://www.babolna-bio.com/Eng/PestControl.htm>
13. Babolna Bio Ltd. (b.l.č). *Rodenticides*. Pridobljeno 28. januarja 2019 iz <http://www.babolna-bio.com/Eng/Termekek/Rodenticides1.htm>
14. BASF. (2016). *Uporaba tehnologije za natančno kmetijstvo*. Pridobljeno 25. februarja 2018 iz <https://www.basf.com/si/sl/products-and-industries/agriculture.html>

15. Beamish, P. W. (1990). The internationalisation process of smaller Ontario firms: A research agenda. *Research in global strategic management: International business research for the twentyfirst century*, 77–92.
16. Bell, J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms: A Further Challenge to 'Stage' Theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75.
17. Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. (2001). 'Born-Again Global' Firms: An Extension to the 'Born Global' Phenomenon. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189.
18. Bhalla, V. K. (2013). *International Business* (1. izd). New Delhi: S. Chand and Company Pvt. Ltd.
19. Bisnode. (b.l.). *Bros Sp Zoo Spolka Komandytowa*. Pridobljeno 27. januarja 2019 iz https://www.bisnode.pl/firma/?id=1870959&nazwa=BROS_SP_Z_O_O_SPOLKA_KOMANDYTOWA
20. Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J. & Almeida, J. G. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61–76.
21. Branch, A. (2002). *Export Practice and Management* (4. izd). London: Thompson Learning.
22. Brooke, M. Z. & Buckley, P. J. (1988). *Handbook of International Trade*. London: Palgrave Macmillan.
23. Bros. (2019a). *Bros products*. Pridobljeno 27. januarja 2019 iz <https://bros.pl/en/bros>
24. Bros. (2019b). *Contact*. Pridobljeno 27. januarja 2019 iz <https://bros.pl/en/contact>
25. Brouthers, K. D. (1995). The Influence of International Risk on Entry Mode Strategy in the Computer Software Industry. *Management International Review*, 35(1), 7–28.
26. Buckley, P. J. & Casson, M. C. (1991). *The Future of the Multinational Enterprise* (2. izd). Basingstoke: The Macmillan Press Ltd.
27. Buckley, P. J., Pass, C. L. & Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175–200.
28. Calof, J. & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131. Cambridge University Press.
29. Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory* (1. izd). Totowa: Barnes & Noble Books.
30. Caves, R. E. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign
31. Caves, R. E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge:
32. Cegin formacio. (b.l.). *Babolna ...* Pridobljeno 28. januarja 2019 iz https://www.ceginformacio.hu/cr9310015467_EN
33. Chemeurope. (2006). *Makhteshim Agan acquires 60% of Italian Kollant Group*. Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <http://www.chemeurope.com/en/news/54637/makhteshim-agan-acquires-60-of-italian-kollant-group.html>

34. Christofor, J. (2008). *Antecedents of Venture Firms' Internationalization* (1. izd). Essen: Gabler.
35. CIA. (2018). *The World Factbook*. Pridobljeno 1. aprila 2018 iz <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>
36. Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
37. Corley, T. A. B. (1992). John Dunning's Contribution to International Business Studies. *Multinational Enterprises in the World Economy: Essays in Honour of John Dunning*, 1–19.
38. Coviello, N. E. & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223–256.
39. Coviello, N. E. & Munro, H. J. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61.
40. Coviello, N. E. & Munro, H. J. (1997). Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. *International Business Review*, 6(4), 361–386.
41. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. (2005). *International Business* (7. izd). Mason: Thomson/South-Western.
42. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffett, M. H. & Moynihan, E. O. (2001). *Global Business* (3. izd). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
43. D&B Hoovers. (2019a). *Bros Sp Zoo Spolka Komandytowa*. Pridobljeno 27. januarja 2019 iz http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.bros_sp_z_o_o_sp%C4%82%C5%82lka_komandytowa.3ba6605ebc32d75f.html?aka_re=1
44. D&B Hoovers. (2019b). *Kollant Srl*. Pridobljeno 26. januarja 2019 iz http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.kollant_srl.c320d56a094291d8.html
45. Damijan, J. P. & Kostevc, Č. (2015). *Vpliv Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA) na slovensko gospodarstvo*. Ljubljana: Center poslovne odličnosti Ekonomske fakultete univerze v Ljubljani.
46. Dana, L. P. & Wright, R. W. (2004). Emerging Paradigms of International Entrepreneurship. *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, 3–15.
47. Dana, L. P., Etemad, H. & Wright, R. W. (1999). Theoretical Foundations of International Entrepreneurship. *Research in Global Strategic Management*, 7, 3–22.
48. Davidson, W. H. (1980). The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects. *Journal of International Business Studies*, 11(2), 9–22.
49. Dnevnik d.d. (2018a). *Kanada uvedla povračilne carinske ukrepe proti ZDA*. Pridobljeno 16. avgusta 2018 iz <https://www.dnevnik.si/1042831380>
50. Dnevnik. d.d. (2018b). *Trgovinski dogovor med ZDA, Kanado in Mehiko povzročil veliko olajšanje v gospodarstvu in politiki*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <https://www.dnevnik.si/1042841736>

51. Dun & Bradstreet. (2019). *Pelgar International Limited*. Pridobljeno 21. januarja 2019 iz http://www.hoovers.com/company-information/cs/company-profile.pelgar_international_limited.31d1e62f9ee40074.html?aka_re=1
52. Dunning, J. H. (1973). The Determinants of International Production. *Oxford Economic Papers*, 25(3), 289–336.
53. Dunning, J. H. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defense of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269–295.
54. Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9–31.
55. Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
56. Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham: Addison Wesley.
57. Dussauge, P. & Garrette, B. (1999). *Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances*. New York: Wiley.
58. EPA. (2017). *Restrictions on Rodenticide Products*. Pridobljeno 7. aprila 2018 iz <https://www.epa.gov/rodenticides/restrictions-rodenticide-products>
59. Euromonitor International. (2017). *Canada: Country Profile*.
60. Euromonitor International. (2018). *Canada: Country Profile*.
61. European Central Bank. (2018). *Canadian dollar (CAD)*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/euro_reference_exchange_rates/html/eurofxref-graph-cad.en.html
62. European Commission. (2017). *EU – Canada trade agreement enters into force*. Pridobljeno 4. aprila 2018 iz <http://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=1723>
63. European Commission. (2018). *Overview of Import Procedures*. Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <http://madb.europa.eu/madb/viewPageIFPubli.htm?doc=overview&hscode=2800&countryid=CA#h1>
64. Evans, J. & Mavondo, F. T. (2002). Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515–532.
65. Evem. (b.l.). *Analiza konkurence*. Pridobljeno 20. januarja 2018 iz <https://www.podjetniski-portal.si/izdelki-in-storitve/analiza-poslovnega-okolja/analiza-konkurence>
66. Every culture. (2018). *Canada*. Pridobljeno 10. marca 2018 iz <http://www.everyculture.com/Bo-Co/Canada.html>
67. Facebook. (b.l.). *Bros*. Pridobljeno 27. januarja 2019 iz <https://www.facebook.com/fanpageBROS/>

68. Fina, E. & Rugman, A. M. (1996). A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company. *Management International Review*, 36(3), 199–213.
69. Forsgren, M. (2002). The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. *International Business Review*, 11(3), 257–277.
70. FranAdria d.o.o. (2018). *Kaj je franšizing?* Pridobljeno 21. marca 2018 iz <http://www.franadria.si/nakup-fransize/kaj-je-fransizing>
71. Gan integrity. (2018). *Canada Corruption Report*. Pridobljeno 12. avgusta 2018 iz <https://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/canada/>
72. Government of Canada. (2009). *Pest Management Regulatory Agency*. Pridobljeno 7. maja 2018 iz <https://www.canada.ca/en/health-canada/corporate/about-health-canada/branches-agencies/pest-management-regulatory-agency.html>
73. Government of Canada. (2015a). *Federal, Provincial, Territorial*. Pridobljeno 11. aprila 2018 iz <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/consumer-product-safety/pesticides-pest-management/public/federal-provincial-territorial.html>
74. Government of Canada. (2015b). *Importing Pest Control Products*. Pridobljeno 22. aprila 2018 iz <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/consumer-product-safety/pesticides-pest-management/growers-commercial-users/importing-pest-control-products.html>
75. Government of Canada. (2016). *Pre-submission Consultation-FAQ*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/consumer-product-safety/pesticides-pest-management/registrants-applicants/submission-consultations/frequently-asked-questions.html>
76. Government of Canada. (2017a). *It's CETA's Time! Focus your export sights on Europe*. Pridobljeno 8. januarja 2018 iz <https://canadabusiness.ca/blog/its-cetas-time-focus-your-export-sights-on-europe/>
77. Government of Canada. (2017b). *Pest Control Products Fees and Charges Regulations*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <http://www.gazette.gc.ca/rp-pr/p2/2017/2017-02-22/html/sor-dors9-eng.html>
78. Government of Canada. (2019). *Pesticide registration cost recovery*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/consumer-product-safety/pesticides-pest-management/registrants-applicants/product-application/cost-recovery.html>
79. Government of Canada. (b.1.a). *Pest Management Regulatory Agency Annual Report 2016-2017*. Pridobljeno 23. aprila 2018 iz <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/consumer-product-safety/reports-publications/pesticides-pest-management/corporate-plans-reports/annual-report-2016-2017.html>
80. Government of Canada. (b.1.b). *The Regulation of Pesticides in Canada*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <https://www.canada.ca/en/health-canada/services/consumer-product-safety/reports-publications/pesticides-pest-management/fact-sheets-other-resources/regulation-pesticides.html>

81. Gray, P. H. (1996). The Eclectic Paradigm: The Next Generation. *Transnational Corporations*, 5(2), 51–65.
82. Green Field Investment. (2018a). V *Investopedia*. Pridobljeno 3. maja 2018 iz <https://www.investopedia.com/terms/g/greenfield.asp>
83. Groucutt, J., Leadley, P. & Forsyth, P. (2004). *Marketing: Essential Principles, New Realities* (1. izd). London: Kogan Page Limited.
84. Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619–652.
85. Gulati, R., & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814.
86. Harveston, P. D. & Davis, P. S. (2001). Entrepreneurship and the Born Global Phenomenon. *Research in Entrepreneurship and Management: E-Commerce and Entrepreneurship*, 1–30.
87. Hill, C. W. L. (2003). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (4. izd). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
88. Hill, C. W. L. (2005). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (5. izd). New York: McGraw-Hill/ Irwin.
89. Hocevar, M. (2013). *Internacionalizacija majhnega podjetja*. Pridobljeno 20. junija 2018 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/internacionalizacija-majhnega-podjetja>
90. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing: a decision-oriented approach* (3. izd). Harlow: Pearson Education Limited.
91. Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: a decision-oriented approach* (4. izd). Harlow: Pearson Education Limited.
92. Horská, E., Paluchová, J., Prokeínová, R. B., Galova, J., Kádeková, Z., Krasnodebski, A., Maitah, M., Matysik – Pejas, R., Nagyová, L., Omarkulova, M., Příbyl, M., Smutka, L., Szabó, Z. & Wach, K. (2014). *International Marketing: Within and Beyond Visegrad Borders* (1. izd). Krakow: Wydawnictwo Episteme.
93. Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press.
94. IHS Global Inc. (2016). *Country Reports – Canada*.
95. International pest control. (2015). *Company Profile...PelGar International-making an impact in global pest control*. Pridobljeno 25. januarja 2019 iz <https://international-pest-control.com/company-profile-pelgar-2/>
96. Issuu. (2017). *UNICHEM Katalog izdelkov*. Pridobljeno 2. marca 2018 iz https://issuu.com/unichem/docs/korpo_katalog_slo_eng_2017_splet
97. Johanson, J. & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach. *Strategies in Global Competition* (str. 303–321). New York: Croom Helm.

98. Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
99. Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
100. Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2011). Markets as Networks: Implications for Strategy-Making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491.
101. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
102. Jones Lang LaSalle Inc. (2016). *Technology Outlook Canada 2016*.
103. Knickerbocker, F. T. (1973). *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.
104. Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12–32.
105. Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
106. Knight, J. (1999). *A time of turmoil and transformation for internationalization*. (CBIE Research Monograph No. 14). Ottawa: Canadian Bureau for International Education.
107. Knight, J. (2003). Updating the Definition of Internationalization. *International Higher Education*, (33), 2–3.
108. Koncept poslovanje. (b.l.a). *Analiza SWOT*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz http://www.koncept-poslovanje.si/?page_id=1187
109. Koncept poslovanje. (b.l.b). *Marketinški splet*. Pridobljeno 7. aprila 2018 iz http://www.koncept-poslovanje.si/?page_id=1251
110. Kos, B. (2010). *SWOT analiza*. Pridobljeno 15. januarja 2019 iz <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>
111. Kos, B. (2017a). *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*. Pridobljeno 5. aprila 2018 iz <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
112. Kos, B. (2017b). *PEST analiza*. Pridobljeno 28. februarja 2018 iz <http://www.blazkos.com/pest-analiza.php>
113. LaMarco, N. (2018). *The Three Stages of the International Product Life Cycle Theory*. Pridobljeno 18. avgusta 2018 iz <https://smallbusiness.chron.com/three-stages-international-product-life-cycle-theory-19364.html>
114. Lamb, C. & Seddon, M. (2016). *The State of Canada's Tech Sector, 2016*. Toronto: Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship.
115. LinkedIn. (2019). *About us*. Pridobljeno 26. januarja 2019 iz <https://www.linkedin.com/company/kollant-s-r-l->
116. Madsen, T. K. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.

117. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
118. MarketsandMarkets. (2014). *Rodenticides Market by Type (Anticoagulants & Non - Anticoagulants), by End User (Agricultural Field, Warehouses, Pest Control Companies, Urban Centers, & Others) & by Geography – Global Trends & Forecasts To 2019*.
119. Mercado, S., Welford, R. & Prescott, K. (2001). *European Business* (4. izd). Harlow: Pearson Education Limited.
120. Mulder, P. (2012). *Product Life Cycle Stages*. Pridobljeno 18. avgusta 2018 iz <https://www.toolshero.com/marketing/product-life-cycle-stages/>
121. OECD Canada. (2016). *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2016*. Paris: OECD publishing.
122. Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2006). Business Models and Market Entry Mode Choice of Small Software Firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2–3), 69–81.
123. Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
124. PelGar International. (b.l.a). *About PelGar*. Pridobljeno 21. januarja 2019 iz <https://www.pelgar.co.uk/about-pelgar>
125. PelGar International. (b.l.b). *Rodenticides*. Pridobljeno 25. januarja 2019 iz <https://www.pelgar.co.uk/products/rodenticides>
126. PelGar International. (b.l.c). *Search By Formulation*. Pridobljeno 25. januarja 2019 iz <https://www.pelgar.co.uk/uk-products/search-by-formulation>
127. PelGar International. (b.l.č). *Welcome to PelGar International-a Global Force in Pest Control*. Pridobljeno 21. januarja 2019 iz <https://www.pelgar.co.uk/>
128. Pereira, M. C. (2015). *Uppsala Model vs. Born Global Theory: The Case of Bind's Internationalization* (magistrsko delo). Lizbona: Católica Lisbon – School of Business & Economics.
129. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
130. Prescott, D. & Swartz, S. A. (2010). *Joint Ventures in the International Arena* (2. izd). Chicago: ABA Publishing.
131. Professional academy. (b.l.). *Marketing Theories-Explaining Porters Five Forces*. Pridobljeno 3. maja 2018 iz <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---explaining-porters-five-forces>
132. Radice, H. (1999). Taking Globalization Seriously. *The Socialist Register 1999: Global Capitalism versus Democracy*, 35(1), 1–28.
133. Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45–52.
134. Reportaziende. (b.l.). *Kollant S.R.L.* Pridobljeno 26. januarja 2019 iz https://www.reportaziende.it/kollant_srl#a
135. Rodenticides Topic Fact Sheet. (b.l.). *National Pesticide Information Center (NPIC)*.

136. Rodgers, M. (2016). *Technology Industry is Canada's Fastest Growing Economic Sector*. Pridobljeno 22. marca 2018 iz <https://www.mentorworks.ca/blog/market-trends/canadian-technology-industry/>
137. Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
138. RRAC. (b.l.). *1st generation anticoagulants*. Pridobljeno 2. maja 2018 iz <http://guide.rrac.info/rodenticide-molecules/1st-generation-anticoagulants/>
139. RTV Slovenija. (2018). *ZDA in Kanada v zadnjem trenutku dosegle dogovor o novem sporazumu*. Pridobljeno 9. novembra 2018 iz <https://www.rtvlo.si/gospodarstvo/zda-in-kanada-v-zadnjem-trenutku-dosegle-dogovor-o-novem-sporazumu/467480>
140. Rugman, A. M. (1980). Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-appraisal of the Literature. *Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)*, 116(2), 365–379.
141. Rugman, A. M. (1985). Internalization is Still a General Theory of Foreign Direct Investment. *Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)*, 121(3), 570–575.
142. Schaltuper, M. (2016). *Canada Country Risk Report Q1 2017*. London: BMI Research.
143. Shenkar, O., Luo, Y., & Chi, T. (2015). *International Business* (3. izd). New York: Routledge.
144. Spirit Slovenija (2018). *Kanada*. Pridobljeno 26. februarja 2018 iz https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kanada/Predstavitev_drzave_4321.aspx
145. Statista (2018). *Euro (EUR) to Canadian dollar (CAD) average annual exchange rate from 1999 to 2017*. Pridobljeno 12. novembra 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/412804/euro-to-canadian-dollar-average-annual-exchange-rate/>
146. Stopford, J. M., & Wells, L. T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Books.
147. Subsidiary. (2019). V *Investopedia*. Pridobljeno 1. marca 2018 iz <https://www.investopedia.com/terms/s/subsidiary.asp>
148. Sullivan, D. (1998). Cognitive Tendencies in International Business Research: Implications of a Narrow Vision. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 837–862.
149. Študentski net. (2018). *PEST analiza – I. del*. Pridobljeno 28. februarja 2018 iz http://studentski.net/gradivo/ulj_ekf_upl_sta_sno_pest_analiza_01__1_del?r=1
150. Tayeb, M. H. (2000). *International Business: Theories, Policies, and Practices*. Harlow: Pearson Education Limited.
151. Terpstra, V. & Chow – Ming, Y. (1990). Piggybacking: A Quick Road to Internationalisation. In *International Marketing Review*, 7(4), 52–63.
152. The Canada Guide. (2018a). *Canadian Holidays*. Pridobljeno 12. marca 2018 iz <http://www.thecanadaguide.com/symbols/holidays/>
153. The Canada Guide. (2018b). *Canadian Self-Image*. Pridobljeno 15. marca 2018 iz <http://www.thecanadaguide.com/culture/self-image/>

154. The Canada Guide. (2018c). *The Canadian Parliamentary System*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz <http://www.thecanadaguide.com/government/parliament/>
155. The Canada Guide. (2018č). *The Constitution of Canada*. Pridobljeno 20. marca 2018 iz <http://www.thecanadaguide.com/government/the-constitution/>
156. The Economist. (2009). *Strategic alliance*. Pridobljeno 5. marca 2018 iz <https://www.economist.com/node/14301470>
157. The World Bank. (2018). *Doing Business 2018 Canada*. Kraj: Washington
158. Trading economics. (2018a). *Ease of Doing Business in Canada*. Pridobljeno 7. avgusta 2018 iz <https://tradingeconomics.com/canada/ease-of-doing-business>
159. Trading economics. (2018b). *Canada Corruption Index*. Pridobljeno 12. avgusta 2018 iz <https://tradingeconomics.com/canada/corruption-index>
160. Trading economics. (2019). Canada GDP per capita. Pridobljeno 10. aprila 2019 iz <https://tradingeconomics.com/canada/gdp-per-capita>
161. Transparency international. (2018). *Corruption Perceptions Index 2017*. Pridobljeno 12. avgusta 2018 iz https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
162. Trost, T. (2011). *Joint Ventures: The Benefits and Perils – Why Some are Successful and Others Fail*. Norderstedt: GRIN Verlag.
163. Unichem. (2012a). *Družbena odgovornost*. Pridobljeno 1. marca 2018 iz http://www.unichem.si/o_nas/druzbena_odgovornost
164. Unichem. (2012b). *Effect Rodent*. Pridobljeno 6. marca 2018 iz http://www.unichem.si/blagovne_znamke/effect_rodent
165. Unichem. (2012c). *Glodacid plus*. Pridobljeno 11. marca 2018 iz http://www.unichem.si/blagovne_znamke/glodacid_plus
166. Unichem. (2012č). *Kakovost je naše vodilo*. Pridobljeno 7. marca 2018 iz http://www.unichem.si/o_nas/politika_kakovosti
167. Unichem. (2012d). *Mehka vaba – brodifakum*. Pridobljeno 16. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=140
168. Unichem. (2012e). *Mehka vaba – bromadiolon*. Pridobljeno 17. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=139
169. Unichem. (2012f). *Mehka vaba*. Pridobljeno 16. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=141
170. Unichem. (2012g). *Monitoring parafinski bloki*. Pridobljeno 9. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=214
171. Unichem. (2012h). *Monitoring vaba*. Pridobljeno 9. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=2318

172. Unichem. (2012i). *Naše poslanstvo in vrednote*. Pridobljeno 7. marca 2018 iz http://www.unichem.si/o_nas/podjetje_unichem/vizija_poslanstvo_vrednote
173. Unichem. (2012j). *O podjetju*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz http://www.unichem.si/o_nas/podjetje_unichem
174. Unichem. (2012k). *Parafinski bloki – brodifakum*. Pridobljeno 18. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=150
175. Unichem. (2012l). *Parafinski bloki – bromadiolon*. Pridobljeno 18. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=146
176. Unichem. (2012m). *Parafinski bloki – bromadiolon*. Pridobljeno 18. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=216
177. Unichem. (2012n). *Parafinski bloki – difenakum*. Pridobljeno 19. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=143
178. Unichem. (2012o). *Pelete – bromadiolon*. Pridobljeno 19. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=147
179. Unichem. (2012p). *Pelete – difenakum*. Pridobljeno 19. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=144
180. Unichem. (2012r). *Ratimor*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz http://www.unichem.si/blagovne_znamke/ratimor
181. Unichem. (2012s). *Razvoj in inovativnost*. Pridobljeno 13. marca 2018 iz http://www.unichem.si/o_nas/razvoj_in_inovativnost
182. Unichem. (2012š). *Rodenticidi*. Pridobljeno 18. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi
183. Unichem. (2012t). *Varovanje okolja*. Pridobljeno 21. marca 2018 iz http://www.unichem.si/o_nas/skrb_za_okolje
184. Unichem. (2012u). *Žitna vaba – bromadiolon*. Pridobljeno 19. marca 2018 iz http://www.unichem.si/profesionalni_program/program_za_dezinsekcijo_in_deratizacijo/rodenticidi/izdelek?prid=148
185. Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2013). The Uppsala Model on Evolution of the Multinational Business Enterprise – from Internalization to Coordination of Networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189–210.
186. Van Looy, Y. & Do Xuan, K. (2014). *Market Entry Timing and Associating Factors*. Kalmar - Växjö: Linnaeus University.
187. Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.
188. Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255–267.

189. Welch, L. S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
190. Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
191. Williamson, O. E. (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–262.
192. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
193. Yan, A. & Luo, Y (2015). *International Joint Ventures: Theory and Practice*. Abingdon: Routledge.
194. Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. & Davies, J. R. (1989). *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
195. Zahra, S. A., Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.